

**UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR**  
**UNIDADE CIENTIFICO-PEDAGÓGICA DAS CIÊNCIAS SOCIAIS**  
**E HUMANAS**  
**DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGIA**



**MESTRADO EM EMPREENDEDORISMO E SERVIÇO SOCIAL**

**Desígnios das organizações do terceiro sector, entre a  
sustentabilidade económica e a missão social – o caso  
da Associação Paços 2000**

**Orientador:** Professor Doutor Domingos Vaz

**Orientando:** Caroline Marques Gomes nº m1782

**Covilhã, 30 de Agosto de 2008**

## Agradecimentos

A realização desta dissertação de mestrado, não teria sido possível, sem o contributo e a colaboração de algumas pessoas, às quais gostaria de expressar os meus sinceros agradecimentos.

Ao meu orientador, Professor Doutor Domingos Vaz, pela sua inteira disponibilidade na orientação deste trabalho.

Aos meus pais, a quem devo tudo o que sou e sem os quais não teria aqui chegado. Um obrigado muito sentido pelo apoio incondicional em todos os momentos e pela compreensão manifestada ao longo deste percurso. Obrigada por me terem transmitido os princípios essenciais da vida, e por terem me ensinado que o trabalho, o esforço e o empenho sempre compensam.

À minha irmã, que apesar da distância demonstrou o seu apoio e carinho. Obrigada pela amizade e pelo apoio nas horas e situações de mais stress.

Em especial ao meu namorado Germano, pela compreensão, amor, apoio, tolerância, e carinho nos momentos mais difíceis.

Aos meus amigos e colegas, uma palavra de afecto pelo apoio demonstrado.

Um agradecimento igualmente especial à Associação Paços 2000, que em tudo se prontificou para que este estudo se concretizasse.

**A todos muito OBRIGADA!**

## **Resumo**

O presente trabalho pretende discutir, a partir de um estudo de caso, como as organizações do terceiro sector articulam e interpretam o duplo desafio de garantir sustentabilidade económica com a sua missão social.

Um conjunto de transformações surge actualmente como desafiadoras à capacidade das organizações da economia social. Por um lado, a exigência de garantir a sustentabilidade económica, sem no entanto perder de vista a missão social os valores e objectivos para que foi criada.

O contexto actual em que as organizações do terceiro sector se movem exigem que estas optem por uma postura mais gestionária e optem por ferramentas e estratégias similares às empresas de mercado. Por outras palavras, existe uma clara pressão para a profissionalização da gestão, dado que se tornou imperioso garantir sustentabilidade económica.

Deste modo, é fundamental às organizações do terceiro sector terem em atenção as potencialidades da organização e do próprio contexto em que se encontram, ou seja, a colaboração institucional e o planeamento estratégico como resposta ao desafio da sustentabilidade económica.

Porém, se a sustentabilidade económica é um desafio que a organizações do terceiro sector têm de enfrentar, dado o contexto actual que exige uma maior pressão para a profissionalização da sua gestão, o duplo desafio será de articular essa pressão com a sua missão social.

Para tal, a estratégia para a articulação deste desafio será o de as organizações reunirem todos os esforços para o fortalecimento dos seus valores e missão. A procura de sustentabilidade é importante se estiver orientada para o alcance dos objectivos da organização. Os valores que caracterizam a organização não deverão ser substituídos pela busca de recursos financeiros.

## **Abstract**

The present work pretends to discuss, starting from a study case, how nonprofit organizations articulate and interpret the double challenge of guaranteeing economical sustainability with social mission.

Actually, a group of transformations appears challenging the capacity of the nonprofit organizations. In one hand, to require the guarantee of economical sustainability, and, in the other hand, not to lose from view the social mission and the values for what it was created.

The actual context causes that the nonprofit organizations adapt to a posture more managerial and opt for tools and similar strategies to the market enterprise. In other words, there's a pressure in professionalization of the administration, taking into account that has become imperious to guarantee the economical sustainability.

This way, it is fundamental for nonprofit organizations to have in attention the potentialities of the organization and of their own context in that they are inserted, which means that the institutional cooperation and the strategically planning as an answer to the challenge of the economical sustainability.

However, if economical sustainability is the challenge that the nonprofit organizations have to face, according to the actual context that demands a larger pressure for the professionalization of administration, the double challenge will be the articulation of that pressure with her social mission.

For such thing, the strategy for the articulation of this challenge will be for the organizations that gather all of the efforts for the invigoration of their values and mission. The sustainability search is important if it is guided for the reach of the organization's objectives. The values that characterize the organization should not be replaced by the search of financial resources.

## Índice Geral

<b>Agradecimentos</b> .....	II
<b>Resumo</b> .....	III
<b>Abstract</b> .....	IV
<b>Nota Introdutória</b> .....	1
<b>Capítulo I:</b> Discussão em torno da definição conceptual e organizacional do terceiro sector.....	4
1.1. A inexistência de uma definição e denominação única para o terceiro sector.....	4
1.2. Perspectivas teóricas sobre o terceiro sector.....	7
1.2.1. O sector das organizações sem fins lucrativos.....	7
1.2.2. A economia social e economia solidária – um passado comum e um presente distinto.....	10
1.2.3. O terceiro sistema.....	17
1.3. A natureza organizacional do terceiro sector.....	19
1.4. A importância da missão social nas organizações do terceiro sector.....	21
<b>Capítulo II:</b> Novos desafios às organizações do terceiro sector.....	23
2.1. A crescente pressão para a profissionalização da gestão das organizações do terceiro sector.....	24

2.1.1. O desafio da sustentabilidade económica.....	26
2.1.2. O planeamento estratégico: a resposta ao desafio da sustentabilidade económica.....	28
2.2. Sustentabilidade económica ou missão social, que prioridade e que articulações? .....	31
<b>Capítulo III: Procedimento metodológico.....</b>	<b>36</b>
3.1. O método: estudo de caso.....	36
3.2. Técnica de recolha de informação: a entrevista.....	38
3.3. As categorias de análise.....	40
3.4. Apresentação e breve historial da Associação Paços 2000.....	43
<b>Capítulo IV: Desígnios das organizações do terceiro sector, entre a sustentabilidade económica e a missão social.....</b>	<b>45</b>
4.1. A missão social vem em primeiro lugar.....	45
4.2. A sustentabilidade económica como novo desafio, as parcerias e o planeamento estratégico a nova solução?.....	52
4.3. Articular a sustentabilidade económica com a missão social é possível?.....	60
<b>Considerações Finais.....</b>	<b>66</b>
<b>Referências Bibliográficas.....</b>	<b>69</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>73</b>

## Nota Introdutória

O presente trabalho de investigação tem como tema “Desígnios das organizações do terceiro sector, entre a sustentabilidade económica e a missão social – o caso da Associação Paços 2000”. Actualmente um conjunto de transformações aparece como desafiadoras à capacidade das organizações do terceiro sector, no qual um dos desafios será o de garantir a sustentabilidade económica da organização, sem perder no entanto, a sua missão social. De acordo com o Referencial Europeu do Empresário Social (2002), uma das tendências verificadas, actualmente, à capacidade das organizações da economia social, é exactamente a dupla exigência já referida, ou seja, de articular uma maior necessidade de profissionalização da gestão, com a preservação dos seus valores e da sua missão social.

A discussão presente no seio das organizações do terceiro sector diz respeito, essencialmente, se o desafio da procura de sustentabilidade económica que se coloca às organizações da sociedade civil põe em risco o cumprimento da sua missão social. Por outras palavras, será que a necessidade crescente de procura de sustentabilidade económica põe em risco a missão social das organizações? Será que o foco na procura de recursos financeiros compromete a missão social das organizações? O desafio de procura de sustentabilidade financeira tem implicações no papel social das organizações? Como uma organização social articula a necessidade de garantir sustentabilidade económica sem perder o foco da sua missão social?

Deste modo, o grande desafio deste trabalho consiste em discutir, através de um estudo de caso, **como a organização articula a exigência de garantir sustentabilidade económica, com a missão social os valores e objectivos para que foi criada?**

Sendo assim, na primeira parte, procurou-se encontrar através de uma pesquisa bibliográfica, tendências que orientassem para o estudo em causa. Esta primeira parte denominada de enquadramento teórico está dividida, necessariamente em capítulos. Sendo que o primeiro capítulo destina-se a discutir com base em algumas reflexões teóricas a definição conceptual e organizacional do terceiro sector.

A inexistência de uma designação e definição única para o terceiro sector leva a que existam uma pluralidade de designações e definições para o terceiro sector. Sendo que as diferenças entre os diversos termos utilizados deve-se aos contextos

sociopolíticos em que emergiram e às interpretações distintas sobre o seu papel que estas iniciativas e práticas desempenham na sociedade e mais concretamente no que se refere ao lugar que deve ocupar em relação às esferas do Estado e do Mercado.

Deste modo, considerou-se importante discutir algumas das abordagens mais disseminadas e difundidas no campo académico sobre o terceiro sector. Após a discussão em torno da definição conceptual do conceito de terceiro sector, o capítulo pretende ainda dar conta de alguns dos eixos que caracterizam as organizações pertencentes ao terceiro sector. Sendo que a missão social e a sua relevância foram destacados, pelo facto, de constituírem a característica mais distintiva das entidades pertencentes ao terceiro sector. Como sabemos, a missão social apresenta-se como a razão da existência de uma organização social.

No segundo capítulo discute-se, essencialmente, o novo desafio que enfrentam actualmente as organizações do terceiro sector, o de articular a pressão da procura de sustentabilidade económica com a missão social. Como foi dito, um conjunto de transformações exigem que as organizações do terceiro sector tenham sustentabilidade económica e sejam eficazes, sem no entanto, perderem de vista aquilo que as distinguem dos restantes sectores, a sua missão social.

O segundo capítulo inicia-se com a discussão sobre a crescente pressão para a profissionalização da gestão das organizações do terceiro sector. A necessidade crescente de profissionalização da sua gestão está associada à procura de sustentabilidade económica. Deste modo, a sustentabilidade aparece como um novo desafio às organizações do terceiro sector.

O contexto actual em que as organizações sociais se movem exige que estas optem por ferramentas de gestão muito próximas das empresas de mercado e que demonstrem sustentabilidade económica. Tal exigência conduz a que estas recorram à colaboração institucional e utilizem o planeamento estratégico como ferramentas importante na captação de recursos, ou seja, como resposta ao desafio da sustentabilidade económica.

O capítulo encerra com a discussão sobre como as organizações articulam e interpretam esse desafio, isto é, como interpretam e articulam a dupla exigência de garantir a sustentabilidade sem nunca descurar dos seus princípios e da sua missão social.

No que diz respeito ao terceiro capítulo, trata-se da apresentação das opções em termos metodológicos, que orientaram toda a pesquisa empírica. O procedimento

metodológico permitiu estabelecer a linha orientadora fundamental, no sentido de atingir os objectivos estabelecidos para o projecto.

O quarto e último capítulo incidirá na apresentação e interpretação da informação recolhida na investigação empírica, estabelecendo as devidas ligações com a componente teórica que esteve na base deste trabalho.

## **Capítulo I: Discussão em torno da definição conceptual e organizacional do terceiro sector**

*«Percorremos um longo caminho no desenvolvimento do estudo da filantropia, mas temos ainda um caminho muito longo a percorrer. Parece-me que ainda não começamos sequer a resolver alguns dos maiores problemas neste campo. Alguns deles são evidentes. Tenho em mente [...] a definição institucional do sector [...]».*

cit in: Franco, 2004: 1.

*«As instituições sem fins lucrativos existem pela sua missão, existe para mudar a sociedade e a vida dos indivíduos e para cumprir os seus objectivos, e isto não deve esquecer-se nunca. A tarefa primordial do líder é assegurar-se de que todos vejam, ouçam e vivam a missão».*

Drucker, 1990: 58.

### **1.1. A inexistência de uma definição e denominação única para o terceiro sector**

Em paralelo com o sector público e o sector privado é comum considerar-se a existência de um Terceiro Sector. Por outras palavras, no plano constitucional está consagrado e previsto a existência de um sector «cooperativo e social», como um dos três sectores dos meios de produção, ao lado do sector público e privado. De acordo com o artigo 82.º sectores de propriedade dos meios de produção, consagrados na Constituição da República Portuguesa, são garantidos a existência de três sectores de propriedade dos meios de produção, o sector público, o sector privado e o sector «cooperativo e social» (Namorando, 2004).

Segundo Nunes, Reto e Carneiro (2001), o sector público é constituído pelos meios de produção cujas propriedades e gestão pertencem ao Estado ou a outras entidades públicas. O sector privado é constituído pelos meios de produção cuja propriedade ou gestão pertence a pessoas singulares ou colectivas privadas, sem prejuízo do disposto no número seguinte. O sector cooperativo e social compreende

especificamente os meios de produção produzidos e geridos por cooperativas, em obediência aos princípios cooperativos, sem prejuízo das especificidades estabelecidas por lei para as cooperativas com participação pública, justificadas pela sua especial natureza; os meios de produção comunitários, possuídos e geridos pelas comunidades locais; os meios de produção objecto de exploração colectiva por trabalhadores e os meios de produção possuídos e geridos por pessoas colectivas, sem carácter lucrativo, que tenham como principal objectivo a solidariedade social, designadamente entidades de natureza mutualista. Deste modo, o sector cooperativo e social compreende uma diversidade de formas organizacionais, como cooperativas (consumo, crédito, solidariedade social); misericórdias, caritas diocesanas, associações de bombeiros, associações de desenvolvimento local, fundações entre outras.

Como se referiu na Constituição da República Portuguesa, as organizações produtivas existentes reportam-se constitucionalmente por estes três sectores, sendo que cada um dispõe de uma capacidade normativa própria e diferenciada. Sendo que o sector cooperativo e social é o designado terceiro sector que engloba uma diversidade de formas organizacionais. Por outro lado, é um sector distinto dos outros dois (público e privado) e muito diverso no seu interior. Deste modo, devido à sua diversidade não existe uma denominação e definição única para o terceiro sector.

De acordo com vários autores, o terceiro sector não reúne consensos quanto à sua denominação e definição. Segundo Carlota Quintão (2004), embora o terceiro sector seja um termo cada vez mais frequente nos discursos técnicos, políticos e científicos, este carece de consensos alargados quanto a sua acepção.

«[é] um conceito dentro de uma problemática teórica em afirmação nas ciências sociais e designa uma realidade social heterogénea e difusa, em grande parte por conhecer de forma sistemática, mas com uma relevância política, económica, social e cultural cada vez mais reconhecidas, designadamente no contexto U.E.. Os indicadores mais evidentes desta fase de afirmação são: a pluralidade de designações utilizadas frequentemente como sinónimas – economia social ou solidária, sector das organizações não lucrativas ou voluntárias, terceiro sistema, Organizações Não Governamentais, entre outras designações -, e a frequente necessidade de definição ou delimitação de sentidos do termo da sua utilização em textos diversos» (Quintão, 2004: 2).

Também de acordo com Genauto Filho (2002) existem inúmeros conceitos para designar o terceiro sector. Segundo o autor, as diversas expressões utilizadas para designar o terceiro sector têm apenas em comum o facto de designarem um espaço intermédio entre o sector privado lucrativo (Mercado) e o sector público (Estado).

«Se levantássemos uma indagação acerca do que existe em comum entre as expressões terceiro setor, economia social, economia solidária e economia popular (e poderíamos acrescentar ainda aquela de economia informal), talvez a resposta mais evidente fosse sua referência a um espaço de vida social e de trabalho intermediário entre as esferas do Estado e do mercado» (Filho, 2002: 9).

Para Franco (2004a), a ausência de uma denominação e definição única para o terceiro sector traz problemas ao nível da sua afirmação perante os outros sectores. De acordo com a autora, a necessidade de afirmação do terceiro sector não é recente, mas pelo contrário, uma preocupação que há muito tempo se tornou fundamental. A ausência de uma definição clara e concisa do conceito de terceiro sector leva a que alguns coloquem em questão a existência deste sector. «Em adição às diferenças ao nível dos conceitos, definições e fronteiras do Terceiro Sistema no seio dos Quinze países da UE, podemos ser levados a interrogar-nos sobre a própria existência de um terceiro sector distinto dos sectores público e privado. Noutras palavras, a questão coloca-se em saber se existe o conhecimento e o reconhecimento de uma alternativa aos outros dois» (cit in: Franco, 2004a: 2).

De acordo com Filho (2002), as confusões terminológicas em torno dos termos de terceiro sector, economia social, economia solidária e economia informal entre outras têm sido abundantes. O autor acrescenta que como tal, existe de facto confusão nos modos como estes termos são compreendidos tanto no contexto académico, pelo número insuficiente de pesquisa mais aprofundada sobre este assunto, como fora dele. No entanto, embora não haja consenso entre as várias noções, a designação de terceiro sector têm aparecido com maior destaque, dada a sua maior difusão pelos media e pelos fóruns institucionais nacionais e internacionais.

Também segundo Quintão (2004), admitindo a não existência de consensos quanto à sua denominação e definição, lembra que a expressão terceiro sector, foi utilizada pela primeira vez por J. Delors e J. Gaudin em 1979, e a sua utilização tem vindo a ser cada vez mais frequente desde o final da década de 90. O terceiro sector é

utilizado para designar um conjunto de organizações muito diversas que realizam actividades de produção e distribuição de bens e prestação de serviços, distinto dos dois sectores dominantes já referenciados, o sector público e o privado, ou seja, os poderes públicos (o Estado) e as empresas privadas com fins lucrativos (Mercado). Por outras palavras, o terceiro sector designa um «[...] conjunto de organizações que não dizem respeito nem ao setor privado mercantil nem ao setor público estatal [...]» (Filho, 2002: 10).

No mundo ocidental, os exemplos mais apontados das organizações que pertencem ao terceiro sector são as associações, as cooperativas e as mutualidades, fundações, os sindicatos, os clubes recreativos, organizações religiosas, entre outras formas de organização mais ou menos informais.

Na perspectiva de Franco (2004a), de entre outras denominações possíveis de serem encontradas na literatura sobre o terceiro sector, existem algumas mais dominantes, dado que são mais utilizadas com a de terceiro sector, terceiro sistema, organizações sem fins lucrativos, organizações da sociedade civil, economia social e mais recentemente também solidária e organizações não governamentais. Em outros contextos, também se encontram denominações como sector independente, sector caritativo, sector voluntário, sector livre de impostos, entre outras.

## **1.2. Perspectivas teóricas sobre o terceiro sector**

Como foi referido existe uma pluralidade de designações e definições para o terceiro sector. Segundo Filho (2002), as diferenças entre os diversos termos utilizados deve-se aos contextos sociopolíticos em que emergiram e às interpretações distintas sobre o seu papel que estas iniciativas e práticas desempenham na sociedade e mais concretamente no que se refere ao lugar que deve ocupar em relação às esferas do Estado e do Mercado. Deste modo, seguidamente abordam-se algumas perspectivas mais dominantes sobre o terceiro sector.

### **1.2.1. O sector das organizações sem fins lucrativos**

A designação «o sector das organizações não lucrativas» é outra das sugestões propostas para a definição do terceiro sector. Esta designação surge com grande expressão nos países anglófonos como os E.U.A e o Reino Unido, mas também com alguma influência nos países do norte e centro da Europa.

Esta abordagem caracteriza o terceiro sector como um espaço que engloba as organizações sem fins lucrativos (*non-profit organizations*). No contexto jurídico o sector *non-profit* está ligado à realidade norte americana que não apresenta na sua história uma relação primordial com o Estado social. Deste modo, a ênfase desta abordagem é colocada num conjunto de características organizacionais, observadas sobre a visão funcionalista.

De acordo com Quintão (2004) e Franco (2004a), este campo de investigação emerge nos anos 60, 70, mas foi a partir dos anos 90 do século passado, que este quadro teórico e conceptual se internacionalizou através da definição estrutural-operacional proposta por Salamon e Anheier e que foi desenvolvida por uma equipa de investigadores de treze países, liderados pela equipa do *Centre for Civil Society Studies* da Universidade de Johns Hopkins nos E.U.A.

Este projecto denominado de Projecto Internacional Comparativo sobre o Sector da Organizações Não Lucrativa inicia-se em 1991, devido à constatação da crescente importância que as organizações de carácter associativo e não lucrativo têm em termos de relevância económica para a economia mundial e para o emprego e por outro lado, para alguns dos sectores como a educação, a saúde, os serviços sociais, culturais e recreativos entre outros que recebiam respostas insuficientes do sector público e privado lucrativo. A emergência desta abordagem é explicada pelos «[...] fracassos do mercado quanto à redução das assimetrias informacionais, como também pela falência do Estado na sua capacidade de satisfazer as demandas minoritárias» (cit in: Filho, 2002: 11).

Segundo Quintão (2004), esta perspectiva privilegia uma abordagem institucionalista, organizacional e funcional. Nas palavras de Franco (2004a), a definição estrutural-operacional deste campo de investigação propõe um conjunto de critérios que as entidades deverão possuir para serem denominadas de organizações sem fins lucrativos. A obediência a determinados critérios torna-se necessária para permitir a emergência de uma definição de referência única que facilita a possibilidade de comparação a nível internacional até então impossível. Por outra palavras, «[a]s estratégias operacionais de delimitação do sector utilizadas pelo projecto de Johns Hopkins estabelecem, à escala internacional, os critérios que permitem definir o sector não lucrativo [...]» (Quintão, 2004: 8).

Dito isto, importa agora mencionar os critérios que definem o sector não lucrativo. De acordo com a definição estrutural-operacional o sector das organizações não lucrativas pode ser definido como o conjunto de entidades: 1) organizadas, ou seja,

formalizadas e que tenham alguma realidade institucional. Poderá significar o seu registo legal, mas não necessariamente. A realidade institucional poderá demonstrar-se de outras formas, quando o registo legal não é possível ou não é pretendido. Sendo que para tal serão consideradas outras características como marcação de reuniões regulares, existência de regras de funcionamento, entre outras; 2) privadas, ou seja, institucionalmente separadas do Governo, o que não significa que não possam receber apoio financeiro do Governo ou não possam ter nos seus órgãos membros do Governo. Não podem, no entanto, pertencer ao aparelho governamental e serem controladas pelo Governo; 3) não distribuidora de lucro, ou seja nenhum membro da organização pode receber lucro gerados pela actividade. A organização pode ter gerado num dado ano lucro, mas este deverá ser reinvestido na missão da organização; 4) auto-governadas, deverão estar equipadas para controlar as suas próprias actividades, isto é, deverão possuir os seus próprios procedimentos internos de governação e não serem controladas por entidades externas; e 5) voluntárias, isto é, envolvem um elevado grau de voluntariado. Este critério não significa que todos ou a maioria dos seus rendimentos advenham de contribuições voluntárias, ou que todo o pessoal seja voluntariado. Se existir algum input voluntário ou um voluntário basta para que a organização seja classificada como uma organização voluntária. (Quintão, 2004:8-9 e Franco, 2004a: 8-9).

Embora, algumas organizações se encaixem mais em alguns critérios do que em outros, o que é importante é que a organização para ser parte integrante do terceiro sector tem de preencher razoavelmente estes cinco critérios. Por outro lado, a equipa de John Hopkins tem a consciência que tal definição não apaga as “zonas cinzentas” como refere a autora Franco (2004a). Porém, depois de ter sido testada em mais de 40 países esta definição mostrou-se operacional e suficientemente ampla para abarcar a grande diversidade de entidades consideradas integrantes do terceiro sector ou da sociedade civil tanto nos países em vias de desenvolvimento como em países desenvolvidos. Por fim, esta definição permitiu ainda de uma forma clara e concisa separar a distinção destas das organizações dos outros dois sectores (público e privado).

### **1.2.2. A economia social e economia solidária – um passado comum e um presente distinto**

A noção de economia social surge no contexto europeu, mais particularmente em França no século XIX e alcançou expressão na Bélgica, na região do Quebeque no Canadá, e também em Portugal, Espanha, Itália e Suécia. A responsabilidade pelo reconhecimento do termo Economia social no contexto universitário e institucional é atribuída a Charles Gide (1847-1932). Para o autor a economia social «[...] é um ramo da ciência económica, distinto da economia política protagonizado nomeadamente por A. Smith, e integrando três vertentes: os movimentos cooperativo, mutualista e associativo, oriundos da sociedade civil e que, de uma forma geral, visavam a melhoria das condições de vida da classe operária, os primeiros princípios da acção redistributiva do Estado social e as iniciativas solidárias por parte do patronato» (Quintão, 2004: 7).

Contrariamente à noção de terceiro sector, a designação emergente e dominante no contexto norte-americano, na Europa dado que a relação com o Estado Social é constituída de experiências associativas, implicou pensar no terceiro sector não como um sector suplementar ao sector público e privado como no contexto norte-americano. Por outras palavras, segundo o autor Filho (2002: 11), a compreensão do terceiro sector na Europa não é vista como um «suplemento complementar da economia», mas como um «elemento que está em interacção constante histórica com os poderes públicos».

Deste modo, é importante recorrer à História para explicar o surgimento do conceito de economia social na Europa. As iniciativas solidárias na Europa desempenharam um papel importante, dado que contribuíram com novos modos de regulação da sociedade, pois foram capazes de gerar formas inéditas de acção pública. Sobre este aspecto, o autor realça a importância que as experiências associativas tiveram na primeira metade do século XIX na Europa, que foram as primeiras a conceberem a ideia de uma protecção social.

«[...] o embrião, e termos de ideia, da concepção moderna de solidariedade via a função redistributiva do Estado, conforme exprime o sistema previdencial estatal, encontra-se exactamente em algumas práticas de economia social iniciadas na primeira metade do século XIX na Europa, que forma entretanto, mais tarde, apropriadas pelo Estado» (Filho, 202: 11).

De acordo com vários autores, as noções de economia social e economia solidária são herdeiras de uma tradição histórica comum, dado que ambas estão relacionadas com o movimento associativo operário, da segunda metade do século XIX. Esta iniciativa revolucionária traduziu-se numa resistência popular que originou um conjunto de iniciativas e experiências solidárias influenciadas pelos valores de cooperação, de ajuda mútua e de associação. Por outras palavras, num contexto da designada «questão social», de agravamento da pauperização da classe operária e da consciência dos limites ao progresso resultantes de uma sociedade caracterizada por fortes problemas sociais e económicos surgem inúmeras iniciativas e movimentos que se organizam em torno de princípios de inter-ajuda, de cooperação, filantrópicos, caritativos e em detrimento do lucro privado. (Filho, 2002. 11-2).

Deste modo, foram três os principais movimentos sociais emergentes nesse contexto: o cooperativismo, o mutualismo e o associativismo. Estes movimentos sociais que surgiram como alternativos à economia capitalista em hegemonização desenvolveram a sua actividade em sectores diversos como a beneficência, a protecção social, a banca, o consumo e a produção de bens, os cuidados de saúde, a alfabetização entre outros. O cooperativismo incidia sobre a cooperação entre os seus membros, o mutualismo na entre ajuda entre os que pertenciam a uma colectividade e o associativismo num interesse filantrópico da comunidade. (Quintão, 2004: 3).

Estes movimentos partilhavam, todavia, princípios como o interesse pela comunidade, membros de uma colectividade ou pelo público geral; a autonomia face ao Estado; a livre adesão; um modelo de decisão e participação democrática e a primazia das pessoas sobre o capital. Estes movimentos foram protagonizados por cidadãos e por colectividades da sociedade civil que se organizam para criar respostas às necessidades sociais sentidas. Exemplos de iniciativas foram as cooperativas de consumo que garantiam o acesso a bens de necessidade ou as sociedades de socorros mútuos que actuavam no sentido de garantir protecção social, nas situações de invalidez, morte, doenças entre outras. Estas iniciativas associativas por recusarem a autonomia do aspecto económico sobre o social e o cultural ficam conhecidas sob a rubrica de economia social. (Quintão, 2004. 3-4).

Por outro lado, dado que o seu ideal passava pela transformação social e não pela posse do poder político pela via estatal, ou seja, pretendiam a construção através de múltiplas experiências, de uma mudança no modo como se reproduziam as condições de produção, estas iniciativas também ficaram conhecidas pela expressão de socialismo

utópico. «[a]s iniciativas gestadas no seio dessa economia social nascente aparecem como alternativas, em termos de organização do trabalho, àquela proposta pela forma dominante de trabalho assalariado instituída pelo princípio económico que se começava a tornar hegemónico, imposto pela empresa capitalista nascente» (Filho, 2002: 12).

Deste modo, é fácil compreender o facto, das primeiras indicativas solidárias sejam oriundas dos sectores populares, que viviam sobre péssimas condições de trabalho e de forte pobreza que se deviam, essencialmente, à exploração do trabalho fruto do contexto capitalista emergente e bem como ao aumento do desemprego que se alastrava.

Estas iniciativas foram ganhando ao longo da história o reconhecimento dos poderes públicos o que implicou a institucionalização dessas organizações em ramos jurídicos distintos, no início do século XX. Segundo Laville (in: Filho, 202: 12), é neste contexto que surgem os estatutos jurídicos diferenciados entre a organização cooperativa, mutualista e associativa. Por outro lado, a constituição de enquadramentos legais para estas organizações traduziu-se numa nova fase de desenvolvimento e reconhecimento do papel destas organizações em situações de forte carência.

No entanto, após este período as organizações da economia social sofrem de um «adormecimento». Segundo Quintão (2004), o período posterior à Segunda Guerra Mundial caracterizou-se pela instrumentalização das organizações da economia social, dado os efeitos de institucionalização e expansão do Estado Social na vertente de protecção social (Estado-providência) e na vertente económica como produtor de bens e serviços de utilidade pública. Estas organizações com um papel primordial no apoio a situações de carência no quadro do pós guerra viram o seu quadro de actividade transformado, fragmentado e regulado durante as três décadas que se seguiram.

A expansão do Estado-providência é compatível com a expansão do sector público e seu crescimento enquanto sector distinto do mercado e caracterizado por princípios de redistribuição de recursos tendo como objectivo a satisfação dos mais carenciados e a gestão dos desequilíbrios sociais gerados pelo mercado, no que diz respeito, à educação, saúde e trabalho, ou seja, o Estado alargou o seu papel regulamentador, passando a controlar a grande parte da organizações privadas que já trabalhavam neste domínio.

Assim sendo, as lógicas das organizações da economia social e de repostas as necessidades sociais dos seus públicos foram fortemente afectadas pelas lógicas de regulação do Estado. De facto, durante o período compreendido entre os anos 30 e os

anos 70 o século XX face ao domínio e expansão do Estado-providência a economia social teve um certo «adormecimento».

«Os segmentos do Terceiro Sector mais afectados por estes processos foram as associações e as mutualidades do domínio da protecção social, cujo modelo serviu para a formatação dos sistemas de segurança social e que passado a ter um papel meramente complementar face aos regimes obrigatórios, tendo em alguns casos passaram a gerir parcialmente os próprios sistemas públicos de segurança social. Estes ramos foram integrados numa lógica económica redistributiva, com acesso a benefícios fiscais e apoios financeiros diversos, e nem sempre favoráveis à integração simultânea de uma lógica de autonomia e auto sustentabilidade económica. Contrariamente cooperativas, e algumas mutualidades, [...] viram o seu campo e actividade regulado e enquadrado como organizações do sector da economia de mercado» (Quintão, 2004: 4).

A partir dos anos 70 perante o quadro de crise económica e social e da progressiva globalização económica, da crise e retracção dos Estados de Providência e das transformações nas políticas do mercado e trabalho e da protecção social e no quadro do que tem sido designado como a «nova questão social» assiste-se a um surto moderno do conceito de economia social, ou seja, ao reactivar do projecto de uma economia social. O conceito contemporâneo de economia social na Europa surge nos finais dos anos 70 e inícios dos anos 80 e caracteriza-se por uma aproximação dos vários ramos da economia social e pela reafirmação da identidade comum enfatizando os princípios originais.

Segundo Namorando, o surto contemporâneo do conceito de economia social veio centrar-se na sua natureza organizativa. Por outras palavras, a redescoberta do conceito de economia social concebe importância à realidade organizativa. «[d]e facto, uma das novidades políticas que trouxe essa mudança foi a importância dada a uma realidade organizativa, a uma conjugação de movimentos sociais que já existia no terreno [...] Esse poder político valorizou assim movimentos sociais existentes, envolvendo as cooperativas, mutualidades e as associações. Foi este conjunto de organizações que instituindo uma estrutura comum, assumiu a designação de economia social» (Namorando, 2004: 3).

De acordo com Quintão (2004: 5), no contexto europeu foram duas as principais tendências do conceito contemporâneo de economia social «[p]or um lado, um movimento de aproximação dos vários ramos do terceiro sector entre si,

designadamente pela constituição de estruturas federativas e representação comum a nível nacional, e cada vez mais transnacional, e um movimento de reafirmação da identidade comum, enfatizando os seus princípios originais. Por outro lado, assiste-se a um movimento de renovação de iniciativas e experiências em resposta aos novos e aos persistentes problemas de pobreza, exclusão social e desemprego à escala local e das nações mas, também e cada vez mais, à escala global».

Deste modo, segundo Defourny e Develtere existem duas perspectivas contemporâneas sobre abordagem da economia social, uma *juridico-institucional* que realça como critério de delimitação da economia social as principais formas jurídicas que as organizações assumem (cooperativas, associações e mutualidades) e uma *normativa* que enfatiza os princípios comuns destas organizações que as diferenciam do sector público e do sector privado lucrativo. «A primeira perspectiva privilegia um critério fundamentalmente operacional e predefinido para a delimitação do campo da Economia social, e a segunda perspectiva privilegia uma abordagem analítica que permite classificar a maior ou menor aproximação das organizações face ao conjunto de características enunciado» (Quintão, 2004: 7).

Para Guélin, a definição actual de economia social é «[...] composta por organismos produtores de bens e serviços, colocados em condições jurídicas diversa no seio das quais, porém, a participação do homens resulta de sua livre vontade, onde o poder não tem por origem a detença do capital e onde a detença do capital não fundamenta a aplicação dos lucros» (cit in: Lechat, 2002: 125).

Para Nunes, Reto e Carneiro (2001), a noção de economia social refere-se a duas realidades, mais ou menos interligadas: uma forma alternativa de estar na economia, nem pública nem privada capitalista e o trabalho social ou assistencial sobre as camadas da população em processo de exclusão. Também para Mário Dias a economia social reporta-se a um conjunto de actividades que tendem «[...] a concentrar-se em dois vectores essenciais: o da acção social concreta dirigida a desfavorecidos ou excluídos, o da consideração de formas alternativas de estar no mercado face a autoritarismos, centralismos ou comportamentos capitalistas emanado de uma posição com conotações ideológicas (Dias, 2005: 41).

O termo de economia solidária ganha uma expressão significativa nos anos 90 no contexto francófono, e surge com forma de afirmação das novas iniciativas emergentes no contexto de crise social e económica do final dos anos 70, e que ao longo dos últimos anos desenvolveram novas metodologias de intervenção, novas soluções

institucionais e de parceria para solucionar as necessidades sociais não satisfeitas, e como alternativa as velhas formas de actuação das organizações da economia social.

Segundo Filho (2002), a emergência do conceito de economia solidária está relacionado com a problemática da exclusão social acentuada no contexto actual de crise do Estado-providência (1980). De facto, num contexto de falência das velhas formas de regulação económico-política da sociedade fundados em torno das duas principais esferas de regulação das relações político-económico-sociais o Estado e o mercado, a economia solidária veio assumir-se como uma nova forma de regulação da sociedade.

De acordo com o mesmo autor (2002), a noção de economia solidária para além de remeter para um conjunto de experiências com um estatuto diferente das empresas capitalistas, é uma nova forma de regulação da sociedade. A ideia de economia solidária admite uma outra possibilidade de sustentação da vida do indivíduo na sociedade para além das esferas do Estado e do mercado. O autor defende a ideia de que este fenómeno representa uma nova forma de regulação da sociedade, pois articula diferentes racionalidades e lógicas de acção, com diversas formas de captação de recursos.

«Trata-se aqui de um dos traços de hibridação de economias, isto é, possibilidade de combinação de uma nova economia mercantil, não-mercantil e não-monetária. Isso porque, nessas iniciativas de economia solidária, em geral existem ao mesmo tempo: venda de um produto ou prestação de um serviço (recurso mercantil), subsídios públicos oriundos do reconhecimento da natureza de utilidade social da acção organizacional (recursos não-mercantil; e trabalho voluntário (recursos não-monetário)» (Filho, 2002: 13).

Também na perspectiva de Quintão (2004), a ideia de economia solidária veio reafirmar os princípios e objectivos originais da Economia social, que recusa a separação entre a acção económica, social e política, accionando projectos cívicos democráticos, participativos e economicamente plurais, sendo deste modo, alternativa ao sector público e privado. Por outras palavras, para a autora as formas de mobilização e organização de recursos da economia solidária para a produção material de bens e serviços advêm de diversos princípios económicos e de vários recursos. Deste modo, a economia solidária assenta nos diversos princípios económicos como a redistribuição, a reciprocidade e a troca no mercado e recorre a vários recursos monetários e não monetários.

Para além desta característica, a economia solidária assenta na concepção de actividade económica a partir de uma impulsão de reciprocidade, que procura moldar a oferta à procura. De acordo com Filho, contrariamente ao que ocorre na economia de mercado que assenta da separação entre a oferta e a procura, no caso da economia solidária a oferta ou a prestação de serviços através das suas iniciativas vinculam-se exclusivamente às necessidades e demandas reais das populações. «[...] o motor da geração de actividades económicas ou da criação de oferta não é lógica de rentabilidade do capital investido [...] mas o desejo de atendimento das reais necessidades/demanda exprimidas pelos grupos locais» (Filho, 2002: 14).

Dito isso, pode-se concluir que na prática a economia solidária identifica actualmente todo um conjunto diverso de iniciativas locais que se caracterizam por novos serviços, os chamados serviços de proximidade. Este novo tipo de serviço para alguns autores compreende a prestação de serviços que no passado eram da exclusividade da esfera doméstica como a ajuda em domicílio, a jardinagem, concertos domésticos e outras actividades recentemente inventadas com o intuito de melhorar a qualidade vida das populações e do meio ambiente. Assim sendo, assiste-se o despertar de um conjunto novo de iniciativas locais e bastante diversas que na Europa se assumem experiências como creches, sociedades de créditos, empresas sociais entre outras.

Para os autores Laville e Roustang (1999), o termo de economia solidária é recente, mas a sua característica fundamental que é a articulação das dimensões económica, política e social já se encontrava nos princípios e práticas originais da economia social, que mais tarde foram esquecidos devido à dominação do Estado-providência como se descreveu anteriormente. «[...] o conceito de economia solidária proporciona uma ênfase sobre o desejo primeiro da economia social, na sua origem, de evitar o fosso entre o económico, o social e o político, pois é na articulação destas três dimensões que se situa o essencial da economia social ou solidária. O termo tenta dar conta da originalidade de numerosas iniciativas da sociedade civil [...] ele visa muito mais problematizar práticas sociais implantadas localmente» (cit in: Lechat, 2002. 126).

Deste modo, pode-se concluir que «[a] economia solidária pode ser vista assim como um movimento de reatualização (histórica) da economia social [...] ela é talvez uma nova economia social» (Filho, 2002: 13-15).

### **1.2.3. O terceiro sistema**

O terceiro sistema é outra denominação para designar o terceiro sector. De acordo com Quintão (2004: 99), em 1997 a Comissão Europeia lançou uma Acção Piloto dominada *The Third System, Employment and Local Development* que envolviam 81 projectos de investigação e de intervenção muito diversificada entre si, procurando desenvolver um quadro de investigação que permitisse responder a algumas questões como a natureza e a escala do terceiro sistema, da sua relevância para a criação de emprego e para a Estratégia Europeia para o Emprego e da sua utilidade no combate às necessidades sociais não satisfeitas pelas organizações publicas e privadas.

Por outro lado, a U.E. mantém uma menor capacidade de criação de emprego em comparação com os E.U.A, de acordo com os resultados do projecto de Johns Hopkins, que tem revelado o potencial das organizações não lucrativas para o emprego e para a actividade económica. Para além, disso a definição estrutural-operacional desenvolvida pelo projecto de John Hopkins não se enquadra eficazmente às características do terceiro sector no contexto europeu.

A aplicação da definição estrutural-operacional, em particular no contexto português, excluiria o ramo das cooperativas e o segmento das mutualidades que recorrem à economia de mercado e que têm grande expressão e relevância histórica no sector. Por outro lado, levaria à integração de organizações que funcionam para-públicas e afastadas dos princípios da economia social. E de igual modo, levaria a uma «[...] uma interpretação estrita e rígida do critério de não lucratividade que no plano geral dos países europeus, [...] tem assumido sentidos diversos, designadamente de não maximização do lucro e o de lucratividade limitada, ou seja de submeter os objectivos lucrativos a lógicas de reinvestimento nas finalidades sociais das organizações e de limitação à apropriação privada de lucros (Quintão, 2004: 9). Também de acordo com Franco, pelo facto, do critério de não distribuidoras de lucro ter gerado discussão originou a que ocorresse um ajuste do critério de não lucratividade.

«[...] existência de um cenário “non-profit”, mais estreito , em que se incluem a organizações que satisfazem de uma forma mais razoável os cinco critérios da definição estrutural-operacional, ao qual se poderão adicionar outras organizações como as associações mutualistas, as cooperativas e eventualmente empresas sociais [...] Desta forma será possível ir de encontro à noção de Economia social, tal qual é definida pela União Europeia, incluindo portanto as associações, as cooperativas e as fundações [...]» (Franco, 2004a: 18).

Deste modo, um dos resultados desta Acção Piloto foi o desenvolvimento de uma abordagem europeia que se caracteriza pela adopção de critérios de delimitação do sector que privilegia uma abordagem analítica, classificadora das tipologias e das evoluções no seio das organizações do que pelas características institucionais. Por outro lado, privilegia uma abordagem histórica e dinâmica da sua evolução e tem um carácter alargado para embaraçar a diversidade histórica, cultural da realidade empírica europeia, mais do que uma abordagem económica e estatística. Por fim, privilegia uma natureza intermediária entre o sector público e privado lucrativo recusando a maximização do lucro e com uma natureza plural combinando, como já foi referido anteriormente, recursos monetários e não monetários e diversos princípios económicos de mercado, de redistribuição e de reciprocidade. (Quintão, 2004: 10).

Dito isto, importa agora dar a conhecer qual os critérios definidos por esta perspectiva para a delimitação do sector. Deste modo, a nível operacional os avaliadores desta Acção Piloto propõem a seguinte definição:

«[...] European TS`S could be defined as private, autonomous organizations that, inter alia:

- Pursue social and/or environmental objectives rather than maximizing profits and return on capital investment
- Place limits on private, individual acquisition of profits and redistribution
- Work for local community, or for groups of people of the civil society sharing common interests
- Tend to involve stakeholders, including workers, volunteers and users in their management»

(cit in: Quintão, 2004: 10).

### **1.3. A natureza organizacional do terceiro sector**

Como foi dito, embora não exista um único conceito e definição do terceiro sector, podemos entendê-lo como o que não é Estado e nem mercado. De facto, apesar da diversidade de termos e definições existentes para designar o terceiro sector, todas confluem no facto de o designarem como um conjunto de formas organizacionais que não pertencem nem à esfera dos poderes públicos nem ao das empresas privadas lucrativas.

No entanto, é possível definir e apresentar alguns eixos caracterizadores das organizações pertencentes ao terceiro sector. Por outras palavras, após o percurso efectuado em torno da delimitação conceptual de terceiro sector, na parte que se segue discute-se a natureza organizacional, ou seja, apresentam-se os seus eixos caracterizadores (princípios, valores, entre outros) que permitem distingui-lo dos outros dois sectores já referenciados, o sector público e privado.

De acordo com Dias (2005), existe um conjunto de características que permite especificar a economia social. Para este autor a distinção entre economia social e o mercado afirma-se essencialmente pelo carácter não lucrativo e lucrativo das suas actividades.

Porém, o mesmo autor acrescenta que as entidades não lucrativas podem admitir formas de apropriação de rendimentos idênticas à detenção de lucros ao passo que outras entidades da economia social podem até estar no mercado e realizar lucros de uma forma idêntica das empresas lucrativas e até criar outras empresas para expandir a sua acção. Em ambos os casos as entidades podem de facto, utilizar os lucros, mas revertendo-os para melhor realizar os objectivos sociais traçados.

A par deste critério, estas organizações apresentam outras características que as distinguem das empresas de mercado. Na perspectiva de Dias, as instituições pertencentes à economia social apresentam «[...] uma menor racionalidade, ou seja, uma menor atenção às questões da eficiência; uma menor formalização dos procedimentos com frequentes lacunas de gestão; maiores níveis de solidariedade privilegiando a troca directa e a autonomia» (2005: 42).

Relativamente, ao problema da eficiência o autor considera-o como sendo algo crítico e complexo, dado que o aumento de racionalidade poderá reflectir-se no acréscimo da capacidade de cumprimento de objectivos da organização. Por outro lado, as entidades do terceiro sector deverão ainda possuir uma gestão participada

democrática e possuir um grau de autonomia face ao Estado e ao mercado para se assumirem como um modelo alternativo de actividade económica e social.

Para além destas características, os autores Nunes Reto e Carneiro (2001), acrescentam que um dos eixos caracterizadores destas entidades é a ênfase na prossecução dos fins sociais e não nos fins económicos, ou seja, usam o económico de forma instrumental, isto é, apenas para atingirem o seu objectivo social. Por outras palavras, estas organizações centram-se qualidade da prestação de serviços aos destinatários e não no lucro. Por último, possuem uma ética de gestão social dado que optam por regras democráticas de organização e comunicação aberta entre os intervenientes e beneficiários.

Em suma, a nível organizacional as entidades da economia social são caracterizadas por serem:

«[...] dotadas de gestão autónoma face ao Estado, a propriedade é institucional e não repartível pelos participantes; não prosseguem fins lucrativos, ou prevêm algumas restrições ao capital e participação de lucros; praticam uma gestão democrática e participativa; orientam-se de acordo com o princípio do predomínio do factor trabalho sobre o capital pelo que enfatizam a qualidade do serviço a prestar aos seus destinatários, bem como a aposta no desenvolvimento dos que nelas trabalham [...]» (Dias, 2005: 43).

A par destes eixos organizacionais que permitem a distinção do terceiro sector, Dias aponta como realmente específico a preocupação com a sua missão social. A forte preocupação com a sua missão permite eleger esta dimensão como a mais distintiva do terceiro sector. Segundo o autor (2005), o que distingue a essência das entidades da economia social é o facto das suas actividades e os recursos por elas colectados se subordinarem a uma lógica de prossecução dos valores sociais. Essa é a característica fundamental que distingue as organizações da economia social, ou seja, a orientação de actividades organizacionais pela missão de carácter social.

Deste modo, no ponto que se segue discute-se importância da missão social nas organizações da economia social isto é, apresenta-se a missão social como o pilar estratégico que orienta toda a acção da organização, sendo deste modo, o elemento mais distinto da natureza organizacional destas entidades.

## **1.4. A importância da missão social nas organizações do terceiro sector**

A missão social e a sua relevância na organização constituem a característica mais distintiva das entidades pertencentes à economia social. Drucker (1990) salienta que a lição que as empresas privadas deveriam aprender com as organizações do terceiro sector era a manifestação de uma missão. Segundo o autor, actualmente fala-se muito da liderança, mas na realidade a missão social é o mais importante e primordial nas organizações sem fins lucrativos. Para o autor a missão social vêm sempre em primeiro lugar, dado que estas existem pela sua missão. «As instituições sem fins lucrativos existem pela sua missão, existem para mudar a sociedade e a vida dos indivíduos e para cumprir os seus objectivos, e isto não deve esquecer-se nunca. A tarefa primordial do líder é assegurar-se de que todos vejam, ouçam e vivam a missão» (Drucker, 1990: 58).

Também na perspectiva de Cabral (2003), o que designa a economia social é o facto de englobar um conjunto de organizações privadas, baseadas no trabalho associativo e voluntário, cuja orientação é determinada por valores que são expressos numa missão social. A actuação de uma organização é definida pela sua missão social que é dirigida ao atendimento de necessidades sociais. Por outras palavras, a autora considera que as organizações da economia social se estruturam sob forte presença da sua missão que expressa a sua questão social, representa os seus instituidores e transmite à sociedade os valores que a organização quer garantir através do seu trabalho e da sua actuação. A missão segundo Franco (2002b) transmite a razão de ser da organização.

Para os autores Smith et al (1994) e Brickenhoff (1994) (in: Cabral, 2003), a missão social é o instrumento que unifica todo o processo de gestão e que reflecte a estratégia presente no plano de acção da organização. Também segundo a observação realizada pelo autor Drucker (in: Cabral, 2003) a missão social é o instrumento que define toda a actuação e direcção do empreendimento social, seus instituidores e beneficiários. Deste modo, segundo o autor Wolf (in: Cabral, 2003: 11), o primeiro desafio para uma organização é a manifestação clara da sua missão social.

A missão social assume uma importância indiscutível numa organização social. De acordo com Eloísa Cabral a missão social é «[...] a expressão de uma iniciativa de um grupo de indivíduos que interpretam um determinado problema social, propondo-se

a encaminhá-lo e para tal instituem uma organização do Terceiro Sector, essa afirmação reconhece a natureza da missão como uma construção social dirigida a uma finalidade pública» (Cabral, 2003 : 11-2). Deste modo, segundo Oster (in: Franco, 2002a), a missão de uma organização social deverá responder às perguntas o que produzimos e para quem produzimos, incluindo a referência implícita ou não dos valores centrais da organização.

Para as organizações da economia social a missão tem um sentido muito sólido, pois estas foram criadas para cumprir a missão. «[e]la, como construção do grupo social instituidor, está mais relacionada às crenças comuns e às razões pelas quais a organização existe, fazendo com que os envolvidos no trabalho reconheçam estes princípios na natureza da organização» (Cabral, 2003: 16). De acordo com a interpretação de Oster (in: Franco 2002a), a missão de uma organização tem normalmente origem no fundador ou no pequeno grupo de fundadores que tiveram uma ideia e a concretizaram na forma de uma organização. A missão deverá extraviar o criador para atrair utilizadores, doadores, voluntários e os trabalhadores assalariados, e para que todos os envolvidos reconheçam os valores da organização.

«[a] missão se apresenta como a principal diferença entre esses tipos de organizações e as empresas “do mercado”, pois deve-se especificar o negócio, e como ele deve ser realizado. Os direcionamentos dessas organizações devem ser balizados nos valores e na visão dos seus fundadores e participantes» (cit in: Oliveira, Ross e Altimeyer, 2005: 76).

A missão social reflecte os valores implícitos numa organização e deste modo, é imprescindível a distinção entre visão e missão. Quando existem valores humanitários que servem de guia e de justificação para a formação da organização, a distinção entre visão e missão elaborada por Hudson é importante. Para o autor a visão refere-se ao que a organização pretende alcançar e a missão reporta-se a um conjunto de valores e crenças compartilhadas pelos membros e que orienta a organização. «Assim a visão ocupa-se com a causa final da organização [...] e a missão preocupa-se com o motivo, ou se quisermos, a causa eficiente pela qual a organização existe envolvendo os públicos constituintes» (Cabral, 2003: 17).

## Capítulo II: Novos desafios às organizações do terceiro sector

*«[s]ustentabilidade é o desafio das OSCs que se refere à sua capacidade financeira de manter-se na realização da missão proposta».*

Moreira, 2006: 4.

*«Os rendimentos gerados são apenas um meio par atingir um objectivo social e nem sempre é o melhor meio. Pode mesmo ser prejudicial ao desviar o talento e a energia de actividades que são mais importantes para a prossecução da missão social da organização».*

cit in: Ferreira, 2005: 18.

Este capítulo pretende dar conta de um novo desafio que enfrentam actualmente as organizações do terceiro sector, o de articular a pressão da profissionalização da gestão com a missão social. Como sabemos, um conjunto de transformações exigem que as organizações do terceiro sector assumam uma postura mais gestionária e adoptem por princípios de gestão muito similares das empresas de mercado. Por outras palavras, as organizações pertencentes ao terceiro sector têm actualmente que enfrentar o desafio da sustentabilidade económica.

As organizações do terceiro sector embora não sejam empresas que visam o lucro, são organizações que possuem clientes e, deste modo, têm que financiar as suas actividades. Porém, embora devido o contexto actual em que se movem têm de demonstrar eficácia e viabilidade, ao mesmo tempo não podem perder de vista aquilo que as distinguem dos restantes sectores, a sua missão social.

Neste capítulo, discute-se como estas organizações enfrentam esse desafio, isto é, como interpretam e articulam a dupla exigência de garantir sustentabilidade económica sem nunca descurar dos seus princípios e da sua missão social.

## **2.1. A crescente pressão para a profissionalização da gestão das organizações do terceiro sector**

Actualmente as organizações da economia social passam por algumas transformações, que exigem novos desafios. Segundo Sílvia Ferreira (2006), novos desafios se colocam às organizações da economia social, dado que actuam em situações de grande complexidade e num contexto cada vez mais exigente, o que torna obsoleto as velhas formas de actuação.

A complexidade que a autora refere diz respeito, por um lado às próprias características das organizações da economia social e por outro às transformações do Estado-providência e das tradicionais actividades do estado e do mercado, para além de um conjunto de outras transformações que decorrem da globalização que envolve processos tão vastos como a emergência de organizações supranacionais, novos movimentos sociais, novas solidariedades, entre outros.

De facto, este conjunto de transformações aparece como desafiador à capacidade das organizações da economia social, no qual um dos desafios será o de garantir a sustentabilidade e viabilidade económica sem nunca perder de vista a sua missão social. Porém, este novo desafio encontra-se associado a uma crescente pressão que se tem deparado às organizações do terceiro sector para profissionalizarem a sua gestão.

Ferreira (2006), entre outros autores considera que as organizações da economia social passam actualmente por algumas transformações, nomeadamente ao nível da pressão para a profissionalização da gestão. O debate que actualmente ocorre no seio das organizações do terceiro sector diz respeito à necessidade da sua profissionalização, da procura de eficácia e viabilidade económica.

O contexto de liberalização dos mercados atingiu o seu apogeu e as organizações não lucrativas são obrigadas a reforçar a sua actividade de gestão. De acordo com os resultados apresentados no Referencial Europeu do Empresário Social (2002), a tendência verificada é que as organizações sem fins lucrativos tendem a apresentar modos de gestão muito próxima das empresas que visam o lucro. Por outras palavras, os dirigentes das organizações são obrigados a assimilar uma postura muito mais gestionária, pois é lhes exigido demonstrar viabilidade económica e a profissionalizarem-se neste sentido.

Segundo os autores Fischer e Falconer (1998) (in: Oliveira, Ross e Altimeyer, 2005), a pressão existente no sentido das organizações do terceiro sector adoptarem uma postura mais gestionária com o objectivo de serem eficazes está relacionada com o aumento do número de organizações com objectivos e ideais similares, o que origina a concorrência.

Na perspectiva de Handy (1990) (in: Carvalho 2000), embora as organizações não sejam empresas de negócio, constituem-se em organizações com clientes a quem prestam serviços e, deste modo, devem financiar as suas próprias actividades o que as obriga a pensar em termos muito próximos das empresas de mercado. Segundo o autor, nas últimas duas décadas as organizações têm assimilado valores como a necessidade de serem rentáveis, de eficiência e eficácia que antes eram valores exclusivamente das empresas de mercado.

Para muitos autores, nomeadamente Dennis Young (in: Ferreira, 2005: 16), o conceito de *social entrepreneur* foi ignorado muito tempo no sector não lucrativo, exactamente pelo facto do conceito e da sua função se aproximar demasiado das lógicas e dinâmicas das empresas lucrativas e do Estado. O conceito de empresário social surge quando se verifica um aumento de actividades comerciais por parte das organizações da economia social, dado o aumento na dificuldade de recursos financeiros, consequência da diminuição do financiamento público. É neste contexto que se começa a discutir o papel e a capacidade de gestão dos dirigentes das organizações do terceiro sector. Os dirigentes das organizações defrontam-se com a exigência de profissionalização.

Para Lopes (2000:), a exigência de uma maior profissionalização da gestão das organizações sem fins lucrativos está associado à procura de autonomia financeira e da necessidade de externalização da imagem da organização com o intuito de se tornar um mecanismo de angariação de recursos exteriores aos oriundos do Estado. A externalização da organização, na perspectiva da autora corresponde por exemplo, a mediáticas campanhas de divulgação de actividades da organização com objectivo de uma aproximação a todos os sectores da sociedade.

Como é sabido, as organizações da economia social variam consoante os seus objectivos, as razões históricas que foram criadas, o seu enquadramento legal entre outros, mas todas deverão concretizar os objectivos para que foram criadas e deste modo, deverão traçar estratégias e medir resultados e actuações para sobreviverem. A realidade social transformou-se e as organizações sem fins lucrativos devem acompanhar a adaptação à modernidade. «A visão romântica da organização horizontal

baseada na igualdade e na ausência de hierarquia e autoridade, dá lugar, progressivamente, ao paradigma moderno da competência, da produtividade e da eficiência [...]» (Carvalho, 2000: 8). A autora defende que as organizações do terceiro sector devem assimilar práticas de gestão muito próximas das empresas que visam o lucro.

Dito isso, no contexto actual não parece restar dúvidas quanto o grau de exigência das organizações do terceiro sector para se profissionalizarem a sua gestão, adoptando modelos muito semelhantes das empresas de mercado.

A necessidade crescente de profissionalização da sua gestão está associada à procura de sustentabilidade económica. No ponto que se segue, discute-se a pressão de procura de sustentabilidade económica que tem atingido as organizações do terceiro sector.

### **2.1.1. O desafio da sustentabilidade económica**

Como ficou expresso anteriormente, as organizações do terceiro sector estão face a uma crescente pressão para profissionalizem a sua gestão o que conduz que a centrarem demasiado a sua atenção na procura de sustentabilidade financeira. Por outras palavras, considera-se que, actualmente, as organizações da economia social sentem uma maior pressão de garantir a sustentabilidade financeira, dado o conjunto de transformações sociais.

Segundo Moreira (2007), os estudos realizados nesta área têm demonstrado o esforço destas organizações em adaptar estratégias que visam articular a sustentabilidade com o objectivo de alcançar os resultados pretendidos para a satisfação dos seus actores locais beneficiários. Também de acordo com Araújo, Melo e Schommer (2003:), actualmente assiste-se a uma forte pressão para a profissionalização da gestão das organizações sem fins lucrativos, que exige que estas optem por técnicas e modelos de gestão adaptados do mercado e do Estado. Deste modo, a sustentabilidade tornou-se imperiosa para as organizações sociais, desde a incontornável exigência da profissionalização da sua gestão.

Esta posição é generalizada entre muitos e diversos autores. A pressão para a profissionalização da sua gestão conduz a que o seu maior desafio seja o de garantir a sustentabilidade. «[s]ustentabilidade é o desafio das OSCs que se refere à sua

capacidade financeira de manter-se na realização da missão proposta» (Moreira, 2006: 4).

Também na perspectiva de Amaro e Madelino (2004), as actividades da economia solidária também têm que ser sustentáveis economicamente, no sentido que têm de gerar recursos financeiros capazes de manter a organização e as pessoas que nela trabalham, produzindo os bens e os serviços para os quais foram criadas. Deste modo, todas as actividades da economia solidária têm de se basear numa gestão correcta e rigorosa para serem eficientes do ponto de vista dos recursos e dos resultados. Se garantir sustentabilidade económica é o novo desafio que as organizações do terceiro sector têm de enfrentar, então elas terão que compreender o modo como podem garantir a sustentabilidade. Contudo é necessário compreender verdadeiramente as reais consequências do conceito de sustentabilidade, alerta-nos Fabiana Moreira.

Segundo Cruz e Estraviz (in: Moreira, 2006) para uma organização atingir a sustentabilidade financeira tem descortinar quais as potencialidades da própria organização e do contexto em que está inserida. Por outras palavras, deve avaliar os factores internos e externos que rodeiam a organização. As organizações do terceiro sector terão que ter presente a importância do contexto em que se movem.

Os factores internos passam por uma transparência constante a nível dos vários procedimentos da organização e a presença de um espírito de abertura para a fomentação de parcerias estratégicas. Os factores externos passam por uma política eficaz de comunicação, na medida em que é imperioso que a comunidade onde está inserida compreenda a finalidade e a existência da organização. Esta efectivação dos mecanismos de comunicação da organização é fundamental para o surgimento de parcerias e de acordos.

Sendo assim, faz todo o sentido a afirmação de Araújo que a sustentabilidade financeira de uma organização envolve varias dimensões, tais como:

«[a] sustentabilidade financeira, embora seja evidenciada como um dos maiores desafios na gestão de OSCs, deve ser encarada como consequência de uma série de outros factores, principalmente a solidariedade institucional. É preciso ampliar tal compreensão, que é mais que simplesmente gerar e captar recursos financeiros, mas otimizar recursos e relações intra e inter sectoriais» (cit in: Moreira, 2006: 8).

Como se pode constatar, a procura da sustentabilidade financeira de uma organização da economia social deve passar pelas parcerias e acordos estabelecidos com entidades a diversos níveis. Estas organizações devem estar receptivas a parcerias com o próprio Estado, nomeadamente com a administração local, mas a colaboração com empresas é um campo que as organizações do terceiro sector não devem também menosprezar.

Finalmente, é necessária a tentativa de estabelecer acordos internos, isto é, cooperação inter-organizações, sendo importante combater um espírito de rivalidade e de «[c]ompetividade velada por recursos e pelo “título” de organização mais eficiente a superar os problemas sociais» (Moreira, 2006. 9).

No entanto, apesar de a colaboração institucional ser fundamental para se atingir sustentabilidade financeira é imperioso questionar como as organizações da economia social conseguem de facto concretizá-la.

### **2.1.2. O planeamento estratégico: a resposta ao desafio da sustentabilidade económica**

Como foi dito anteriormente, a pressão crescente para a profissionalização da gestão das organizações do terceiro sector encontra-se associado ao desafio que estas organizações têm de enfrentar que é o de garantir sustentabilidade. Para tal, resposta a este desafio passa segundo alguns autores pela adopção de um planeamento estratégico.

As constantes mudanças sociais e económicas exigem que as organizações sem fins lucrativos adotem o planeamento estratégico como uma ferramenta indispensável para a concretização dos seus objectivos. Segundo Oliveira, Ross e Altimeyer (2005), se o planeamento estratégico no passado era visto apenas como uma ferramenta adaptado às empresas de mercado que visam o lucro, actualmente verifica-se igualmente a importância desta estratégia nas organizações da chamada economia social.

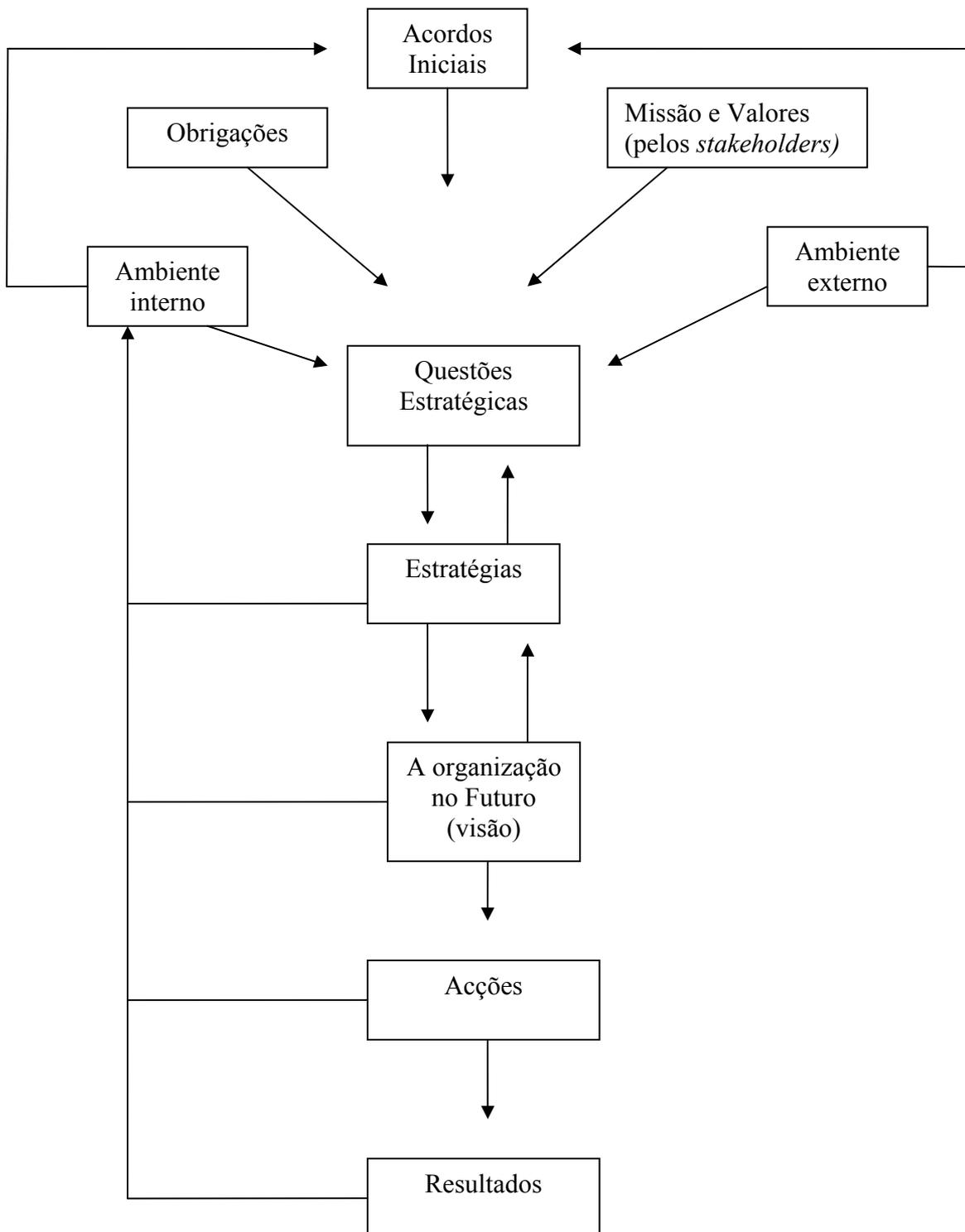
«Dessa forma, mais do que adaptações em termos de aplicações, as ferramentas de gestão que tanto contribuem para o sucesso das empresas “de mercado” devem ser recriadas especificamente para uso das organizações sem fins lucrativos. Pela necessidade de as organizações sem fins lucrativos desenvolverem auto sustentabilidade para poder bem desempenhar os seus papéis, como também concorrer com outras instituições da mesma natureza ou não, e em razão das especificidades inerentes à sua própria condição, elas devem

utilizar técnicas administrativas eficazes, a fim de que se possam obter os benefícios deles advindos». (Oliveira, Ross e Altimeyer, 2005: 70).

O planeamento é uma estratégia importante na gestão das organizações do terceiro sector, uma vez que permite a organização ordenar os recursos com maior eficácia. Refere Arantes que «[á] direcção o planeamento mostra qual é a melhor combinação de factores, forças, recursos e relações necessárias para liderar e motivar colaboradores» (cit in: Cabral, 2003: 14). O planeamento estratégico aparece para as organizações do terceiro sector como um processo que mobiliza a organização para a construção do futuro. Por outras palavras, o planeamento corresponde a uma estratégia desenvolvida pela organização que permite estas cumprirem a sua missão social. O planeamento ressalta a sua importância sobretudo porque permite, profissionalizar a organização, parcerias, credibilidade, auto-avaliação e união de esforços internos para o desenvolvimento.

Segundo Bryson, o «planeamento estratégico é um esforço disciplinado por originar decisões fundamentais que dêem forma e guiem uma organização» (cit in: Oliveira, Ross e Altimeyer, 2005: 73). Este autor refere que o planeamento estratégico permite às organizações sem fins lucrativos elaborarem estratégias e optimizarem recursos. Bryson define um modelo próprio de planeamento estratégico assente em oito patamares, como podemos observar através da figura 1.

**Figura 1 – Modelo de Planeamento para Organizações sem Fins lucrativos segundo Bryson**



Fonte: in: Oliveira, Ross e Altimeyer, 2005: 75.

O primeiro patamar diz respeito, à necessidade de um conjunto de acordos iniciais dentro da própria organização e com o exterior, para a elaboração do planeamento. O segundo patamar corresponde à necessidade de ser indicado um responsável por todo o processo. Em terceiro lugar, a organização deve avaliar e compreender os seus grupos de interesse (*stakeholders*), para posteriormente definir a própria missão da organização, em quarto lugar deverá proceder à avaliação do ambiente externo, nomeadamente a posição que a organização ocupa no meio onde está inserida. Posteriormente deverá avaliar os recursos internos, através da avaliação dos próprios resultados alcançados, seguidamente proceder à identificação de questões estratégicas, através da compreensão acumulada dos pontos anteriores. O sétimo patamar diz respeito à «[d]efinição de cursos de acção, políticas e programas condizentes com a sua missão» (in: Oliveira, Ross e Altimeyer, 2005:74). Por último a organização deve ter uma visão a longo prazo.

Os autores consideram que a necessidade das organizações do terceiro sector desenvolverem um planeamento estratégico para garantir sustentabilidade financeira é importante para concretizarem a sua missão social. Porém, muitos autores alertam para o perigo das organizações do terceiro sector centrarem demasiado as suas atenções na procura de sustentabilidade deixando para segundo plano a sua missão social.

Deste modo, no ponto que se segue discute-se com base em algumas reflexões teóricas como as organizações sociais articulam a necessidade de garantir sustentabilidade económica sem perder de foco a sua missão social.

## **2.2. Sustentabilidade económica ou missão social, que prioridade e que articulações?**

Reconhecida a crescente pressão para a profissionalização da gestão das organizações da economia social, dado que se tornou imperioso garantir sustentabilidade económica, nesta parte do trabalho discute-se como as organizações deverão articular a procura de sustentabilidade económica com a sua missão social.

Como foi dito anteriormente, a missão social constitui o elemento mais distintivo e importante das organizações pertencentes ao terceiro sector. A missão social é a própria razão da existência da organização e corresponde a um conjunto de valores que deverão ser partilhados por todos os elementos da organização. Por outro lado, deverá definir toda a orientação da organização. Deste modo, é imperioso que as

organizações não desviem a sua atenção da missão social. No entanto, com a crescente pressão de garantir sustentabilidade económica, as organizações do terceiro sector correm o risco de se desviarem da sua missão social. Por esta razão, muitos autores consideram que as organizações do terceiro sector estão perante um duplo desafio, isto é, uma dupla exigência.

Esta dupla exigência corresponde ao desafio da organização articular a pressão para a procura de sustentabilidade financeira com os seus valores, ou seja, com a sua missão social. Esta exigência é sobretudo desafiante à capacidade dos dirigentes das organizações.

Segundo o Referencial Europeu do Empresário Social (2003) os dirigentes das organizações do terceiro sector deparam-se com novos desafios e tensões que terão que aprender a saber gerir. E esta tensão é o novo desafio dos empresários sociais, o de saber gerir a dupla exigência de garantir sustentabilidade económica, sem nunca perder de vista a responsabilidade social, os valores e objectivos para que a organização foi criada.

Deste modo, os dirigentes das organizações da economia social têm de garantir sustentabilidade económica da organização e a resolução dos problemas locais, ao mesmo tempo, que deverá ter sempre presente a missão social e os princípios da organização. Esta dupla exigência surge como algo primordial e fundamental, a que os dirigentes das organizações da economia social deveram saber articular.

De acordo com o autor Falconer (1999), a necessidade de implementar novos modelos de gestão apoiados apenas na procura de recursos financeiros, em detrimento da racionalidade centrada em valores altruístas, da cooperação, da solidariedade e da filantropia, poderá ter como consequência o desvirtuamento da missão social das organizações sociais. Na perspectiva do autor (in: Araújo, Melo e Schommer, 2006: 10), o foco intenso das organizações na busca de sustentabilidade financeira, relegando para segundo plano os valores altruístas, deturpa a missão social de uma instituição social.

No entanto, embora, não há dúvidas da necessidade das organizações sociais profissionalizarem a sua gestão para cumprir os seus objectivos da melhor forma possível, a questão importante a debater é qual a articulação que as organizações sem fins lucrativos fazem entre a procura de sustentabilidade económica e a missão social.

Para Araújo, Melo e Schommer (2006), nas definições de prioridades, as organizações têm deixado muitas vezes para segundo plano as actividades a que se propuseram a realizar. «[...] colocamos em questão é a maneira como acontecem as

definições das prioridades [...] Que muitas vezes vêm deixando de lado o foco nas actividades-fim (atendimento aos usuários [...] prioritizando actividades-meio [...] comunicação, marketing na busca auto-sustentabilidade». (Araújo, Melo e Schommer, 2006: 11).

Para outros autores Van Til e Ross (in: Ferreira, 2005), a aproximação das organizações da economia social às lógicas das organizações lucrativas, leva a que estas se inclinem sobretudo para serem eficientes e eficazes respondendo assim mais aos mercados do que à missão social e às necessidades para que foram criada. Esta ameaça da organização social se centrar demasiado na procura de viabilidade económica é um risco para que muitos autores chamam atenção. Lopes (2000) enfatiza que a exigência de garantir sustentabilidade financeira não pode, no entanto, prevalecer sobre a preservação e a concretização da missão social da organização.

Na perspectiva de Fischer (2002: 71), as organizações da economia social caracterizam-se «[...] por serem privadas, sem fins lucrativos, formais e autónomas e incorporam algum grau de envolvimento de trabalho voluntário». A autora acrescenta que as actividades dessas organizações são públicas ou voltadas à colectividade, daí que seja necessário realçar que embora o lucro não seja a finalidade, «[...] o resultado deve permitir um desenvolvimento para que o papel delas seja cumprido; e o excedente financeiro, integralmente aplicado ao “negócio”» (cit in: Oliveira, Ross e Altmeyer, 2005: 71). De acordo com a autora, esta deverá ser a estratégia de uma organização da economia social, não tendo o lucro como objectivo, terá que ter em conta a importância da sustentabilidade económica para que o objectivo seja concretizado.

Por sua vez, Ferreira (2006) considera que esta tensão entre o equilíbrio financeiro e a missão social é ultrapassada dado que, geralmente, os objectivos estratégicos das organizações sociais são definidos tendo em conta articulação destes dois níveis.

Deste modo, também Drucker (1995) considera que «[...] embora seja necessário o levantamento de recursos financeiros para a operacionalização das suas actividades, a organização sem fins lucrativos não pode se subordinar a esse processo, mas sim fazê-lo para que sua missão possa ser cumprida» (cit in: Oliveira, Ross e Altmeyer, 2005: 71). A articulação entre sustentabilidade económica e missão social deverá, segundo estes autores, ser feita tendo presente que garantir sustentabilidade económica é fundamental não para a obtenção de lucro, mas para concretização da missão social.

Sintomaticamente para Schommer (in: Araújo, Ross e Altimeyer, 2006: 19), a articulação desta tensão entre sustentabilidade económica e missão social deverá ser encontrada na ideia de que a organização deverá ser eternamente sustentável, quer isto dizer que, deverá solucionar os problemas que se propôs a resolver e para tal a busca de sustentabilidade estará no fortalecimento da sua missão, dos seus valores e crenças.

Na perspectiva de Salamon (in: Cabral, 2003) defende que o grande desafio que se coloca às organizações, diz respeito, a gerir uma situação de dificuldade financeira e de escassez de recursos públicos com a concretização e sucesso da sua missão social. Para o autor, às organizações se impõe que estas persigam fielmente a sua missão, devido às expectativas sociais que são levantadas pelo facto das suas actividades e acções terem como atributo a justiça e a superação de desigualdade sociais. Para o Salamon, a busca de sustentabilidade económica não desvirtua a missão social, dado que ela é a prioridade da organização na procura de recursos financeiros para a sua concretização.

O estudo de Eloísa Cabral (2003) evidencia a ideia do autor Salamon de que o processo de planeamento das organizações é orientado e definido pela missão, que é revisado todo o ano pela administração que traça os objectivos e as metas que a organização deverá atingir. Na investigação de Cabral, os gestores das organizações desenvolvem toda uma estratégia para a realização da sua missão e esta é definida como uma utilidade e finalidade e não como um produto ou serviço.

«[a] missão de uma organização social é a transformação da realidade social, é a inclusão dos que não foram incluídos, criando as condições necessárias para que o maior número possível de cidadãos tenham acesso a bens e serviços, de acordo com a capacidade da organização e sua missão. O cuidado que devermos ter é de não contrariar a missão, ou seja a própria razão de ser da organização» (cit in: Cabral, 2003: 15).

Para o Instituto dos Empresários Sociais, o empresário social deverá ter em conta simultaneamente dois aspectos, adoptar estratégias de criação de rendimento para a concretização dos objectivos da organização, procurando um retorno simultaneamente financeiro e social. (in: Ferreira, 2005: 17).

No entanto, daqui resultam duas posturas: o das organizações se centrarem demasiado na procura de rendimento e nas actividades que criam recursos, e a incapacidade de algumas organizações criarem rendimentos. A autora acrescenta ainda

que «[o] perigo claro de isolamento das organizações relativamente às necessidades da comunidade coloca-se quando determinado tipo de problemas, territórios [...] deixam de ser abordados dada a impossibilidade destas gerarem recursos ou quando as energias da organização estão canalizadas para actividades, mais rentáveis» (Ferreira, 2005: 17).

Esta problemática foi desenvolvida com base em várias perspectivas teóricas. Não descurando da importância nítida da missão social de uma organização sem fim lucrativo, que deverá ser o pilar estratégico e orientador da sua acção, os autores reconhecem ser fundamental as organizações profissionalizarem-se no sentido de garantir a sua sustentabilidade. E a exigência de demonstrar sustentabilidade económica é para os autores importante se esta for orientada para a concretização da sua missão social.

Os autores alertam para o perigo das organizações se centrarem demasiado na procura de sustentabilidade económica e deste modo, se desviarem do seu foco fundamental, a sua missão social. Para tal, a estratégia para a articulação deste desafio será das organizações de reunirem todos os esforços para o fortalecimento dos seus valores e missão. A procura de sustentabilidade económica é importante se estiver orientada para o alcance dos objectivos da organização. Os valores que caracterizam a organização não deverão ser substituídos pelos da busca de recursos financeiros.

«Os rendimentos gerados são apenas um meio para atingir um objectivo social e nem sempre é o melhor meio. Pode mesmo ser prejudicial ao desviar o talento e a energia de actividades que são mais importantes para a prossecução da missão social da organização» (cit in: Ferreira, 2005: 18).

## **Capítulo III: Procedimento metodológico**

A etapa que se segue prende-se com a escolha do método e da técnica que melhor se adequam ao estudo. Esta fase prende-se com as definições metodológicas, isto é, com a definição do método e da técnica a serem utilizados na pesquisa científica, que devem adequar-se ao problema a ser estudado.

### **3.1. O método: estudo de caso**

Tendo em conta que o objectivo principal da tese é compreender como a organização articula a exigência de garantir sustentabilidade económica, com a missão social, os valores e objectivos para que foi criada, isto é, analisar o sentido e a interpretação da organização quanto a esta problemática, o método mais adequado será o método de análise intensiva ou qualitativa.

Esta opção justifica-se, dado que o objectivo não é observar populações relativamente vastas, mas conhecer em profundidade através de um estudo de caso, como a organização articula e interpreta a problemática em questão. A análise qualitativa apresenta as características mais adequadas para este estudo, dado permitir garantir a execução do objectivo traçado, que corresponde conhecer a interpretação da organização face ao duplo desafio já mencionado.

Deste modo, o procedimento metodológico proposto incide apenas sobre uma unidade de análise. Com este trabalho pretende-se compreender como a associação Paços 2000 articula e interpreta o desafio de garantir sustentabilidade económica, com a missão social.

Como sabemos, o estudo de caso apresenta-se como um processo específico para o desenvolvimento de uma investigação qualitativa. Por outro lado, assume-se como uma investigação particularista que procura conhecer e compreender o que há mais de essencial e característico na situação em estudo. O estudo de caso tem como objecto de estudo uma entidade bem definida e tem como característica conhecer em profundidade os «como» e os porquês» que caracterizam o objecto de estudo.

O estudo de caso não procura testar hipóteses, mas sim identificar particularismos. Para este projecto o estudo de caso segue uma perspectiva interpretativa, ou seja, pretende compreender uma determinada realidade do ponto de vista em que o investigador procura interrogar a realidade ao nível das representações e

práticas dos agentes. A principal vantagem de um estudo de caso é que permite compreender pormenorizadamente a situação em estudo o que proporciona uma maior compreensão da realidade. Por outro lado, o conhecimento que origina pode ser aplicado em outros casos similares, podendo servir de suporte às interpretações dos mesmos. (Coutinho e Chaves, 2002).

O campo empírico aqui aprofundado remete para o campo associativo, ou seja, para uma organização pertencente ao terceiro sector. A partir deste universo extenso seleccionou-se, a Associação para a Promoção das Classes Sociais Mais Desfavorecidas - Paços 2000. A opção por efectuar a pesquisa empírica na Associação Paços 2000 deveu-se, em primeiro lugar, por se tratar da associação com maior visibilidade no concelho de Paços de Ferreira e, em segundo, por se localizar na minha área de residência, podendo trazer maiores facilidades em termos de deslocação.

A escolha apenas por uma unidade de análise justifica-se pelo facto de no método de análise qualitativo a questão central é efectuar uma análise intensiva e em profundidade.

Neste tipo de observação a unidade social «[...] não pode ser demasiado extensa [...] uma vez que o que se pretende é uma recolha intensiva de informação acerca dum vasto leque de práticas e de representações sociais, com o objectivo tanto de descrever como de alcançar a caracterização local das estruturas e dos processos sociais que organizam e dinamizam esse quadro social» (cit in: Silva e Pinto, 2003: 137).

No que concerne à selecção dos actores a inquirir, considero pertinente não me limitar a investigação à visão do director da associação. Para ter uma percepção o mais próximo possível da realidade é importante inquirir além da direcção, também os actores envolvidos no processo de gestão e administração da associação ou com capacidade de o influenciar. Falo essencialmente dos técnicos (*stakeholders*) que trabalham na associação. Como foi dito anteriormente, a organização é composta pelos seus fundadores, mas também instituidores e beneficiários.

Por outras palavras, como o objectivo central do trabalho é conhecer e compreender como a organização interpreta do desafio de articular a pressão para sustentabilidade económica com a missão social torna-se fundamental conhecer a opinião de todos os seus participantes; ou seja, é essencial envolver neste processo os técnicos que participam na administração da associação, indo deste modo de encontro

com o objectivo preconizado no estudo de caso, que é levar a cabo um olhar intensivo sobre o objecto de modo multifacetado. De acordo com os estes propósitos, neste projecto, não pretendo entrevistar nenhum beneficiário, na medida que o objectivo é compreender de que modo a organização enfrenta o desafio da dupla exigência da pressão de garantir sustentabilidade económica com a missão social.

Assim sendo, decidi inquirir o director e cinco técnicos da Associação Paços 2000 no sentido de conhecer as suas posições face a problemática em questão. A decisão por este número de técnicos prende-se com o facto de ser este um número que considero pertinente para efectuar a investigação e que me permitirá obter uma visão mais adequada acerca desta problemática.

### **3.2. Técnica de recolha de informação: a entrevista**

A fase da observação, de acordo com Quivy e Campenhoudt (2003), consiste também em definir uma técnica capaz de produzir as informações apropriadas. Deste modo, em relação à definição da técnica de investigação, a opção recai pela utilização de uma técnica não documental, nomeadamente, a entrevista.

Embora o estudo de caso, compreenda um olhar intensivo sobre o objecto de estudo de modo multifacetado a partir de várias técnicas diferentes, neste trabalho privilegia-se a entrevista como técnica de pesquisa, na medida que se pretende analisar os discursos e as representações dos intervenientes relativamente ao tema. Por outras palavras, a entrevista aparece como a escolha mais adequada para servir o objectivo da pesquisa que se pretende realizar, uma vez que permite através dos discursos captar a interpretação e representação dos intervenientes relativamente ao tema em causa e permitir-me-á estabelecer um contacto mais profundo para com o entrevistado. Deste modo, realizarei uma entrevista semidirectiva a cada um dos actores a inquirir.

A entrevista semidirectiva é a mais utilizada em investigação social, segundo Quivy e Campenhoudt (2003) geralmente consiste num conjunto de perguntas-guias, relativamente abertas que o investigador concebe com o objectivo fundamental de recolher do entrevistado as informações pertinentes para o estudo, mas as questões poderão não ser colocadas pela ordem estabelecida. «Tanto quanto possível, «deixará andar» o entrevistado para que este possa falar abertamente, com as palavras que desejar e pela ordem que lhes convier» (Quivy e Campenhoudt (2003: 192-3). O papel do

investigador é simplesmente de reencaminhar a entrevista para os objectivos cada vez que os entrevistados se desviarem ou se afastarem.

Os principais pontos a focar na entrevista incidirão sobre a importância que a missão social assume para os inquiridos, ou seja, compreender qual o papel que a missão social assume na organização, e se de facto esta reflecte um conjunto de valores partilhados por todos os seus elementos. Para compreender se o discurso dos entrevistados de facto é concretizado na prática, ou seja, se a forma como agem coincide com a representação que possuem sobre a missão social, formulou-se um conjunto de questões que permitisse avaliar se em contexto prático as concepções concretizam-se.

Deste modo, questiona-se sobre se todos partilham dos valores como cooperação, e partilha, sobre o clima interno da associação e o seu relacionamento com os restantes colaboradores. A entrevista pretenderá também conhecer se os participantes sentem uma crescente pressão para a profissionalização da gestão, ou seja, se sentem a pressão para assumirem modelos de gestão e planeamento próximos das empresas lucrativas e valores que antes eram exclusivos das empresas de mercado, como a eficácia e a sustentabilidade económica.

Por outro lado, procura-se compreender se na opinião dos entrevistados a sustentabilidade económica aparece como um dos grandes desafios das organizações do terceiro sector. Por outras palavras, compreender se de facto a procura de recursos financeiros é fundamental nos dias de hoje para a organização prosseguir e concretizar a sua missão social e compreender se há dependência do Estado ou se a procura de recursos é diversificada.

Com a realização das entrevistas tenta-se, ainda, conhecer na opinião dos participantes de que modo a organização articula a necessidade de garantir sustentabilidade económica com a sua missão social. Por fim, a entrevista incide ainda sobre se na opinião dos inquiridos a organização terá que optar pela adopção do planeamento estratégico como uma ferramenta indispensável para a superação do grande desafio que é a sustentabilidade económica.

É preciso salientar que as entrevistas foram transcritas e analisadas. Através dessa análise construíram-se a respectiva sinopse que contém a mensagem essencial da entrevista, respeitando, inclusive na linguagem, o que disseram os entrevistados.

### 3.3. As categorias de análise

O guião de entrevista será elaborado com base num quadro de análise, cujas categorias se relacionam com as considerações teóricas apresentadas, nomeadamente através dos conceitos: missão social, profissionalização da gestão, sustentabilidade económica, colaboração institucional, articulação entre sustentabilidade económica com a missão social, rede interna de actores e planeamento estratégico.

Missão social	A missão social é a orientação da organização, determinada por valores; define a actuação da organização; reflecte a estratégia de actuação da organização. É o conjunto de crenças e valores partilhados por todos os membros da associação e a razão pela qual a organização existe.
Profissionalização da gestão das organizações sociais	As organizações sociais assumem modelos de gestão e planeamento próximos das empresas lucrativas; assumem valores que antes eram exclusivos das empresas de mercado, como a eficácia e a sustentabilidade económica.
Sustentabilidade económica	Recursos financeiros necessários para as organizações sociais continuarem a desenvolver a sua missão social. Se a procura de recursos é diversificada.
Colaboração institucional	A procura da sustentabilidade financeira de uma organização da economia social deve passar pelas parcerias e acordos estabelecidos com entidades a diversos níveis.
Articulação da sustentabilidade económica com a missão social	A procura de sustentabilidade económica deverá ser orientada exclusivamente para a concretização da missão social.
Rede interna de actores	A associação partilha a concepção que as tomadas de decisão devem ter em conta a opinião de todos os intervenientes. Existe uma satisfação e motivação em todos os intervenientes.
Planeamento estratégico	O planeamento é uma estratégia importante na gestão das organizações do terceiro sector, uma vez que permite a organização ordenar os recursos com maior eficácia. O planeamento ressalta a sua importância, porque permite, profissionalizar a organização, parcerias, credibilidade, auto-avaliação e união de esforços internos para o desenvolvimento.

Através deste quadro de análise, cujas categorias advém das reflexões teóricas anteriormente exploradas, seguidamente apresenta-se a grelha da entrevista aplicada ao director e aos técnicos da Associação Paços 2000.

**Quadro 1 – Grelha de entrevista a aplicar ao director e aos técnicos da Associação Paços 2000**

<b>Conceito</b>	<b>Dimensão</b>	<b>Questões</b>
Missão Social	Valores e Princípios	Qual o contributo, na sua opinião, das associações para a sociedade em geral? Quais os motivos que a levaram a enveredar pelo caminho do associativismo? Qual o impacto da Associação Paços 2000 para a região? Qual a vossa missão social? Quais os valores que vos caracterizam enquanto associação?
Profissionalização da gestão das organizações sociais	Modelos de gestão e planeamento próximos das empresas lucrativas	Na sua opinião, considera que actualmente as organizações do terceiro sector sentem a pressão para a profissionalização da sua gestão? Porquê?
Sustentabilidade Económica	Recursos financeiros	Na sua opinião, considera que o desafio das organizações sociais é o de garantir sustentabilidade económica? Em relação a apoios financeiros, como a associação os obtém? De que modo a Paços 2000 enfrenta a crescente pressão de garantir sustentabilidade económica?
Colaboração institucional	Parcerias	A associação tem por hábito estabelecer parcerias? Na sua opinião considera importante o estabelecimento de parcerias a diversos níveis para garantir a sustentabilidade económica?

Articulação da sustentabilidade económica com a missão social	Recursos financeiros e valores	<p>Segundo vários autores actualmente um conjunto de transformações aparece como desafiadoras à capacidade das organizações, no qual um dos desafios será o de garantir a sustentabilidade e económica, sem perder no entanto, a sua missão social. Concorda com esta afirmação? Porquê?</p> <p>Se concorda com a afirmação anterior, como será possível a articulação entre a sustentabilidade económica e a missão social?</p> <p>Na perspectiva de alguns autores, existe um foco intenso das organizações sociais na busca de sustentabilidade financeira, relegando para segundo plano os valores altruístas, que deturpa a missão social de uma instituição social. Concorda com esta afirmação? Porquê?</p>
Rede interna de actores	Indivíduo/instituição (papel do indivíduo)	<p>Considera que as suas opiniões influenciam as tomadas de decisão?</p> <p>Sente-se motivado e realizado a desempenhar a sua função? Porquê?</p>
	Indivíduo/outros colaboradores	<p>Como é o seu relacionamento com os restantes colaboradores?</p> <p>Como define o clima interno da associação?</p> <p>Considera existir partilha e cooperação entre todos os colaboradores? Porquê?</p>
Planeamento estratégico	Estratégia	<p>Considera o planeamento estratégico uma estratégia indispensável para as organizações sociais?</p>

**Nota: O guião de entrevista completo é composto por vinte e uma questões e é disponibilizado em anexo.**

### **3.4. Apresentação e breve historial da Associação Paços 2000**

A Associação Paços 2000 é uma instituição sem fins lucrativos que tem como âmbito geográfico de actuação o concelho de Paços de Ferreira. Foi criada em 1992, com o objectivo de desenvolver um Projecto de Luta contra a Pobreza no Concelho, tendo por base um estudo das situações de precariedade Habitacional e Socioeconómica.

Aquele projecto, que teve a duração de cinco anos, ficou marcado pelo estabelecimento de um elevado número de relações de parceria, destacando-se a própria Câmara Municipal e outras instituições de solidariedade social que de forma concertada, se empenharam em potenciar recursos. Na teia de relações de parceria, salienta-se também o papel de muitas empresas locais e empresários a título pessoal que se associaram contribuindo anualmente como uma quota.

Deste modo, foi possível a continuidade da Associação, que durante os últimos quinze anos alargou o seu campo de actuação. São diversas as áreas de intervenção da Associação Paços 2000 que tem como linha orientadora a resolução de problemas de carácter social, de forma a potenciar a inclusão social da população mais desfavorecida. Da vasta intervenção, a Associação destaca o apoio à população idosa, sendo que a Paços 2000 até ao momento implementou cinco Centros de Convívio para a Terceira Idade, localizados em diversas freguesias do concelho. Estes equipamentos abrangem diariamente cerca de 100 idosos, proporcionando-lhes actividades de convívio, lazer e ocupação, com o objectivo de melhorar a sua qualidade de vida e diminuir momentos de solidão.

A Associação Paços 2000 tem actuado também na área da infância com o objectivo de contribuir para o desenvolvimento integral da criança e prestar um serviço de apoio à família, possibilitando a integração e/ou estabilidade no emprego de mulheres mães de família. Desta forma foram implementados cinco ATL's, um jardim-de-infância e uma Ludoteca no concelho.

Por outro lado, a Paços 2000 promove actividades socioculturais integradas na comunidade local, e presta apoio no serviço de atendimento da população, prestando ajuda na resolução e/ou acompanhamento dos problemas apresentados. A Associação proporciona o acompanhamento às famílias com disfunções sociais e procura respostas concertadas. A Associação presta igualmente apoio a pessoas com deficiência, embora

de forma indirecta, uma vez que é parceira de uma instituição vocacionada para o apoio a pessoas deficientes.

Por último, a Associação Paços 2000 promoveu através do programa UNIVA (Unidade de Inserção na Vida Activa) a integração profissional da população desempregada. Sempre que possível a Associação recorre a programas do IEFP com o objectivo de integrar trabalhadores desempregados e carenciados. Mais recentemente a Associação com o apoio do IEFP criou duas Empresas de Inserção, integrando assim no Mercado de Emprego quinze mulheres desempregadas.

Sendo assim, a Associação Paços 2000 intervém e procura ampliar a sua acção a inúmeras áreas de intervenção social de modo a dar respostas a um leque variado de procuras sociais. O principal objectivo desta Associação é promover os grupos sociais mais desfavorecidos do concelho, dando-lhes apoio a inúmeros níveis.

## **Capítulo IV: Desígnios das organizações do terceiro sector, entre a sustentabilidade económica e a missão social**

A componente teórica de um trabalho científico tem como objectivo esclarecer quem realiza o trabalho sobre o tema em questão. Por outras palavras, a parte teórica tem o papel de fornecer as bases fundamentais para a compreensão de um determinado tema. A compreensão da problemática exige que se tenha em consideração o trabalho científico já produzido.

Deste modo, a teoria permitiu-me compreender e aferir o debate em torno do novo desafio que se coloca às organizações do terceiro sector: o de articular a sustentabilidade económica com a sua missão social. Porém, embora a componente teórica seja fundamental para que se tenha um conhecimento aprofundado relativamente a este tema e as suas diversas vertentes, só com a componente prática é que é possível o conhecimento da realidade.

As entrevistas aplicadas à directora e aos cinco técnicos envolvidos na administração e gestão da associação Paços 2000 permitiram compreender como os intervenientes interpretam e articulam o desafio de garantir sustentabilidade económica com a missão social.

Neste ponto do trabalho serão apresentados os resultados das entrevistas, conjugando sempre que possível com a reflexão realizada na componente teórica. Por outro lado, recorrerei a comparações entre os diferentes discursos dos entrevistados, com o objectivo de compreender até que ponto estes convergem ou se distanciam.

### **4.1. A missão social em primeiro lugar**

Este ponto do trabalho tem como objectivo principal conhecer e compreender a opinião dos entrevistados relativamente à importância que assume a missão social nas organizações sociais. A missão social é entendida como um conjunto de valores e crenças compartilhados por todos os membros da associação, que define a actuação da organização e reflecte a sua estratégia.

Para Drucker (1990), a missão social e a sua importância numa organização social constituem a característica mais distintiva e primordial dessas entidades pertencentes à economia social. O autor salienta que a missão social é o mais importante nas organizações sem fins lucrativos e se há algo que as empresas de mercado deveriam

aprender com as organizações sociais era a manifestação clara de uma missão social. Também na perspectiva de Cabral (2003), o que designa as organizações sociais é o facto de a sua orientação ser determinada por uma missão social que deverá expressar a sua questão social, representar um conjunto de valores e crenças dos seus colaboradores e instituidores e transmitir à sociedade os valores que a organização quer garantir através da sua actuação. Deste modo, a missão social deverá reflectir a estratégia de actuação de uma determinada organização social.

Dada a importância que a missão social assume nas organizações sociais, os entrevistados foram questionados sobre se concordam que a missão social é o instrumento que unifica todo o processo de gestão, que reflecte a estratégia presente no plano de acção e que se apresenta como o primeiro desafio de uma entidade social. De uma maneira geral, todos partilham da mesma opinião. Os entrevistados concordam com a afirmação e consideram que só faz sentido uma organização social existir se manifestar uma missão social, dado que esta assume um papel primordial. *“Sim sim concordo. Qualquer organização social tem que ter uma missão social”* (T1).

Nas palavras da directora da associação, a missão social assume uma importância indiscutível e aponta razões para tal. Em primeiro lugar, a missão social tem que ser clara para que transmita para a comunidade e para os seus parceiros os valores que organização quer transmitir através da sua actuação. A directora considera ainda que a manifestação clara da missão social é igualmente importante para se conseguir apoios e para se ter uma estratégia clara e bem definida. *“[...] se a missão não for clara, fica um bocado difícil [...] neste caso portanto quer se trabalhe para a comunidade ou em parceria com outras as organizações e se é para a comunidade a mensagem tem ainda que ser mais clara não é? [...] tem mesmo que ser clara a missão até para conseguir apoios. Se não se tem uma missão clara também não se consegue ter uma estratégia clara”* (Directora).

Como foi dito anteriormente, a missão social assume uma importância indiscutível nas entidades pertencentes à chamada economia social, dado que constitui a principal característica distintiva dessas organizações. Para os entrevistados, a missão social reveste-se de tanta importância que consideram que também as entidades empresariais deveriam expressar uma missão social. *“Penso que sim, que a missão social deveria fazer parte de todas as organizações, que tal e qual como as associações tem esse carácter social [...] mesmo entidades empresariais deveriam ter como pano de fundo sempre essa missão social”* (T5). Esta opinião vai de encontro com a perspectiva

de Drucker (1990), que afirma que se algo que as empresas de negócio deveriam de aprender com as organizações pertencentes à economia social é a manifestação de uma missão social. Na opinião dos entrevistados, as associações têm um papel fundamental na sociedade, porque tem uma missão social que reflecte uma questão social e o desejo de intervir socialmente. Deste modo, consideram que as empresas deveriam ter também uma missão social, pois a sociedade civil tem obrigações em participar em alguns deveres do Estado.

De um maneira geral, todos os entrevistados consideram que as associações são vistas como importantes, na medida que cobrem algumas lacunas do Estado e ajudam a comunidade no acesso a equipamentos sociais, assumindo deste modo, um papel primordial na sociedade. *“As associações acabam por colmatar algumas lacunas se quisermos diziam respeito a uma intervenção do Estado [...] o Estado também não pode fazer tudo e portanto as associações acabam por colmatar essas lacunas no sentido de suprir necessidades umas mais básicas outras nem tanto da população em geral. Portanto tem um contributo muito importante”* (Directora). *“Trabalham com e para uma parte essencial da sociedade muitas vezes substituindo as actividades do poder”* (T2).

A missão social reporta-se aos valores implícitos da associação e deste modo, é imprescindível a distinção entre visão e missão social. Sendo que a visão refere-se aquilo que a associação pretende alcançar e a missão social como já foi referido, reporta-se a um conjunto de valores e crenças compartilhadas pelos membros e que orienta toda a organização social. Quando questionados se concordam com a distinção entre visão e missão social elaborada por Hudson (in: Cabral, 2007), os entrevistados na sua maioria concordam.

As opiniões recolhidas revelam que para os entrevistados existe uma distinção clara entre visão e missão social, uma vez que consideram que para uma organização social alcançar um determinado objectivo, isto é, atingir a visão é importante e necessária a existência de determinados valores e crenças partilhados pelos elementos que constituem a organização, ou seja, uma missão social. *“Também concordo acho que para atingir determinado objectivos, isto é, para se alcançar essa visão acho que tem que haver realmente um conjunto de valores que identifique a instituição e digamos as pessoas serem orientadas da mesma forma, haver um conjunto de valores por de trás que oriente esse trabalho”* (T1).

Após a análise da opinião dos entrevistados, relativamente à importância da missão social numa organização social, perguntamos qual seria a missão social da associação Paços 2000, ou seja, quais os valores que a caracterizam enquanto associação. Também nesta questão as opiniões não se distanciam, na medida que todos consideraram que os valores que a caracterizam enquanto associação são a integração social das classes sociais mais desfavorecidas. A associação tem como missão ajudar o indivíduo a superar as suas necessidades e reduzir em todas as formas possíveis os factores que contribuem para a exclusão social. “[...] o lema base é conseguir que todas as classes sociais tenham acesso, tenham direito à educação, [...], e que as diferenças sociais que existam e são inegáveis se tornem mais ténues e que todas as pessoas se sintam integradas no meio onde vivem” (T5). “Acima de tudo é uma associação de combate à pobreza e à exclusão social portanto tentamos trabalhar sempre na óptica da integração social [...] Portanto acho que os valores acima de tudo são o da integração social da população mais desfavorecida” (T1).

A concepção que os entrevistados têm sobre a missão social é que esta se reveste de um carácter fundamental, uma vez que orienta toda actuação da associação. No entanto, é fundamental compreender se o discurso dos entrevistados de facto é concretizado na prática, ou seja, é importante conhecer se essa representação se verifica na prática. Por outras palavras, trata-se de verificar se a forma como agem coincide com a representação que possuem sobre a missão social.

Para tal, formulou-se um conjunto de questões que permitisse avaliar se em contexto prático as concepções mencionadas se concretizam. Com o objectivo de compreender a relação que os entrevistados têm com a associação, questionou-se sobre como definem o clima interno da associação. A análise das entrevistas revela que as opiniões foram na sua maioria coincidentes. Os técnicos referiram que o clima interno da associação era bom, uma vez que existe abertura para expressarem as suas opiniões e inquietações. Por outro lado, consideram que embora o trabalho seja por vezes stressante, existe bastante coesão entre todos os intervenientes e portanto um bom clima a nível da camaradagem. “Bom muito bom há abertura [...] há abertura para tratar de qualquer assunto [...] acho que todos os funcionários se sentem à vontade para dar a sua opinião mesmo ela é pedida em reuniões com o pessoal técnico [...] é solicitada a opinião e só assim se desempenha um bom trabalho também” (T1). “É um clima a nível de camaradagem é muito boa porque apesar do stress que muitas vezes passamos aqui acho que nunca entramos em choque de coesão [...]” (T3). O discurso da directora é

também semelhante a dos técnicos da associação Paços 2000. Para a direcção, é “ [...] *um clima de missão de vestir a camisola acho que as pessoas quando entram aqui vestem com facilidade a camisola e tomam mesmo partido da associação não é preciso de estar-lhes a lembrar qual é a missão deles aqui*”. Da análise dos discursos conclui-se de facto, que todos os colaboradores partilham a mesma missão, uma vez que já incorporaram os valores da associação, e encontram-se coesos para levar adiante a missão social da associação.

Ainda a propósito da relação que os entrevistados possuem com a instituição Paços 2000, perguntou-se aos técnicos se consideravam que as suas opiniões influenciavam as tomadas de decisão e se sentiam motivados e realizados com o exercício da sua função dentro da associação. Estas questões são importantes para compreender se todos os colaboradores entrevistados possuem a mesma representação relativamente à associação.

Em relação à primeira questão, se consideram que suas opiniões influenciam as decisões na instituição, na sua maioria responderam que não. Se por um lado, considerem que o clima interno da organização é bom, porque suas opiniões são escutadas e até solicitadas, por outro lado, quando falamos do poder que suas opiniões têm nas tomadas de decisão todos respondem que não possui nenhum. Desta análise conclui-se de facto, que as opiniões são meramente escutadas, e que não possuem grande peso nas tomadas de decisão na associação, uma vez que as decisões que continuam a estar a cargo única e exclusivamente da direcção. “*É assim e dou mais apoio não tomo grandes decisões*” (T4). “*As minhas não. Acho que não que não*” (T1).

Mesmo não considerado que suas opiniões influenciam as tomadas de decisão, perguntou-se aos técnicos da associação Paços 2000 como se sentiam a desempenhar a sua função, ou seja, como se sentia ao exercer a sua função dentro da associação. As respostas foram unânimes, uma vez que na sua maioria consideravam estar muito satisfeitos e motivados com a sua função. Quando se questionou o porquê de se sentir motivado, as opiniões forma igualmente concordantes. De uma maneira geral, sentiam-se motivados e realizados a desempenharem as suas funções, porque se sentiam que faziam parte da associação. “*Sim claro que sim, sinto que faço parte da associação*” (T2). “*Sinto-me motivado [...] sinto-me integralmente parte dessa instituição [...] sinto que tenho que dar a imagem da instituição e como tal penso que me sinto realizado e motivado para mostra que esta instituição tem valores a cumprir*” (T5). A análise dos discursos dos entrevistados permitir prevê que de facto, os colaboradores da associação

partilham os mesmos valores e crenças, dado que se sentem parte da instituição, e detêm enraizados a missão social da associação, embora as suas opiniões não tenham peso nas tomadas de decisão.

Se o relacionamento de todos os entrevistados relativamente à instituição é pautado pela missão social, ou seja, todos “*vestem a mesma camisola da associação*”, pretendeu-se conhecer se o mesmo acontece entre os colaboradores. Por outras palavras, trata-se de compreender se o relacionamento interno entre todos os colaboradores é pautado pela mesma partilha de valores. Deste modo, questionou-se como definem o relacionamento entre si, com os restantes colaboradores e se de facto consideravam existir partilha e cooperação entre todos. As opiniões recolhidas são igualmente semelhantes. Na opinião dos técnicos é muito bom o relacionamento entre todos, e de facto consideram existir muita entajuda e cooperação entre todos. “*É bom [...] nós funcionamos como uma pequena família*” (T5). “*Muito bom, é muito bom não tenho nada apontar*” (T3).

Ainda relativamente a esta questão, pretendi conhecer a opinião da directora da associação, que considera que o seu relacionamento com os restantes colaboradores é muito bom e sem formalidades, no entanto, afirma que tal não significa que haja facilitismos e explica porquê. “*Sem formalidades. Muito bom relacionamento. No entanto, é óbvio que isso não quer dizer que haja facilitismo é assim, somos todos amigos, mas não me demito da minha função e se tiver que dizer que não, digo não, mas explico porquê sempre evito que as pessoas fiquem sentidas ou melindradas, porque vamos continuar a trabalhar juntos e se o ambiente trabalho for bom as coisas vão correr melhor*” (Directora).

Por último, considerou-se pertinente ainda conhecer se consideravam que entre todos os colaboradores existiam os valores como a “partilha” e “colaboração”. De uma maneira geral, os técnicos afirmam que sim. Os entrevistados consideraram existir muita entajuda, colaboração e partilha de opiniões. “*Sim considero, porque sendo necessário, por exemplo, trabalhar mais tempo que exija não ir almoçar ou que exija um sábado à tarde nunca ninguém diz que não nós estamos sempre todos unidos para a mesma causa*” (T3). “*Sim, sim muita entajuda*” (T2). Também a esse propósito questionou-se a directora sobre se considerava existir partilha e cooperação entre todos os colaboradores. E a sua opinião corrobora com a dos técnicos. “*Sim existe uma grande partilha de responsabilidades, as pessoas percebem quando é preciso dar o litro e muitas vezes é preciso ficar fora de horas, já viemos trabalhar ao Domingo, às vezes*

*digo em voz alta: ao Domingo à noite venho e eles respondem logo: a que horas vens? É assim eu sei que há sempre alguém que vem ajudar não é preciso pedir”* (Directora).

Sendo assim, a propósito da importância da missão social nas organizações pertencentes ao terceiro sector não restam dúvidas que todos os entrevistados partilham da ideia que esta é primordial e que vem sempre em primeiro lugar. A análise das entrevistas permitiu verificar que todos os colaboradores “*vestem a camisola da associação*”, e mostram-se sempre preparados ajudar a causa que os une, ou seja, o prosseguir com a sua missão social.

Porém, embora reconheçam a importância da missão social nas organizações sociais, no decorrer das entrevistas denota-se uma inquietação no discurso dos entrevistados. O discurso dos entrevistados manifesta uma grande preocupação, a da dificuldade que sentem de não se desviarem da missão social, devido o contexto actual de situação económica adversa: “*Exactamente, eu concordo se bem que muitas vezes o processo de gestão não facilita, ou seja, deixa-nos a questionar se vamos se estamos a desviarmo-nos ou não um pouco da nossa missão.* (T3). Para os técnicos da associação Paços 2000, a missão social reveste-se de uma importância indiscutível, mas não rejeitam a hipótese de nos dias de hoje a dificuldade de seguir a sua missão social é maior. “*Concordo, mas nos dias de hoje é muito difícil porque na actual situação económica que uma pessoa vê reflectida não é [...] vemos mais a vertente da parte social não é, mas acima de tudo também temos que ter a nossa sustentabilidade o que é muito complicado porque dependemos muito de terceiros*” (T4).

A preocupação com o desvirtuamento da missão social é mencionada pelos técnicos antes de serem questionados com tal inquietação. O contexto actual faz com que as organizações sociais tenham presente esta preocupação. Quando falamos da importância da missão social todos reconhecem que esta é fulcral, mas todos alertam para o facto, de nos tempos que correm, o perigo do seu desvirtuamento ser constante.

Por outras palavras, no decorrer das entrevistas realizadas a cada um dos elementos que pertencem à administração e gestão da associação Paços 2000 verifica-se a preocupação com o desvio da sua missão social.

A opinião dos entrevistados vai de encontro com a ideia de vários autores que referem que o conjunto de transformações que ocorrem na sociedade actual faz com que as organizações do terceiro sector tenham que optar por uma postura mais gestionária e que adoptem valores que, no passado, eram exclusivamente das empresas de mercado. Se para os entrevistados não há dúvidas que a missão social está em primeiro lugar,

também fica claro que sentem a pressão para profissionalização da sua gestão, dada a situação económica actual.

#### **4.2. A sustentabilidade económica como novo desafio, as parcerias e o planeamento estratégico a nova solução?**

Segundo Ferreira (2006), actualmente surgem novos desafios às organizações do terceiro sector, dado que actuam num contexto cada vez mais complexo e exigente. O contexto de liberalização dos mercados atingiu o seu apogeu e as organizações do terceiro sector são obrigadas a reforçar a sua gestão, a adoptar por modelos de gestão muito próximas das empresas de mercado e assimilar uma postura mais gestionária de modo a demonstrar eficácia. Por outras palavras, as organizações sociais têm a necessidade de profissionalizar a sua gestão.

Deste modo, considerou-se importante questionar os entrevistados sobre esta temática. Como foi dito anteriormente, antes mesmo de serem questionados, os entrevistados demonstraram que sentem essa pressão para profissionalização da gestão e que poderá ter implicações no prosseguimento da sua missão social.

No entanto, para os entrevistados, o único caminho para enfrentar o contexto actual é a associação profissionalizar a sua gestão, dado o aumento da dificuldade de recursos financeiros, como consequência da diminuição do financiamento público. Por outras palavras, os técnicos da associação Paços 2000 encaram a pressão para profissionalização da sua gestão como algo positivo e necessário, dado o contexto actual de crise económica.

Embora, considerem que não se pode transformar associações em empresas de mercado, poderia ser vantajoso para a associação profissionalizar a sua gestão para uma melhor eficácia. *“Sim e cada vez mais é um tema falado. Já estivemos até em acções de formação [...], cada vez mais uma necessidade e eu até concordo é obvio que não podemos querer comparar ou igualar completamente, porque sendo uma associação e sendo uma instituição na área do social nunca pode ser tão espartilhada como no caso das empresas”* (T1). *“Sim sim acho que o sector associações vivem um pouco da polivalência dos seus colaboradores não é, portanto não há nesse momento não se pode dizer uma especialização, no entanto, acho que o caminho é mesmo esse, embora não podemos ser considerados empresas, acho que para a própria associação seria vantajoso profissionalizar”* (T5).

A opinião dos entrevistados vai de encontro com a perspectiva de Handy (1990) (in: Carvalho, 2000), que considera que a necessidade que as associações têm de assimilar uma postura mais gestionária está associado ao facto, de que embora não sejam empresas de mercado, constituem organizações que prestam um serviço, que tem clientes, e deste modo, devem financiar algumas das suas actividades o que as leva a pensar em termos muito próximos das empresas de negócio. Por outro lado, a exigência de uma maior profissionalização está associado à procura de autonomia financeira e de recursos externos alternativos aos oriundos do Estado. A necessidade crescente de profissionalização da gestão das organizações do terceiro sector está associada assim à procura incessante de sustentabilidade económica.

De facto, as entrevistas revelam que a necessidade de profissionalização da gestão está associado à necessidade de garantir sustentabilidade económica. A procura de sustentabilidade económica leva a que a associação tenha que repensar a sua gestão. Assim sendo, questionou-se os entrevistados se na sua opinião também consideram que a sustentabilidade económica é o novo desafio que se coloca às organizações sociais e mais uma vez, as opiniões não divergem.

A preocupação em garantir sustentabilidade económica é transversal aos elementos da associação Paços 2000. Os entrevistados consideram que a preocupação com a questão financeira foi sempre primordial, pois tem um grande peso nas tomadas de decisão da associação. *“A questão financeira nunca foi posta de lado, pois a Associação via-se um pouco limitada em desenvolver os projectos em mente, precisamente, porque o factor económico tinha, e continua a ter grande peso nas decisões tomadas”* (T2).

Mas se por um lado, a questão financeira teve sempre um grande peso, também é verdade que na opinião dos entrevistados essa pressão nunca foi tão incessante como é nos dias de hoje. A pressão incessante da procura de sustentabilidade económica é uma realidade que actualmente as organizações do terceiro sector têm que enfrentar. Na opinião dos entrevistados, as instituições sociais têm de procurar desenvolver actividades rentáveis e não se podem limitar aos acordos estatais. *“Sim sim também [...] Aliás segurança social diz isso muito claramente às instituições “vocês não se podem fiar apenas nos acordos de cooperação, vocês tem que encontrar outros sectores e desenvolverem outras actividades que sejam rentáveis para ajudar a suportar e a financiar as que não são”. Claramente!”* (Directora).

A procura incessante de sustentabilidade económica parece ser uma necessidade imposta. Nas palavras dos entrevistados, existe de facto uma grande pressão para garantir sustentabilidade económica. Esta constatação vai de encontro com a perspectiva de Amaro e Madelino (2004), que consideram que as actividades da economia social também têm que ser sustentáveis economicamente, no sentido que têm de gerar recursos financeiros para manter a sua actividade. De acordo com os autores, a organização terá que gerar recursos para manter as pessoas que nela trabalham e para produzir os bens e os serviços para os quais foram criadas. Deste modo, todas as actividades da economia solidária têm de se basear numa gestão correcta e rigorosa para serem eficientes do ponto de vista dos recursos e dos resultados.

As entrevistas permitiram conhecer que a sustentabilidade económica apresenta-se de facto, como o novo desafio que as organizações do terceiro sector têm de enfrentar. Por essa razão, posteriormente questionou-se os entrevistados sobre como a associação enfrenta este desafio. Na associação Paços 2000 os apoios financeiros advêm, essencialmente, das candidaturas a fundos comunitários, contributos estatais, participação das famílias e de parcerias com a câmara municipal, a segurança social e com o ministério da educação. *“Segurança social pela via dos protocolos, da câmara municipal e do ministério da educação (...)”* (Directora). *“A associação cobra por alguns dos seus serviços embora obviamente que é de forma não é para fazer pagar os seus serviços para além disso tem contributos estatais e parcerias com a segurança social e com a câmara municipal”* (T5).

No entanto, dado o contexto de crise económica a associação teve de procurar novos meios de gerar recursos e deste modo garantir sustentabilidade económica. Na opinião dos responsáveis pela administração e gestão da Paços 2000, as organizações sociais têm que procurar novas estratégias para enfrentar a sustentabilidade económica, e no caso da associação Paços 2000, o estabelecimento de parcerias e a criação e automatização de alguns serviços poderá ser a solução para o desafio da sustentabilidade económica.

Para a associação as parcerias são fundamentais tanto a nível económico, ou seja, para a rentabilização de recursos, como para troca de experiências e de aprendizagem. As parcerias são entendidas como um meio pelo qual a associação pode rentabilizar alguns recursos financeiros, ou seja, evitar algumas despesas, nomeadamente, ao nível de disponibilização de espaços para algumas actividades e como um meio que possibilita a troca de ideias e experiências enriquecedoras. *“Sim sem*

*dívida, porque com o estabelecimento de parcerias pode ser uma fonte de evitar algumas despesas, por exemplo, estabelecer uma parceira com a profisoua no âmbito de formação para os funcionários, de disponibilização de espaços para eventuais actividades e no âmbito dessa parceria estamos a evitar determinada despesa” (T1).* Deste modo, o estabelecimento de parcerias surge como uma solução encontrada para enfrentar este desafio.

A par das parcerias outra estratégia é utilizada pela associação Paços 2000 para enfrentar este desafio, o da criação de novos serviços e da sua automatização. A associação recentemente criou um novo serviço, uma empresa de inserção de *catering* escolar para resolver um duplo objectivo: por um lado promover a integração profissional de mulheres deficitárias do rendimento mínimo garantido, que nunca trabalharam ou como uma trajectória longa de desemprego e ao mesmo tempo, permitir a obtenção de recursos. Esta empresa de inserção, permitiu rentabilizar um serviço, uma vez que ao prestar o serviço aos diversos ATL’s da associação, permitiu que a Paços 2000 não tenha que equipar uma cozinha em cada ATL.

Por outro lado, a empresa gere recursos, ou seja, é um serviço autónomo que não se encontra dependente de subsídios. *“A associação teve essa estratégia, porque se tivéssemos que equipar uma cozinha em cada escola não era rentável. A Paços 2000 não tem que se preocupar com essas despesas que a empresa de catering que serve a comida e pronto”* (Directora). *“Tentamos através de alguns dos nossos serviços dar-lhes alguma autonomia, nomeadamente através da empresa de inserção tentar que ela tenha autonomia, isto é, que seja quase como as empresas que consiga funcionar não dependendo desses tais acordos [...] ao nível dos equipamentos sociais neste momento quase que vamos fazer o mesmo esforço porque nos ATL’s a participação da segurança social foi bastante reduzida”* (T1).

Os resultados das entrevistas realizadas vão de encontro com a perspectiva de Moreira (2006), que considera que para uma organização do terceiro sector alcançar sustentabilidade económica é necessário o estabelecimento de parcerias estratégicas e para tal, é necessário descortinar as potencialidades da associação e do contexto em que a associação está inserida. Por outras palavras, as organizações sociais terão que ter em atenção os factores internos e externos que a rodeiam. Sendo que os internos referem-se a um espírito de abertura a parcerias estratégicas. A Paços 2000 de facto está consciencializada da importância que tem o estabelecimento de parcerias a vários níveis para enfrentar o desafio da sustentabilidade económica. *“ [...] são inquestionáveis [...]”*

*trazem benefícios para a população e para a instituição também obviamente que sim estamos sempre aberto às parcerias” (T3). Para os entrevistados, as parcerias são vistas como algo benéfico, afirmando que certamente será a solução para o desafio da sustentabilidade e que “já nada se faz sem parcerias” (T1).*

Os factores externos referem-se a uma política eficaz de comunicação, na medida, que é importante que a comunidade onde está inserida uma determinada associação reconheça e compreenda a sua finalidade para facilitar o surgimento de parcerias e de acordos. Também a este nível a associação Paços 2000 tem actuado. De facto, a associação tem tido uma grande visibilidade na região, todos tem reconhecido a sua importância o que tem atraído parcerias estratégicas para garantir sustentabilidade económica. *“Penso que a associação tem um peso bastante grande sobretudo a nível do concelho na área social, temos vários ATL’s, creches [...] penso que o papel que a associação neste momento desempenha é já grande, o que não invalida que possa ainda ser maior no futuro” (T5). “A instituição tem vários serviços e várias valências criadas pela via das parcerias, desde logo, pela utilização de espaços que foram cedidos imensos. Aliás construídos e adquiridos pela própria associação não temos nenhum. É assim a maior parte dos serviços onde estamos são fruto de parcerias, graças ao nosso trabalho que tem tido visibilidade por toda a região” (Directora).*

Deste modo, a procura de sustentabilidade económica deve passar pelas parcerias e acordos estabelecidos com entidades a diversos níveis. Segundo Araújo (in: Moreira, 2006), embora a sustentabilidade económica seja evidenciada como um dos maiores desafios na gestão das organizações do terceiro sector, é preciso encará-la como consequência de outros factores, principalmente da solidariedade institucional. «[a] garantia da sustentabilidade será consequência de um processo de fortalecimento institucional» (Araújo, Melo e Schommer, 2006: 19).

As associações têm de estar receptivas ao estabelecimento de parcerias com o Estado, com a administração local e também receptivas à colaboração de empresas. Por outro lado, devem igualmente estabelecer acordos internos, ou seja, o estabelecimento de parcerias entre entidades que pertencem ao terceiro sector. Segundo a autora as entidades da economia social, têm que combater o espírito de competitividade e rivalidade, uma vez que a parceria intra-sectorial é igualmente fundamental.

Da análise das entrevistas, verifica-se que a associação Paços 2000 tem mostrado um espírito aberto ao estabelecimento de parcerias a vários níveis. Para os entrevistados as parcerias inter-sectoriais e intra-sectoriais são ambas fundamentais, ou

seja, a cooperação com o Estado, com a Câmara Municipal, e com outras entidades da região são fundamentais, assim como a parceria entre organizações do terceiro sector, para a troca de aprendizagem como se referiu anteriormente. *“As associações não são auto-financiadas embora possam ter uma pequena componente, mas não são e portanto precisam de acordos de cooperação quer seja com a segurança social, com a câmara municipal, o ministério da educação ou seja de quem for [...]”* (T5). *“[...] estabelecimento de parcerias, através do estabelecimento com outro tipo de instituições, articulação com outras instituições da mesma área numa perspectiva de rentabilizar serviços”*. (T1).

No entanto, embora a Paços 2000 considere que a colaboração institucional a diversos níveis é fundamental para atingir sustentabilidade económica, verifica-se que na prática, tal não se concretiza completamente. Por outras palavras, verifica-se que as parcerias ao nível inter-sector, ou seja, com o Estado, empresas, segurança social, câmara municipal entre outras estão consolidadas, o mesmo não acontece entre as entidades da economia social.

A Paços 2000 considera importante as parcerias entre organizações do terceiro sector, mas na prática não mencionou nenhum acordo com outra entidade da economia social. Os entrevistados não mencionaram nenhum acordo estabelecido com uma organização social, apenas com entidades externas à economia social. Esta constatação é importante, pois se a colaboração inter-sector está estabelecida e consolidada, o mesmo não acontece, entre as entidades pertencentes ao terceiro sector. De acordo, com Araújo (in: Moreira, 2006), é importante também o estabelecimento de acordos internos, isto é, entre entidades da economia social, e na prática tal não tem sido tão valorizado, como os acordos com as entidades exteriores.

Resumidamente, as estratégias utilizadas pela organização Paços 2000 para garantir sustentabilidade económica passam pelo estabelecimento de parcerias e a criação e automatização de serviços para conseguir alguma autonomia financeira. *“Era extremamente importante que se mantivesse a empresa de inserção de catering, porque ela de facto contribui bastante para a sustentabilidade da instituição. A estratégia em matéria de sustentabilidade passa para além obviamente de continuar com os acordos de cooperação que já foram alguns renegociados em função das novas políticas da segurança social e portanto continuar a garantir uma parte do financiamento pela via dos subsídios que vêm através dos protocolos”* (Directora). *“Tentar automatizar o mais possível os serviços nomeadamente a empresa de inserção através rentabilizar o*

*serviço que ela presta e nos equipamentos, por exemplo, a fusão de dois ATL's [...] é uma medida de sustentabilidade económica, porque são os dois dentro da mesma freguesia e se calhar ao juntar os dois menos despesa e dá para rentabilizar digamos assim” (T1).*

A colaboração institucional, a procura de autonomia financeira, e de recursos exteriores aos oriundos do Estado, são apresentados como estratégias para a organização social enfrentar o desafio da sustentabilidade económica. Porém, para os autores Oliveira, Ross e Altimeyer (2005), a resposta a este desafio passa também pela adopção do planeamento estratégico. Por outras palavras, as constantes mudanças económicas e sociais exigem que as organizações do terceiro sector adoptem o planeamento estratégico como uma ferramenta indispensável para a concretização dos seus objectivos.

Actualmente, o planeamento estratégico é visto como um instrumento fundamental para as organizações sociais. As ferramentas de gestão que tanto contribuíram para o sucesso das empresas de mercado, devem ser recriadas para as organizações do terceiro sector, dada a sua necessidade de sustentabilidade económica. Por outro lado, segundo Arantes (in: Cabral 2003), o planeamento estratégico é importante para a gestão das organizações sociais, dado que permite ordenar os recursos com maior eficácia. O planeamento assume importância, porque permite profissionalizar a organização, parcerias, credibilidade, auto-avaliação e otimizar recursos.

Deste modo, procurou-se conhecer a opinião dos entrevistados relativamente à importância do planeamento estratégico nas organizações do terceiro sector. O discurso dos entrevistados revela que embora reconheçam que o planeamento estratégico é um instrumento importante na gestão das organizações sociais, a Paços 2000 não o tem concretizado na prática. Por outras palavras, consideram de facto, importante as associações desenvolverem o planeamento estratégico, porém não o tem efectivado. *“Sim sim muito, eu acho que é uma das falhas se calhar não só dessa instituição em concerto mas um pouco de todas as organizações na área do social onde se trabalha um pouco acima do acontecimento acho que o trabalho de planeamento falha um bocado nas instituições na área do social. O planeamento tem que envolver a definição dos objectivos de metodologias, de técnicas de trabalho, de formação dos técnicos e da avaliação desse trabalho. Acho que a avaliação é fundamental para também se ver se*

*aquilo que foi proposto como objectivo, se aquilo que foi definido como metodologia de trabalho se foi conseguido ou não” (T1).*

A importância que assume o planeamento estratégico é partilhada pela directora e técnicos da associação. Considerem de facto, a sua utilização fundamental, sobretudo no contexto actual em que são pressionados a ter sustentabilidade. Segundo Oliveira, Ross e Altimeyer (2005), o planeamento estratégico no passado era visto apenas como um instrumento adaptado às empresas de mercado, mas actualmente deve ser entendido como uma prática igualmente importante para o sucesso das entidades pertencentes à economia social, sobretudo quando se sentem cada vez mais pressionados a garantir sustentabilidade económica. Na opinião da directora da associação Paços 2000, o planeamento não era uma prática utilizada no passado, exactamente, porque a sustentabilidade económica não era tão importante a uns anos atrás, como é actualmente. *“É assim cada vez é mais importante e cada vez se utiliza mais [...] não era uma prática no passado exactamente, porque a sustentabilidade não era tão importante a uns anos atrás como é hoje” (Directora).*

Apesar do reconhecimento por parte dos entrevistados da importância que assume o planeamento estratégico, actualmente nas organizações sociais, sobretudo para garantir uma gestão mais eficaz, a sua prática ainda não está consolidada na associação Paços 2000. Os entrevistados revelam que independentemente de ser uma instituição social deveriam utilizar de facto um plano estratégico para melhor responder às necessidades, mas assumem que não o elaboram. Essa prática de gestão ainda não foi absorvida pela associação Paços 2000, que ainda administra e gere a associação sem um plano estratégico pré definido. *“É assim nós não temos nada pré definido, não temos estratégias é assim nós trabalhamos em equipa, as coisas as situações vão surgindo, pronto os imprevistos vão surgindo e nós vamos tentando em conjunto diariamente contornar as situações mais difíceis [...]” (T2).*

Segundo Bryson (in Oliveira, Ross e Altimeyer, 2005), o planeamento permite a organização elaborar estratégias e otimizar recursos, na medida que ele assenta em oito patamares que quando elaborados permitem à organização, através da compreensão dos pontos anteriores, proceder à identificação de estratégias fundamentais, para enfrentar o desafio da sustentabilidade económica. O primeiro patamar assenta na importância de acordos internos, ou seja, na própria organização e com o exterior para elaborar o planeamento. Neste patamar, embora a associação Paços 2000 estabeleça inúmeros acordos estratégicos e parcerias estes não elaboram conjuntamente o planeamento, uma

vez que a associação não utiliza essa estratégia. O segundo patamar diz respeito, à importância de se indicar o responsável pelo processo, que mais uma vez seria importante para organizar todo o processo de elaboração.

Seguidamente, a organização deveria proceder a avaliação do ambiente externo, ou seja, do lugar que a organização ocupa no meio onde está inserida. Este patamar é levado em atenção pela Paços 2000 que avaliou o seu papel na região, concluindo que tem uma grande visibilidade, permitindo-se deste modo, o estabelecimento de inúmeros acordos. Em seguida, deveria avaliar os seus recursos internos, através dos resultados alcançados, para posteriormente proceder à identificação de questões estratégicas e a sua respectiva concretização, ou seja, redigir o conjunto de acções e medidas a serem tomadas que devem condizer com a sua missão social. Por último, possuir uma visão a longo prazo. No caso da Paços 2000, a ausência de um planeamento estratégico conduz a que tenham que resolver os problemas sem uma estratégia bem definida. *“É de facto é importante, não temos uma estratégia pré definida para a usar, tirar do bolso digamos assim sempre que é necessário face algum problema mesmo assim acho que de forma global um instituição tem que ter um planeamento estratégico”* (T3). A elaboração desse planeamento, com todos esses patamares permitiria a organização definir melhor a suas estratégias de actuação para enfrentar o desafio da sustentabilidade económica.

### **4.3. Articular a sustentabilidade económica com a missão social é possível?**

Como foi dito anteriormente, a missão social constitui-se o elemento mais distintivo e característico das organizações do terceiro sector, uma vez que a missão social é a própria razão da existência da organização. Deste modo, é importante que as organizações sociais não desviem a sua atenção da missão social.

No entanto, actualmente com a crescente pressão para a profissionalização da gestão, dado que se tornou imperioso garantir sustentabilidade económica, as organizações do terceiro sector correm o risco de desviarem o foco da sua missão social, ou seja, os valores que caracterizam a organização não deverão ser substituídos pela busca de recursos financeiros. Por outras palavras, a procura incessante de recursos económicos poderá comprometer a missão social das organizações da economia social. Por essa razão, considera-se que as organizações do terceiro sector estão perante um

duplo desafio, por um lado, garantir sustentabilidade económica, sem no entanto, descurar da sua missão social.

Assim sendo, questionou-se os entrevistados a propósito desta temática, ou seja, se de facto, consideram que existe um duplo desafio à capacidade das organizações sociais, de um lado garantir sustentabilidade económica, sem no entanto, perder o foco na sua missão social. A opinião é partilhada pelos técnicos e directora da associação Paços 2000. De facto, consideram que as organizações sociais terão que garantir sustentabilidade económica, mas sem perder o foco na missão social. *“Acima de tudo, sem perder a missão social, sim criar a nossa própria sustentabilidade económica, mas sem perder então aquele vínculo que é a nossa missão social”* (T4).

Para a associação Paços 2000 é essencial, nos dias de hoje, as organizações sociais ter sustentabilidade económica. No discurso dos entrevistados, verifica-se que o facto de ser uma instituição social, não quer dizer que não tenha que ter sustentabilidade económica. A procura de recursos financeiros é importante para qualquer organização, dada a sua importância para a sua sobrevivência e desenvolvimento de projectos e actividades. Porém, também consideram que essa preocupação não pode desviar a atenção da organização à missão social. Por essa razão, consideram, que actualmente, existe uma dupla exigência às organizações do terceiro sector. *“Este é o grande desafio”* (T3). *“Sim o desafio das organizações e garantir a sua sustentabilidade económica sem contudo perder os seus valores”* (T2).

Segundo Falconer (1999) (in: Araújo, Melo e Schommer, 2006), actualmente as organizações do terceiro sector tem a necessidade de implementar novos modelos de gestão apoiados na procura de recursos financeiros, em detrimento de valores altruístas como a solidariedade, a cooperação, e a filantropia o que poderá ter como consequência o desvio da missão social. Por outras palavras, a procura incessante de sustentabilidade económica, relegando para segundo plano os valores filantrópicos, poderá deturpar a missão social.

Também para os autores, Araújo, Melo e Schommer (2006), nas definições das prioridades, as organizações sociais têm deixado muitas vezes para segundo plano a missão social, ou seja, as actividades que se propuseram a realizar, focando a sua prioridade na busca de sustentabilidade económica.

Deste modo, alguns autores partilham da ideia de que a preocupação com a procura incessante de recursos financeiros poderá comprometer a missão social das

organizações do terceiro sector. Por esta razão, pretendi conhecer a opinião dos entrevistados relativamente a esta preocupação mencionada por estes autores.

Quando questionados se concordam que existe um foco intenso das organizações sociais na busca da sustentabilidade económica, relegando para segundo plano os valores altruístas, poderá deturpar a missão social, as repostas de uma maneira geral foram afirmativas. “[...] *algumas organizações para manter a sua sustentabilidade económica, têm metido na “gaveta” os seus valores, vendendo as suas crenças ao poder económico [...] algumas organizações vendem a “alma ao diabo” para serem sustentáveis economicamente* (T2).

Segundo Lopes (2000), a exigência de garantir sustentabilidade económica não pode prevalecer sobre a missão social, ou seja, a procura de recursos financeiros não pode ser prioritário ao cumprimento da missão social. Porém, de acordo com Fischer (2002) (in: Oliveira, Ross e Altimeyer, 2005), as organizações sociais caracterizam-se por serem voltadas para a comunidade, daí que têm de ter sustentabilidade económica para que o seu papel seja cumprido. Esta perspectiva teórica vai de encontro com o discurso de um dos técnicos da associação Paços 2000, que considera que “[p]ode haver essa tentação do desvio muitas vezes até porque acredito que a própria instituição para garantir a manutenção da associação, sem querer digo eu, pode haver esse desvio da sua missão, visto que muitas dessas organizações tem dificuldades financeiras, cada vez mais os apoios estatais serão menores, portanto há esse risco” (T5).

Embora, os entrevistados considerem de facto existir um perigo claro de desvio da missão social, dado a necessidade incessante de procura de recursos financeiros, os diferentes intervenientes interpretam esta questão de uma forma diferenciada. Para um dos técnicos, o risco de desvio da missão social, deve-se não somente à pressão existente para a garantia de sustentabilidade económica, mas também devido à inexistência de formação social dos elementos que compõem a organização.

Por outras palavras, na opinião deste técnico, a formação das pessoas que estão na coordenação da organização social tem um papel fundamental para evitar o desvio da missão social. “*Exactamente. Considero que existe. Porque de facto, eu conheço há situações algo controversas [...] em que de facto se nota quem tem formação social ou não. A visão dos problemas é completamente diferente, o objectivo para se concretizar algo a nível económico também é diferente, acho que passa muito por aí, pela formação das pessoas que estão na coordenação para mim é essencial*” (T3).

Uma outra interpretação que merece alguma atenção é a da directora da associação, que considera que as instituições sociais poderão focalizar um pouco a sua atenção na procura de recursos financeiros, mas que tal não significa que na prática alguma organização social deixe de abordar algum determinado problema social. *“Não acho que seja tanto assim das instituições que conheço não digo que não aja quem norteia um pouco a sua intervenção nessa busca, mas depois na prática eu acho que nenhuma instituição volta as costas a um caso a uma família”* (Directora).

De uma maneira geral, conclui-se da análise das entrevistas que a pressão para a procura de sustentabilidade económica existe e que poderá de facto deturpar a missão social de uma organização. Então como poderá ser possível a articulação entre sustentabilidade económica e a missão social? O que poderá ser feito para que a procura de sustentabilidade económica não comprometa a missão social?

Na perspectiva de Drucker (1995) (in: Oliveira, Ross e Altimeyer), embora o levantamento de recursos financeiros seja fundamental para a organização social concretizar as suas actividades, estas não podem subordinar-se a esse processo, mas sim fazê-lo para que a sua missão seja cumprida. Por outras palavras, a articulação entre sustentabilidade económica e missão social deverá ser feita tendo presente que a procura de recursos financeiros é importante para a concretização da missão social.

Segundo Salamon (in: Cabral, 2003), um duplo desafio que se coloca às organizações que é o de articular a situação de dificuldade financeira e de escassez de recursos públicos com a concretização e sucesso da missão social. Para tal, deverão perseguir fielmente a sua missão social e orientar a procura de recursos financeiros apenas para a concretização da sua missão social. Deste modo, a procura de sustentabilidade económica não desvirtua a missão social, dado que permite a sua realização.

Por outro lado, a organização deverá ter como plano adoptar estratégias de criação de rendimento não para a obtenção de lucro, dado que não é essa a finalidade, mas para cumprir a sua missão social, sendo que o excedente financeiro deverá ser integralmente aplicado nas organizações. Esta perspectiva vai de encontro com a opinião de um dos técnicos da associação Paços 2000 que considera que de facto, só é possível articulação entre sustentabilidade económica e a missão social, se não se perder de vista a missão social, mas tendo simultaneamente a preocupação em criar recursos financeiros para desenvolver e melhorar actividades a que se propuseram, e no caso de excedente financeiro deverá ser investido no “negócio”, procurando deste modo, um

retorno social e financeiro. *“Isso é um pouco difícil, mas nunca podemos perder de vista que a missão social é o pano de fundo, mas podemos sempre ter uma visão estratégica de que se pudermos negociar áreas que se devem investir e podemos tirar proveito dela para podermos melhorar os serviços já prestados [...] só neste contexto faz sentido ter uma visão por assim dizer mais económica mas nunca perdendo caindo na tentação de perder a missão social [...] o facto de ser uma instituição e que trabalhe no âmbito social não quer dizer que não tenha que ter sustentabilidade económica e que não veja que todos os seus processos tenham que ter sustentabilidade económica e até que possível não direi não se pode falar de lucro mas de forma a criar algum dividendos para poder investir nessa mesma área”* (T5).

No entanto, segundo Ferreira (2005), esta articulação poderá levar a duas posturas: o das organizações que se centram demasiado nos serviços e nas actividades que geram rendimentos e as que são incapazes de criarem rendimentos. Deste modo, existe um perigo claro das organizações deixarem de abordar um determinado problema social, dada a impossibilidade de gerarem recursos. Mas na opinião da directora da associação, tal não acontece, pois se não já tinham fechado alguns dos serviços que não são rentáveis. Na sua opinião, *“[s]e nos aviássemos da missão de solidariedade tínhamos fechado estes equipamentos, mas não foi com esse objectivo que eles foram criados não foi para serem autos sustentáveis [...]”* (Directora).

Uma última reflexão sobre a possível articulação entre sustentabilidade económica e a missão social é a do autor Schommer (in: Araújo, Ross e Altimeyer, 2006), que considera que articulação dessa tensão só é possível se a organização solucionar os problemas a que se comprometeu e para tal a busca da sustentabilidade está no fortalecimento da sua missão e valores.

Esta perspectiva é partilhada por outro dos técnicos que considera que no caso da associação Paços 2000, a articulação tem sido possível, porque os valores e as crenças, ou seja, a missão social está bem enraizada. *“A pressão é tanta que quase nos levam a perder um bocado a missão. No caso da Associação Paços 2000 acho que não, devido aos tais valores e crenças que tem que existir e que acho que estão enraizados. Mas fazendo uma avaliação global e atendendo as várias alterações que estão a decorrer acho que quase nos querem levar para aí transformarmos em empresas de mercado e por vezes deixar para segundo plano a nossa missão social”* (T1).

Para outro dos técnicos, a articulação entre a sustentabilidade económica e missão social é possível se o Estado apoiar financeiramente as organizações. *“A*

*articulação entre sustentabilidade económica e a missão social, só é possível se o Estado apoiar financeiramente as organizações. Para a associação por mais boa vontade que exista por parte das pessoas em conseguir levar por diante um sonho, este só é possível quando existirem verbas suficientes para concretizá-lo” (T2).*

Uma outra opinião sobre como a associação deve efectuar a articulação entre sustentabilidade económica e a missão social é a que defende que tal articulação só é possível se a direcção possuir uma formação social. Este técnico possui a convicção de que a formação social é fundamental e primordial para articular estes dois níveis, pois caso contrário, a procura de sustentabilidade económica irá prevalecer. *“Em primeiro lugar o facto de nós termos uma coordenação com formação social é fundamental para conseguir articular esse tal desafio porque se tivéssemos uma coordenação e uma direcção que não tivesse elementos com formação social penso que sim a sustentabilidade económica muitas estaria à frente e a missão provavelmente iria perder-se em várias situações” (T3).*

Relativamente à questão central deste trabalho, como a associação Paços 2000 interpreta e articula o duplo desafio de garantir sustentabilidade económica e a missão social é diversa. A explicação para a existência de opiniões tão diversas e divergentes deve-se ao facto, de ser uma temática objecto de grande controversia. No entanto, ao longo dos discursos dos entrevistados verifica-se que existe uma grande tensão entre a procura de equilíbrio financeiro e a prossecução da missão social. Os entrevistados consideram que a articulação entre estes dois níveis é bastante difícil, mas tem que existir a combinação destas duas exigências, garantir a sustentabilidade económica sem nunca perder o foco na sua missão social.

Embora, de um modo geral, todos os entrevistados mencionassem e concordassem que se trata de uma questão bastante complexa de gerir, o modo como o interpretam e articulam é divergente. Para a maioria dos entrevistados, a articulação entre sustentabilidade económica e missão social deverá, ser feita tendo presente que a procura de recursos financeiros é importante para a concretização da missão social, ou seja, é fundamental a procura incessante de sustentabilidade económica para a prossecução da sua missão social. No entanto, considero pertinente apontar outras opiniões sobre essa possível articulação a que defende ser essencial, que os valores e as crenças, ou seja, a missão social esteja bem enraizada, a direcção possuir uma formação social e o Estado apoiar financeiramente as organizações sociais.

## Considerações Finais

Este trabalho de investigação denominado de «**Desígnios das organizações do terceiro sector, entre a sustentabilidade económica e a missão social – o caso da Associação Paços 2000**» tem a finalidade de compreender como se processa um dos desafios actuais das organizações do terceiro sector, o de articular a procura incessante da sustentabilidade económica com a missão social.

Deste modo, pretendeu-se conhecer e compreender através de um estudo de caso, como se interpreta e articula o desafio de garantir sustentabilidade económica com os seus princípios de actuação da sua missão social. Para tal seguiu-se uma estratégia que consistiu em não abranger muitos casos, mas recolher informação intensiva e em profundidade. Através da análise das entrevistas à direcção e aos técnicos envolvidos na administração e gestão da Associação Paços 2000 chegou-se às seguintes conclusões.

As evidências empíricas revelam que a articulação entre a sustentabilidade económica e a missão social é possível se a procura de sustentabilidade estiver orientada para o alcance dos objectivos da organização. Por outras palavras, embora o levantamento de recursos financeiros seja fundamental e imprescindível para a sobrevivência da organização social e para a concretização das suas actividades, estas não podem subordinar-se a esse processo, mas sim fazê-lo para que a sua missão seja cumprida. A articulação entre sustentabilidade económica e missão social deverá, ser feita tendo presente que a procura de recursos financeiros é importante para a concretização da missão social.

O duplo desafio que se coloca às organizações do terceiro sector é o de articular a situação de dificuldade financeira e de escassez de recursos públicos com a concretização e sucesso da missão social. Para tal, deverão perseguir fielmente a sua missão social e orientar a procura de recursos financeiros apenas para a concretização da sua missão social. A análise das entrevistas vai nesse sentido, para a Associação Paços 2000 a procura de sustentabilidade económica é fundamental para a concretização da sua missão social.

Neste contexto, a Associação Paços 2000 tem adoptado estratégias de criação de rendimento, não com o objectivo de obtenção de lucro, mas para cumprir a sua missão social, sendo que o excedente financeiro deverá ser integralmente aplicado nas organizações. Para a associação só é possível a articulação entre sustentabilidade

económica e a missão social, se não se perder de vista este último desígnio, mas tendo simultaneamente a preocupação de criar recursos financeiros para desenvolver e melhorar actividades a que se propuseram, e no caso de excedente financeiro este deverá ser investido no “negócio”, procurando deste modo, um retorno social e financeiro.

A colaboração institucional, a procura de autonomia financeira, e de recursos exteriores aos oriundos do Estado, são apresentados como estratégias utilizadas pela associação enfrentar o desafio da sustentabilidade económica. Porém, a Paços 2000 ainda não se incorporou uma outra estratégia que é a utilização do planeamento estratégico e os acordos entre entidades da economia social.

O contexto actual em que as organizações do terceiro sector se movem exige que estas repensem uma postura mais gestionária e optem por ferramentas e estratégias similares às empresas de mercado, ou seja, existe uma clara pressão para a profissionalização da sua gestão, dado que se tornou imperioso garantir sustentabilidade económica. As entrevistas realizadas demonstram de facto que o contexto de crise económica faz com que a associação procurasse novos meios de gerar recursos para garantir sustentabilidade económica, sendo que o estabelecimento de parcerias e a criação e automatização de alguns serviços parece ser a solução encontrada para o desafio da sustentabilidade económica.

A necessária e incessante procura de recursos financeiros, na opinião dos entrevistados não compromete a sua missão social, pois os valores da associação estão bem enraizados e todos têm presente a sua missão. Por outro lado, consideram que embora exista o perigo de muitas associações se centrarem demasiado na busca de recursos financeiros, e nas actividades que gerem recursos dado o contexto actual de crise económica, tal não acontece com a Paços 2000, pois se não já tinham encerado muitos dos seus serviços.

A importância da missão social está bem evidente nos discursos apurados, no entanto, também é possível verificar que a preocupação com a procura de sustentabilidade económica nunca foi tão incessante como é nos dias de hoje. Por essa razão, os entrevistados consideram que o risco de desvirtuamento da missão social é mais constante. A articulação entre estes dois níveis parece ser o duplo desafio que as organizações do terceiro sector terão que enfrentar.

Esta dissertação não tem o objectivo de apontar soluções e certezas, mas de ser um documento de possível reflexão. As conclusões aqui apresentadas advêm do

processo analítico utilizado que privilegiou como técnica de pesquisa a entrevista. Por outras palavras, os resultados apurados dizem respeito a este contexto em que se considerou a entrevista como única técnica de pesquisa no âmbito deste estudo de caso.

Deste modo, está-se ciente do carácter aberto deste trabalho, que tem como propósito deixar pistas para futuros aprofundamentos. É dentro desta ordem de preocupações, portanto que os resultados deste estudo devem ser entendidos como um contributo que revela que estamos perante *desígnios das organizações do terceiro sector, entre a sustentabilidade económica e a missão social*.

## Referências Bibliográficas

AMARO, Rogério Roque e MADELINO, Francisco (2004), *Economia Solidária: Contributos para um conceito*, Publicações Cores.

ARAÚJO, Edgilson Tavares, MELO, Vanessa Paternostro e SCHOMMER, Paula Chies (2006), «O desafio da sustentabilidade financeira e suas implicações no papel social das organizações da sociedade civil».

[http://www.lasociedadcivil.org/uploads/ciberteca/e\\_gilson.pdf](http://www.lasociedadcivil.org/uploads/ciberteca/e_gilson.pdf).

[consultado em: 11 de Janeiro de 2008]

CABRAL, Eloisa Helena de Sousa (2003), «Gestão Social no terceiro sector: Avaliação de processos e missão institucional», in: *Oficina do CES*, pp.1-43.

<http://www.ces.uc.pt/publicacoes/oficina/190/190.pdf>.

[consultado em: 12 de Novembro de 2007]

CARVALHO, Cristina Amélia Pereira (2000), «Preservar a identidade e buscar padrões de eficiência: questões complementares e contraditórias na actualidade das organizações não governamentais?», in: *REAd*, ed.14, V6, nº2.

<http://www.abrad.org.br/enanpad/1999/dwn/enanpad1999-org-49.pdf>.

[consultado em: 18 de Dezembro de 2007]

COUTINHO, Clara Pereira e CHAVES, José Henrique (2002), «O estudo de caso na investigação em Tecnologia Educativa em Portugal», in: *Revista Portuguesa de Educação*, nº 15, pp. 221-243.

DEES, J. G. (2001), «O significado do Empreendedorismo social» (versão traduzida do original), in: *Center for the Advancement of Social Entrepreneurship*, Duke University.

<http://www4.fe.uc.pt/cec/Files/ignificadempendedor.pdf>.

[consultado em: 10 de Novembro de 2007]

DIAS, Mário Caldeira (2005), «A Economia Social e o Estado Providência», in: *Revista Sociedade e Trabalho*, Lisboa, MSST, nº25, pp.39-50.

DRUCKER, Peter F. (1990), *As Organizações Sem Fins Lucrativos*, Lisboa: Difusão Cultural.

FERREIRA, Sílvia (2004), «O perfil do emprego do empresário social em Portugal», comunicação apresentada no *VIII Luso-Afro-Brasileiro de Ciências Sociais, – A Questão Social no Novo Milénio*, Centro de Estudos Sociais, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

[http://www.ces.uc.pt/lab2004/inscricao/pdfs/painel9/Silvia\\_Ferreira.pdf](http://www.ces.uc.pt/lab2004/inscricao/pdfs/painel9/Silvia_Ferreira.pdf).

[consultado em: 12 de Novembro de 2007]

FERREIRA, Sílvia (2005), «O que tem de especial o empreendedor social? O perfil de emprego do empresário social em Portugal», in: *Oficina do CES*, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, pp.1-43.

<http://www.ces.uc.pt/publicacoes/oficina/223/223.pdf>.

[consultado em: 12 de Novembro de 2007]

FERREIRA, Sílvia (2006), «Empreendedorismo social, profissionalização e emprego», comunicação apresentada na *Conferência Economia Social e a Promoção de Emprego*, organizada pela Observatório do Emprego e Formação Profissional, Lisboa, pp.1-14.

<http://www4.fe.uc.pt/cec/oefpsilviaferreira.pdf>.

[consultado em: 12 de Novembro de 2007]

FILHO, Genauto Carvalho de França (2002), «Terceiro Setor, Economia Social, Economia Solidária e Economia Popular: Traçando fronteiras conceituais», in: *Bahia Análise e Dados*, vol.12, nº1, pp. 9-19.

[http://www.sei.ba.gov.br/publicacoes/publicacoes\\_sei/bahia\\_analise/analise\\_dados/pdf/ecosolidaria/01%20Genauto%20Fran%E7a.pdf](http://www.sei.ba.gov.br/publicacoes/publicacoes_sei/bahia_analise/analise_dados/pdf/ecosolidaria/01%20Genauto%20Fran%E7a.pdf).

[consultado em: 14 de Novembro de 2007]

FRANCO, Raquel Campos (2004a), «Controvérsia em torno de uma definição para o terceiro sector: a definição estrutural-operacional da Johns Hopkins vs a noção de economia social», comunicação apresentada no *VIII Luso-Afro-Brasileiro de Ciências Sociais, – A Questão Social no Novo Milénio*, Centro de Estudos Sociais, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

<http://www.ces.uc.pt/lab2004/inscricao/propostas/pdfs/rfranco.pdf>

[consultado em: 27 de Janeiro de 2008]

FRANCO, Raquel Campos (2004b), «A ética e as Organizações da Sociedade Civil: a questão da prestação de contas (“accountability”) no terceiro sector», comunicação apresentada no *VIII Luso-Afro-Brasileiro de Ciências Sociais, – A Questão Social no Novo Milénio*, Centro de Estudos Sociais, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

<http://www.ces.uc.pt/lab2004/inscricao/pdfs/painel9/cfranco.pdf>

[consultado em: 30 de Março de 2008]

LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina de Andrade (s/d), *Fundamentos de Metodologia Científica*, São Paulo, Atlas Ed, 3ª Edição.

LECHAT, Noëlle Marie Paule (2002), «Economia social, economia solidária, terceiro sector: o que se trata?», in: *Revista de Ciências Sociais*, Ano 2, nº1, pp. 123-14.

<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/civitas/article/view/91/1673>.

LOPES, Alexandra (2000), «Organizações não governamentais, políticas sociais e desenvolvimento organizacional: *welfare mixes* em Portugal no domínio da luta contra o VIH/SIDA». <http://ler.letras.up.pt/uploads/ficheiros/1476.pdf>.

[consultado em: 14 de Novembro de 2007]

MOREIRA, Fabiana M. D. Campos (2006), *Comunicação e Relações Públicas para a Superação dos Desafios do Terceiro Setor*. São Paulo: ECA/USP.

[http://www.vertent.net/abrapcorp/www/trabalhos/gt5/gt5\\_moreira.pdf](http://www.vertent.net/abrapcorp/www/trabalhos/gt5/gt5_moreira.pdf).

[consultado em: 26 de Janeiro de 2008]

NAMORANDO, Rui (2004a), «Os quadros Jurídicos da economia social – uma introdução ao caso português», in: *Oficina do CES*, 251.

<http://www.ces.uc.pt/publicacoes/oficina/251/251.pdf>.

[consultado em: 28 de Novembro de 2007]

NAMORANDO Rui (2004b), «A economia social – uma constelação de esperanças», in: *Oficina do CES*, 213.

<http://www.ces.uc.pt/publicacoes/oficina/213/213.pdf>.

[consultado em 28 de Novembro de 2007]

OLIVEIRA, Braulio, ROSS, Erineide Sanches e ALTIMEYER, Helen Yara (2005), «Proposta de um modelo de planeamento para instituições sem fins lucrativos», in *Revista FAE*, Vol. 8, nº1, pp.69-80.

[http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista\\_da\\_fae/rev\\_fae\\_v8\\_n1/rev\\_fae\\_v8\\_n1\\_06.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/rev_fae_v8_n1/rev_fae_v8_n1_06.pdf). [consultado em: 14 de Novembro de 2007]

QUINTÃO, Carlota (2004), «Terceiro Sector – elementos para referenciação teórica e conceptual», comunicação apresentada no *V Congresso Português de Sociologia: Sociedades contemporâneas. Reflexividade e acção*, Universidade do Minho. <http://www.letras.up.pt/isociologia/uploads/files/Working5.pdf>

[consultado em: 13 de Novembro de 2007]

QUIVY, Raymond e CAMPENHOUDT, LucVan (1995:2003, 3ª ed.), *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Lisboa: Gradiva.

SANTOS, Boaventura (1999), «A Reinvenção Solidária e Participativa do Estado», in: *Oficina do CES*.

[http://www.mp.gov.br/arquivos\\_down/seges/publicacoes/reforma/seminario/Boaventura.PDF](http://www.mp.gov.br/arquivos_down/seges/publicacoes/reforma/seminario/Boaventura.PDF). [consultado em: 13 de Novembro de 2007]

SILVA, Augusto Santos, PINTO, José Madureira (1986: 2003), *Metodologia das Ciências Sociais*, Porto: Edições Afrontamento, 12ª Edição.

UCE – Universidade Cooperativa Europeia (2002), «Referencial Europeu do Empresário Social», *Pensamento Cooperativo, Revista de Estudos Cooperativos*, 4, pp. 1-50.

# ANEXOS

## **ANEXO 1**

### **Guião de Entrevista**

## **Guião de Entrevista a aplicar ao director e aos técnicos da Associação Paços 2000**

Estou a contactá-lo no sentido de me facultar uma entrevista sobre o modo a organização articula a exigência de garantir sustentabilidade económica, sem nunca perder de vista a missão social os valores e objectivos para que foi criada.

1. Qual o contributo, na sua opinião, das associações para a sociedade em geral?
2. Quais os motivos que a levaram a enveredar pelo caminho do associativismo?
3. Qual o impacto da Associação Paços 2000 para a região?
4. Vários autores reconhecem na missão social o instrumento que unifica todo o processo de gestão e que reflecte a estratégia presente no plano de acção da organização social, ou seja, o primeiro desafio para uma organização é da manifestação clara da sua missão social. Concorda com esta afirmação? Porquê?
5. Para vários autores, a distinção entre visão e missão social é importante. Sendo que a visão refere ao que a organização pretende alcançar e a missão reporta-se a um conjunto de valores e crenças compartilhadas pelos membros e que orienta a organização. Concorda com esta afirmação? Porquê?
6. Qual a vossa missão social? Quais os valores que vos caracterizam enquanto associação?
7. Na sua opinião, considera que actualmente as organizações do terceiro sector sentem a pressão para a profissionalização da sua gestão? Porquê?
8. Na sua opinião, considera que o desafio das organizações sociais é o de garantir sustentabilidade económica?
9. Em relação a apoios financeiros, como a associação os obtém?

10. De que modo a Paços 2000 enfrenta a crescente pressão de garantir sustentabilidade económica? Quais as estratégias da organização para a garantir sustentabilidade económica?
11. A associação tem por hábito estabelecer parcerias?
12. Na sua opinião considera importante o estabelecimento de parcerias a diversos níveis para garantir a sustentabilidade económica?
13. Segundo vários autores, actualmente um conjunto de transformações aparece como desafiadoras à capacidade das organizações, no qual um dos desafios será o de garantir a sustentabilidade e económica, sem perder no entanto, a sua missão social. Concorda com esta afirmação? Porquê?
14. Se concorda com a afirmação anterior, como será possível a articulação entre a sustentabilidade económica e a missão social?
15. Na perspectiva de alguns autores, existe um foco intenso das organizações sociais na busca de sustentabilidade financeira, relegando para segundo plano os valores altruístas, que deturpa a missão social de uma instituição social. Concorda com esta afirmação? Porquê?
16. Considera que as suas opiniões influenciam as tomadas de decisão?
17. Sente-se motivado e realizado a desempenhar a sua função? Porquê?
18. Como é o seu relacionamento com os restantes colaboradores?
19. Como define o clima interno da associação?
20. Considera existir partilha e cooperação entre todos os colaboradores? Porquê?
21. Considera o planeamento estratégico uma estratégia indispensável para as organizações sociais? Porquê?

**Muito obrigada pela sua disponibilidade!**

## **ANEXO 2**

### **Sinopses das Entrevistas**

Problemáticas			
Entrevista	Questão 1	Questão 2	Questão 3
<b>T1</b>	<p>“(…) acho que são de extrema importância principalmente este tipo de associações como a Paços 2000, que tem equipamentos sociais, (…) porque facilitam muito, principalmente, a vida aos pais. As instituições que tem jardins-de-infância creches e equipamentos sociais para as crianças e terceira idade também”.</p>	<p>“(…) apesar de ser uma área que gosto também, mas mesmo em termos pessoais estive sempre ligada associações quer de teatro quer de grupos de jovens, portanto é uma área com que me identifico e gosto de trabalhar e no caso específico a nível profissional, também é um trabalho que gosto de fazer”.</p>	<p>“Tem um impacto bastante grande é uma instituição com uma grande dimensão, têm várias valências quase as valências todas da infância (…) e não só na área dos equipamentos sociais, mas também a outros níveis quer do atendimento à população que sempre fizemos quer da intervenção social a nível da habitação do apoio à população mais carenciada é uma associação de grande visibilidade”.</p>
<b>T2</b>	<p>“Trabalham com e para uma parte essencial da sociedade muitas vezes substituindo as actividades do poder”.</p>	<p>“(…) tem vindo a impor-se na região como uma das associações mais dinâmicas (…) pelas inúmeras actividades”.</p>	<p>“ Estive desde cedo envolvida na participação em muitas associações recreativas e desportivas, na Paços 2000 foi uma oportunidade que apareceu”.</p>
<b>T3</b>	<p>“É assim na medida em que pretendem aproximar a comunidade, facilitar as respostas aos acessos sociais penso que esse é o objectivo primeiro e conseguido tal objectivo”.</p>	<p>“Vou ser muito sincera, foi a oportunidade que me surgiu após terminar a licenciatura se bem que já estou há muito anos e me identifico na perfeição com os valores e as formas de intervenção da associação”.</p>	<p>“Um impacto enorme nós temos equipamentos espalhados pelo concelho (…) desde serviços de apoio a infância à juventude à terceira idade e mesmo é transversal à população e não só à população carenciada é à população em geral”.</p>

Problemáticas			
Entrevista	Questão 4	Questão 5	Questão 6
T1	“Sim sim concordo. Qualquer organização social tem que ter uma missão social”.	“Também concordo acho que para atingir determinado objectivos, isto é, para se alcançar essa visão acho que tem que haver realmente um conjunto de valores que identifique a instituição e digamos as pessoas serem orientadas da mesma forma, haver um conjunto de valores por de trás que oriente esse trabalho”.	“Acima de tudo é uma associação de combate à pobreza e à exclusão social portanto tentamos trabalhar sempre na óptica da integração social (...) Portanto acho que os valores acima de tudo são o trabalho com esse objectivo da integração social da população mais desfavorecida”.
T2	“Claro que sim, porque quando uma organização é criada é com um objectivo social, perseguindo os objectivos estatutários, de defesa de valores e na procura de intervir socialmente”.	“Sim, a missão prende-se com os valores e crenças dos membros norteiam a acção. A visão refere-se ao que a organização pretende alcançar através da acção. Tem haver com a estratégia e acção no terreno que normalmente está sustentada num espírito missionário, num sacerdócio, e a nossa visão, é intervir (...)”.	“A nossa missão é intervir no sentido de ajudar as pessoas das classes sociais mais desfavorecidas”.
T3	“Exactamente, eu concordo se bem que muitas vezes o processo de gestão não facilita, ou seja, deixa-nos a questionar se vamos, se estamos a desviarmo-nos ou não um pouco da nossa missão”.	“Exactamente”.	“Na associação partilhamos os mesmos valores. Em primeiro é tentar com que as respostas sociais que temos para disponibilizar a população cheguem até elas de forma concertada”.

Problemáticas			
Entrevista	Questão 7	Questão 8	Questão 9
T1	“Sim e cada vez mais é um tema falado. Já estivemos até em acções de formação, mas cada vez mais há uma necessidade e eu até concordo, é obvio que não podemos querer comparar ou igualar completamente, porque sendo uma associação e sendo uma instituição na área do social nunca pode ser tão espartilhada como no caso das empresas”.	“Sim sim e actualmente no panorama actual há várias mudanças em curso e realmente a sustentabilidade económica, é sempre um desafio para nós”.	“Portanto temos acordos com a segurança social a nível dos equipamentos do funcionamento dos equipamentos sociais há também associados mas digamos que é uma pequena fatia de bolo e basicamente são esses acordos com a segurança social”.
T2	“Sim sim de facto devido a um conjunto de transformações”.	“A questão financeira nunca foi posta de lado, pois a Associação via-se um pouco limitada em desenvolver os projectos em mente, precisamente porque o factor económico tinha e continua a ter grande peso nas decisões tomadas”.	“Contributos estatais e parcerias com a segurança social e com a câmara municipal”.
T3	“Sim sim existe esta pressão”.	“É assim obviamente tem que haver sustentabilidade económica para a associação perdurar no tempo é uma questão estrutural se tivermos uma boa base conseguimos perdurar no tempo, e perdurar no tempo não é só dar respostas sociais muito bonitas às populações, também temos que ter em atenção condições temos ser funcionais portanto é importante de facto”.	“De várias formas temos é assim... sempre que temos oportunidade de nos candidatarmos alguns fundos comunitários fazemos sempre desde que esteja dentro do nosso plano da acção também temos muitos programas ocupacionais são programas que são financiados pelo centro de emprego que pretendem a inserção social dos utentes da população que está desempregada”.

				Problemáticas		
Entrevista	Questão 10	Questão 11	Questão 12			
T1	“Tentamos através de alguns dos nossos serviços dar-lhes alguma autonomia, nomeadamente através da empresa de inserção tentar que ela tenha autonomia, isto é, que seja quase como as empresas que consigam funcionar não dependendo desses tais acordos (...) ao nível dos equipamentos sociais neste momento quase que vamos fazer o mesmo esforço, porque nos ATL’s a comparticipação da segurança social foi bastante reduzida”.	“Sim sim e é óbvio que as parcerias nos dias de hoje são fundamentais, já nada se faz sem as parcerias”.	“Sim sem dúvida, porque com o estabelecimento de parcerias pode ser uma fonte de evitar algumas despesas, por exemplo, estabelecer uma parceira com a profisoua no âmbito de formação para os funcionários, de disponibilização de espaços para eventuais actividades e no âmbito dessa parceria estamos a evitar determinada despesa.”			
T2	“É muito complicado, mas penso que tentamos angariar um número elevado de apoios”.	“Sim, sim”.	“Precisam-se de acordos de cooperação a vários níveis”.			
T3	“Tentar automatizar o mais possível os serviços nomeadamente a empresa de inserção rentabilizar o serviço que ela presta e nos equipamentos, por exemplo, a fusão de dois ATL’s se calhar nessa perspectiva também é uma medida de sustentabilidade económica, porque são os dois dentro da mesma freguesia e se calhar ao juntar os dois menos despesa e dá para rentabilizar digamos assim”.	“Sim sim, nós temos parcerias que já estão na associação desde sempre”.	“(…) são inquestionáveis (...) trazem benefícios para a população e para a instituição, também obviamente que sim estamos sempre aberto às parcerias”.			

		Problemáticas		
Entrevista	Questão 13	Questão 14	Questão 15	
T1	“Sim exactamente é assim é bastante difícil digamos assim, mas tem que realmente haver aqui essa articulação, garantir a tal sustentabilidade económica, mas nunca e nunca devemos perder a nossa missão”.	“Pois, é óbvio que é sempre complicado. Por exemplo através do estabelecimento de parcerias, através do estabelecimento com outro tipo de instituições, articulação com outras instituições da mesma área numa perspectiva de rentabilizar serviços”.	“A pressão é tanta que quase nos levam a perder um bocado a missão. No caso da Associação Paços 2000 acho que não, devido aos tais valores e crenças que tem que existir e que acho que estão enraizados. Mas fazendo uma avaliação global e atendendo as várias alterações que estão a decorrer acho que quase nos querem levar para aí transformarmos em empresas de mercado e por vezes deixar para segundo plano a nossa missão social”.	
T2	“Sim o desafio das organizações é garantir a sua sustentabilidade económica, sem contudo perder os seus valores. No entanto, algumas organizações para manter a sua sustentabilidade económica têm metido na “gaveta” os seus valores, vendendo as suas crenças ao poder económico”.	“A articulação entre sustentabilidade económica e a missão social, só é possível se o Estado apoiar financeiramente as organizações. Para a associação por mais boa vontade que exista por parte das pessoas em conseguir levar por diante um sonho, este só é possível quando existirem verbas suficientes para concretizá-lo”.	“Concordo. Como já disse atrás algumas organizações vendem a “alma ao diabo” para serem sustentáveis economicamente. Outras procuram diversificar as actividades e áreas de actuação para obter essa sustentabilidade económica”.	
T3	“Este é o grande desafio”.	“Em primeiro lugar o facto de nós termos uma coordenação com formação social é fundamental para conseguir articular esse tal desafio, porque se tivéssemos uma coordenação e uma direcção que não tivesse elementos com formação social penso que sim a sustentabilidade económica muitas estaria à frente e a missão provavelmente iria perder-se em várias situações”.	“Exactamente. Considero que existe. Porque de facto, eu conheço há situações algo controversas (...) em que de facto se nota quem tem formação social ou não. A visão dos problemas é completamente diferente, o objectivo para se concretizar algo a nível económico também é diferente, acho que passa muito por aí, pela passa formação das pessoas que estão na coordenação para mim é essencial”.	

Problemáticas			
Entrevista	Questão 16	Questão 17	Questão 18
T1	“As minhas não. Acho que não que não”.	“Sim sim”.	“Eu acho que é bom. É claro que não posso falar por eles. Há várias opiniões, mas acho que sim acho que é um bom relacionamento”.
T2	“Não”	“Sim claro que sim sinto que faço parte da associação”.	“Sim muito bom”.
T3	“Não”.	“Sim, sim sinto-me motivado, porque lá está trabalhar numa associação assim é um desafio constante (...) uma diversidade de papéis”.	“Muito bom, é muito bom não tenho nada apontar”.

		Problemáticas		
Entrevista	Questão 19	Questão 20	Questão 21	
T1	“Bom muito bom há abertura (...) há abertura para tratar de qualquer assunto acho que todos os funcionários se sentem à vontade para dar a sua opinião mesmo ela é pedida em reuniões com o pessoal técnico é solicitada a opinião e só assim se desempenha um bom trabalho também”.	“Sim sem dúvida mesmo (...) todas as opiniões são sempre ouvidas, solicitadas e bem-vindas porque nessa partilha de opiniões se aprende sempre alguma coisa”.	“Sim sim muito, eu acho que é uma das falhas se calhar não só dessa instituição em concerto, mas um pouco de todas as organizações na área do social onde se trabalha um pouco acima do acontecimento acho que o trabalho de planeamento falha um bocado nas instituições na área do social. O planeamento tem que envolver a definição dos objectivos de metodologias, de técnicas de trabalho, de formação dos técnicos e da avaliação desse trabalho. Acho que a avaliação é fundamental para também se ver, se aquilo que foi proposto como objectivo se aquilo que foi definido como metodologia de trabalho se foi conseguido ou não”.	
T2	“É bom”.	“Sim sim, ajudamos muitos uns aos outros”.	“Sim cada vez mais importante sobretudo num contexto em que somos pressionados a ter sustentabilidade”.	
T3	“(…) é um clima a nível de camaradagem é muito boa, porque apesar do stress que muitas vezes passamos aqui acho que nunca entramos em choque de coesão (...)”.	“Sim considero, porque sendo necessário tomar uma tomada de decisão que exija por exemplo trabalhar mais tempo que exija não ir almoçar ou que exija um sábado à tarde nunca ninguém diz que não, nós estamos sempre todos unidos para a mesma causa”.	“É de facto é importante, não temos uma estratégia pré definida para a usar, tirar do bolso digamos assim sempre que é necessário face algum problema, mesmo assim, acho que de forma global um instituição tem que ter um planeamento estratégico”.	

	Problemáticas		
Entrevista	Questão 1	Questão 2	Questão 3
<b>T4</b>	“(…) cobrir lacunas na sociedade nomeadamente da parte de equipamentos”.	“Altura foi uma oportunidade de emprego, sou sincera”.	“Muito grande, acho que é uma associação muito abrangente nas diversas valências que tem e uma vez que se abrange a quase todas as freguesias do concelho”.
<b>T5</b>	“As associações tiram um pouco peso do Estado não é, penso que a sociedade civil tem obrigações de participar em alguns dos deveres do Estado, portanto, as associações tem um papel a desempenhar também na área social”.	“Penso que comungo com a mesma ideia que podemos participar ao mesmo tempo como uma profissão (...) e poder fazer algo significativo pela sociedade que partilhamos todos”.	“Penso que a associação tem um peso bastante grande sobretudo a nível do concelho na área social, temos vários ATL’s, creches (...) penso que o papel que a associação neste momento desempenha é já grande, o que não invalida que possa ainda ser maior no futuro”.
<b>Directora</b>	“As associações acabam por colmatar algumas lacunas se quisermos diziam respeito a uma intervenção do Estado (...) o Estado também não pode fazer tudo e portanto as associações acabam por colmatar essas lacunas, no sentido de suprir necessidades umas mais básicas outras nem tanto da população em geral. Portanto tem um contributo muito importante”.	“(…) colaborei por acaso na fundação da instituição (...) portanto na altura pediram-me a colaboração e por acaso ajudei a fundar, (...)”.	“Quando a Paços 2000 foi criada ainda havia muito poucas instituições de solidariedade social em Paços de Ferreira. A Paços 2000 conseguiu em muito pouco tempo implementar várias valências quer de apoio a terceira idade, quer de apoio a infância, (...) desde início teve uma postura em termos de intervenção diferente das outras instituições (...)”.

	Problemáticas		
Entrevista	Questão 4	Questão 5	Questão 6
<b>T4</b>	<p>“Concordo, mas nos dias de hoje é muito difícil, porque na actual situação económica que uma pessoa vê reflectida não é (...) vemos mais a vertente da parte social não é, mas acima de tudo também temos que ter a nossa sustentabilidade o que é muito complicado porque dependemos muito de terceiros”.</p>	<p>“Concordo”.</p>	<p>“Apoiar todos aqueles que nos procuram”.</p>
<b>T5</b>	<p>“Penso que sim, que a missão social deveria fazer parte de todas as organizações, que tal e qual como as associações tem esse carácter social (...) mesmo entidades empresariais deveriam ter como pano de fundo sempre essa missão social”.</p>	<p>“Concordo (...) mesmo acreditando que nem todas as instituições tenham uma missão (...) no mínimo deveriam ter uma visão social de onde integram na sociedade”.</p>	<p>“(...) o lema base é conseguir que todas as classes sociais tenham acesso, tenham direito à educação neste caso e que as diferenças sociais que existam e são inegáveis se tornem mais ténues e que todas a pessoas se sintam integradas no meio onde vivem”.</p>
<b>Directora</b>	<p>“(...) se a missão não for clara, fica um bocado difícil (...) neste caso portanto quer se trabalhe para a comunidade ou em parceria com outras as organizações e se é para a comunidade a mensagem tem ainda que ser mais clara não é? (...) tem mesmo que ser clara a missão até para conseguir apoios. Se não se tem uma missão clara também não se consegue ter uma estratégia clara”.</p>	<p>“É assim é verdade de facto a visão é o seu objectivo final e a missão passa pela metodologia e pelas estratégias que reflectem e não podem ser aliadas das crenças dos membros que compõem a administração, (...) nas decisões tomadas a curto (...) faz-se sobretudo tendo em conta os valores de todos os membros, da missão social”.</p>	<p>“A associação tinha que ter uma missão muito mais estruturante na sociedade, e portanto era criando serviços e permitindo às pessoas dar o salto (...) a missão é ajudar o indivíduo a superar as suas necessidade e ajudar de todas a formas possíveis reduzir todos os factores que contribuem para a exclusão social”.</p>

Problemáticas			
Entrevista	Questão 7	Questão 8	Questão 9
<b>T4</b>	“Sim, porque os cortes a nível do governos estão a ser cada vez mais inclusiva com o fecho dos ATL’s não é, e daqui a pouco vai atingir os outros serviços”.	“Sim exactamente, sem visar o lucro, sem ter esse critério como meta atingir, mas tem que ser sustentável, tem que ter serviços auto sustentáveis, completamente autónomos”.	“Através de subsídios da câmara, da segurança social e das comparticipações que as famílias fazem para usufruir dos serviços”.
<b>T5</b>	“Sim sim acho que o sector associações vivem um pouco da polivalência dos seus colaboradores não é, portanto não há nesse momento não se pode dizer uma especialização, no entanto acho que o caminho é mesmo esse, embora não podemos ser considerados empresas, acho que para a própria associação seria vantajoso profissionalizar”.	“Temos que o ter, sim claro embora muitas vezes sentimos em que se calhar há áreas em que trabalhamos que se tivermos só uma visão economicista podemos não estar a satisfazer integralmente as necessidades, porque muitas delas não terão o retorno económico”.	“ A associação cobra por alguns dos seus serviços embora, obviamente, que é de forma não é para fazer pagar os seus serviços, para além disso tem contributos estatais e parcerias com a segurança social e com a câmara municipal”.
<b>Directora</b>	“Sim sim sim”.	“Sim sim também, aliás a segurança social diz isso muito claramente às instituições “vocês não se podem fiar apenas nos acordos de cooperação, vocês tem que encontrar outros sectores e desenvolverem outras actividades que sejam rentáveis para ajudar a suportar e a financiar as que não são”. Claramente!”.	“Segurança social pela via dos protocolos, da câmara municipal e do ministério da educação (...)”.

		Problemáticas		
Entrevista	Questão 10	Questão 11	Questão 12	
T4	“Criar novas parceiras poderá ser a solução para o desafio da sustentabilidade”.	“Sim, sim sim muito importante”.	“Sim sim, não só para ter outro tipo de aprendizagem para ter outro tipo de conhecimento”.	
T5	“As associações não são auto-financiadas, embora possam ter uma pequena componente, mas não são, e portanto precisam de acordos de cooperação quer seja com a segurança social, com a câmara municipal, do ministério da educação ou seja de quem for” (...) novas parcerias novos protocolos sempre que surja a oportunidade e que é bom para a associação e para a comunidade e portanto a estratégia é estar atento as oportunidades e não as deixar fugir, manter a empresa de <i>catering</i> ”.	“Claro que sim”.	“Sim para além da parceria económica penso que as parcerias para além desse âmbito económico com outros sectores que trabalham não falando directamente de subsídios, mas de formas de podermos agir com outras entidades de para trocar ideias”.	
Directora	“É assim fazendo as parcerias que se pode e entretanto criou-se uma empresa de inserção de <i>catering</i> escolar também mais uma vez para resolver um problema social” (...) Era extremamente importante que se mantivesse a empresa de inserção de <i>catering</i> , porque ela de facto, contribui bastante para a sustentabilidade da instituição. A estratégia em matéria de sustentabilidade passa para além obviamente de continuar com os acordos de cooperação e portanto continuar a garantir uma parte do financiamento pela via dos subsídios que vêm através dos protocolos”.	“À sim sem dúvida”.	“A rentabilização de recursos é fundamental. A instituição tem vários serviços e várias valências criadas pela via das parcerias desde logo pela utilização de espaços que foram cedidos imensos. Aliás construídos e adquiridos por nós não temos nenhum. É assim a maior parte dos serviços onde estamos são fruto de parcerias, graças ao nosso trabalho que tem tido visibilidade por toda a região”.	

Problemáticas			
Entrevista	Questão 13	Questão 14	Questão 15
T4	“Acima de tudo, sem perder a missão social, sim criar a nossa própria sustentabilidade económica, mas sem perder então aquele vínculo que é a nossa missão social”.	“É muito complicado, muito complicado”.	“É natural que se cai nesse erro mas sem ter o propósito de o fazer”.
T5	“(…) o facto de ser uma instituição e que trabalhe no âmbito social não quer dizer que não tenha que ter sustentabilidade económica e que não veja que todos os seus processos tenham que ter sustentabilidade económica e até que possível não direi não se pode falar de lucro, mas de forma a criar algum dividendos para poder investir nessa mesma área”.	“Isso é um pouco difícil, nunca podemos perder de vista que a missão social é o pano de fundo, mas podemos sempre ter uma visão estratégica de que se pudermos negociar áreas que se devem investir e podemos tirar proveito dela para podermos melhorar os serviços já prestados (…) só neste contexto faz sentido ter uma visão por assim dizer mais económica mas nunca perdendo caindo na tentação de perder a missão social”.	“Pode haver essa tentação do desvio muitas vezes até porque acredito que a própria instituição para garantir a manutenção da associação, sem querer digo eu, pode haver esse desvio da sua missão, visto que muitas dessas organizações tem dificuldades financeiras, cada vez mais os apoios estatais serão menores, portanto há esse risco”.
Directora	“Sim sem dúvida”	“Se nos aviássemos da missão de solidariedade tínhamos fechado estes equipamentos, mas não foi com esse objectivo que eles foram criados não foi para serem autos sustentáveis, se fossem melhor se fossem melhor não sendo a instituição tem que ir conseguido assim há outras valências que produzem alguma mais-valia e vai dando umas vão cobrindo os prejuízos das outras”.	“Não não acho que seja tanto assim das instituições que conheço não digo que não aja quem norteia um pouco a sua intervenção nessa busca, mas depois na prática eu acho que nenhuma instituição volta as costas a um caso a uma família”.

		Problemáticas		
Entrevista	Questão 16	Questão 17	Questão 18	
<b>T4</b>	“É assim eu dou mais apoio não tomo grandes decisões”.	“Sim, sim não foi nessa área que eu me formei mas descobri que realmente que era uma função que gostava principalmente a parte de trabalhar com os idosos “.	“É bom, muito bom”.	
<b>T5</b>	“Não”.	“Sinto-me motivado (...) sinto-me integralmente parte dessa instituição (...) que tenho que dar a imagem da instituição e como tal me sinto realizado e motivado para mostra que esta instituição tem valores a cumprir”.	“É bom (...) nós funcionamos como uma pequena família”.	
<b>Directora</b>		“Sim sim tive a sorte de vir para trabalhar para uma associação, para uma instituição que valoriza o trabalho dos técnicos e que valoriza o meu trabalho”.	“Sem formalidades. Muito bom relacionamento. No entanto, é óbvio que isso não quer dizer que haja facilitismo, é assim somos todos amigos, mas não me demito da minha função e se tiver que dizer que não digo não, mas explico porquê sempre evito que as pessoas fiquem sentidas ou melindradas porque vamos continuar a trabalhar juntos e se o ambiente trabalho for bom as coisas vão correr melhor”.	

	Problemáticas		
Entrevista	Questão 19	Questão 20	Questão 21
<b>T4</b>	“É óptimo”.	“Sim, sim muita entreajuda”.	“Sim sim sem dúvida tentar então criar outros meios que nos façam ultrapassar os tempos adversos que se aproximam nomeadamente o da sustentabilidade económica”.
<b>T5</b>	“É bom”.	“Penso que sim considero que existe partilha e colaboração”.	“Sim claro, independentemente de ser uma instituição, tem que haver sempre um plano uma estratégia para garantir a manutenção da associação. O plano da área social temos que ver as necessidades que há e tentar responder a essas mesmas necessidades e melhorar as que já temos”.
<b>Directora</b>	“(…) um clima de missão de vestir a camisola, acho que as pessoas quando entram aqui vestem com facilidade a camisola e tomam mesmo partido da associação, não é preciso de estar-lhes a lembrar qual é a missão deles aqui”.	“Sim existe uma grande partilha de responsabilidades, as pessoas percebem quando é preciso dar o litro e muitas vezes é preciso ficar fora de horas, já viemos trabalhar ao Domingo, às vezes digo em voz alta: ao Domingo à noite venho e eles respondem logo: a que horas vens? É assim eu sei que há sempre alguém que vem ajudar não é preciso pedir”	“É assim cada vez é mais importante e cada vez se utiliza mais (…) não era uma prática no passado, exactamente porque a sustentabilidade não era tão importante a uns anos atrás como é hoje”.