

Caracterização da Gestão e Opções de Desenvolvimento:

Estudo Aplicado à Cruz de Cristo Futebol Clube

Projeto aplicado apresentado para obtenção do grau de Mestre em

Gestão de Organizações de Economia Social

Ireneu Leite Dias

Orientadora:

Professora Doutora Carla Isabel Russo Vivas

2022, junho

Dias, I. (2022). Caracterização da Gestão e Opções de Desenvolvimento: Estudo aplicado à Cruz de Cristo Futebol Clube. (Projeto aplicado, realizado no âmbito do Mestrado em Gestão de Organizações de Economia Social). Escola Superior de Gestão e Tecnologia de Santarém, Instituto Politécnico de Santarém, Santarém, Portugal.

DEDICATÓRIA

Dedico este projeto aos fundadores da Cruz de Cristo Futebol Clube e a todos aqueles que desde 15 de outubro de 1932 mantiveram um papel ativo na sua manutenção até à atualidade.

AGRADECIMENTOS

À minha mulher Sandra Freitas e aos nossos filhos Tomás e João Afonso, pelo incondicional apoio e força, pelos seus inesperados e doces sorrisos, que sempre me alentam e me motivam no meu percurso.

Ao corpo docente que lecionou esta edição do mestrado, pelo seu profissionalismo e competência.

Ao professor doutor Nuno Jorge, pela sua ímpar disponibilidade, interesse e entrega ao mestrado e cada um dos alunos que o frequentam.

À professora doutora Carla Vivas pela sua indubitável e ímpar disponibilidade, compreensão, ajuda e orientação deste projeto em contextos e timings absolutamente adversos.

À Associação Mutualista Montepio Geral, por proporcionar financeiramente a frequência neste mestrado.

À Direção da Associação Cruz de Cristo Futebol Clube, pelos diálogos e pela frontalidade com que partilharam as dificuldades da Associação e da sua gestão.

A cada um dos inquiridos, pela disponibilidade e tranquilidade demonstrada no preenchimento do questionário e pela forma com que partilharam as suas memórias da Associação e sua visão para o futuro da mesma.

RESUMO

Dadas as dificuldades de subsistência financeira e de dinamização da Associação Cruz de Cristo Futebol Clube [CCFC], vislumbra-se pertinente efetuar um diagnóstico da sua gestão e apurar quais as opções de desenvolvimento mais viáveis que permita uma rápida inversão do cenário atual, assegurando em primeira linha a sua sustentabilidade económico-financeira e, conseqüentemente, o seu crescimento e maior envolvimento com a população local.

Para o presente projeto aplicado, surgiu a questão de partida: Qual o estado atual da Gestão da Associação CCFC e que propostas de desenvolvimento e de ação poderão gerar maior notoriedade e adesão da população à associação com vista a assegurar a sua sustentabilidade?

Para desenvolvimento das propostas de atuação foi realizada uma análise externa e uma análise interna, na forma de diagnóstico, baseada na recolha de dados assente na realização de entrevista ao presidente da direção, a consulta da documentação da associação e na recolha de informação por questionário.

Mediante a aplicação de diversas ferramentas de diagnóstico e análise foi possível apurar diversas iniciativas que permitem dinamizar a associação, nomeadamente pela promoção de atividades de carácter físico-motor e carácter lúdico.

Palavras-Chave: Economia Social; Associação; Cruz de Cristo Futebol Clube; Diagnóstico Estratégico; Opções de Desenvolvimento.

ABSTRACT

Given the difficulties of financial substance and dynamization of the Cruz de Cristo Futebol Clube [CCFC], it is pertinent to carry out a diagnosis of its management and determine the most viable development options that allow a rapid inversion of the current scenario, ensuring in first line its economic and financial sustainability and consequently its grow and greater involvement with the local population.

For the present project applied, the starting question arose: What is the current status of the Management of the CCFC Association and what development and action proposals could generate greater notoriety and adhesion of the population to the association in order to ensure its sustainability?

To develop the proposals for action, an external analysis and an internal analysis were carried out, based on data collection based on an interview with the chairman of the board, consultation of the association's documentation and the collection of information through a questionnaire.

Through the application of various diagnostic and analysis tools, it was possible to identify several initiatives that allow the association to be dynamized, namely by promoting physical-motor and recreational activities.

Keywords: Social Economy; Association; Cruz de Cristo Futebol Clube; Strategic Diagnosis, Development Options.

Índice

INTRODUÇÃO	8
ENQUADRAMENTO DO ESTUDO	8
IMPORTÂNCIA DA INVESTIGAÇÃO E JUSTIFICAÇÃO DO TEMA	9
QUESTÃO DE INVESTIGAÇÃO E OBJETIVOS.....	9
ESTRUTURA DO PROJETO APLICADO	11
CAPITULO I – O TERCEIRO SETOR: CONCEITOS E CONTEXTUALIZAÇÃO	12
1.1 – AS ORIGENS E CARACTERISTICAS DA ECONOMIA SOCIAL.....	12
1.1.1 – A ECONOMIA SOCIAL.....	12
1.1.2 – OS CAMPOS DE ATUAÇÃO DA ECONOMIA SOCIAL EM PORTUGAL	15
1.1.3 –A REPRESENTATIVIDADE E IMPACTO DA ECONOMIA SOCIAL NA SOCIEDADE E ECONOMIA PORTUGUESA.....	15
1.1.4 – AS ASSOCIAÇÕES E O MOVIMENTO ASSOCIATIVO EM PORTUGAL	16
CAPITULO II – A GESTÃO ESTRATÉGICA DAS ORGANIZAÇÕES DA ECONOMIA SOCIAL	18
2.1 – OS PRINCIPAIS VETORES E CARACTERISTICAS DA GESTÃO ESTRATÉGICA DAS ORGANIZAÇÕES DA ECONOMIA SOCIAL	18
2.1.1 – O PLANEAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA	18
2.1.2 –A VISÃO E MISSÃO NO AMBITO DAS ORGANIZAÇÕES DA ECONOMIA SOCIAL	20
2.2 – A ANÁLISE EXTERNA	21
2.2.1 – A ANÁLISE PEST	23
2.3 –A ANÁLISE INTERNA.....	26
2.3.1 – A ANÁLISE VRIO	26
2.3.2 – A MATRIZ SWOT	27
CAPITULO III – METODOLOGIA.....	29
3.1 – ASSOCIAÇÃO OBJETO DE ESTUDO E MOTIVAÇÕES.....	29
3.2 – CARACTERIZAÇÃO DEMOGRÁFICA DO MUNICIPIO E DA FREGUESIA	30
3.3 – O ESTUDO DE CASO	30
3.4 – METODOLIGAS PARA A RECOLHA DE DADOS E INFORMAÇÃO.....	31
3.4.1 – PESQUISA DOCUMENTAL	31
3.4.2 – ENTREVISTA.....	31
3.4.3 – QUESTIONÁRIO.....	32
CAPITULO IV – A ASSOCIAÇÃO CCFC (OBJETO DE INVESTIGAÇÃO)	35
4.1- CRUZ DE CRISTO FUTEBOL CLUBE.....	35
4.1.1 –A FUNDAÇÃO E EVOLUÇÃO	35

4.2 – O ENQUADRAMENTO ATUAL	36
4.3 – OS VALORES ORGANIZACIONAIS	37
4.4 – A VISÃO E MISSÃO	38
CAPITULO V – RESULTADOS OBTIDOS.....	39
5.1 - APLICAÇÃO DA ANÁLISE PESTEL À ASSOCIAÇÃO CCFC	39
5.1.1 – Sintetização da análise PESTEL à Associação CCFC	40
5.2 – ANÁLISE DOS PRINCIPAIS <i>STAKEHOLDERS</i>	41
5.3 – ANÁLISE VRIO APLICADA À ASSOCIAÇÃO CCFC.....	42
5.4 - APLICAÇÃO DA MATRIZ SWOT À ASSOCIAÇÃO CCFC.....	43
5.3.1 – Matriz SWOT aplicada à Associação CCFC.....	44
5.5 - CARACTERIZAÇÃO DEMOGRÁFICA DA AMOSTRA.....	45
5.5 – FREQUÊNCIA E NOTORIEDADE DAS RESPOSTAS SOCIAIS LOCAIS.....	46
5.6 – MANIFESTAÇÃO DE INTERESSE	47
5.7 – PRINCIPAIS TIPOS E NOMEAÇÃO DE ATIVIDADES	47
5.8 – DISPONIBILIDADE HORÁRIA	50
5.9 – FREQUÊNCIA SEMANAL DAS ATIVIDADES	50
5.10 – O RETORNO FINANCEIRO	51
5.11 - AVALIAÇÃO ECONOMICO-FINANCEIRA DOS RESULTADOS.....	51
5.11.1 – FERRAMENTA IAPMEI PARA AVALIAÇÃO DE PROJETOS DE INVESTIMENTO	52
5.11.2 – PRESSUPOSTOS GERAIS CONSIDERADOS NA FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO DE PROJETOS	53
5.11.3 – DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS PREVISIONAL.....	54
5.11.4 – CONCLUSÕES DA AVALIAÇÃO ECONOMICO-FINANCEIRA DOS RESULTADOS	54
5.12 – Sintetização dos resultados - Opções de desenvolvimento	55
CAPITULO VI – CONCLUSÃO	58
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	60
Apêndice 1 – Imagens fotográficas da Associação CCFC em 18/09/2021	65
Apêndice 2 – Autorização de recolha, processamento e tratamento de dados e imagens ...	66
Apêndice 3 – 1ª folha da ata de constituição da Associação CCFC.....	67
Apêndice 4 – Ata de registo da Associação Cruz de Cristo Futebol Clube	68
Apêndice 5 – Revisão dos estatutos (parte) de 1984.....	83
Apêndice 6 – Entrevista de diagnóstico ao presidente César Tiago Silva Piedade – 2021/07/07	84
Apêndice 7 – Questionário Aplicado.....	90
Apêndice 8 – Simulação de seguro de voluntariado.....	92

(Página deixada propositadamente em branco)

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 - RESULTADO DO BRAINSTORMING COM OS ELEMENTOS DA DIREÇÃO CCFC -----	8
FIGURA 2 - AVALIAÇÃO DE RECURSOS VRIO -----	26
FIGURA 3 - VISTA AERIA GOOGLE MAPS DA ASSOCIAÇÃO -----	34
FIGURA 4 - TIMELINE DA ASSOCIAÇÃO CCFC -----	37
FIGURA 5- ACOMPANHAMENTO DE ATIVIDADES E /OU VINCULO À CCFC -----	47
FIGURA 6 - DESEJO MANIFESTADO EM FREQUENTAR ATIVIDADES NA CCFC -----	47
FIGURA 7 - AREA DA 1ª ATIVIDADE SELECIONADA -----	48
FIGURA 8 - PRIMEIRA ATIVIDADE SELECIONADA -----	49
FIGURA 9 - ATIVIDADE MAIS SELECIONADA -----	49
FIGURA 10 - PERIODO HORÁRIO DE MAIOR CONVENIENCIA -----	50
FIGURA 11 - FREQUENCIA SEMANAL DAS ATIVIDADES -----	50
FIGURA 12 - DISPONIBILIDADE PARA SUPORTAR UM CUSTO MENSAL -----	51
FIGURA 13 - VALOR INDICADO COMO SUPORTÁVEL PELA FREQ. NA ATIVIDADE -----	51
FIGURA 14 - FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO DE PROJETOS DE INVESTIMENTO IAPMEI -----	52
FIGURA 15 - DEMOSTRAÇÃO DE RESULTADOS PREVISIONAL -----	54

ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 1 - ANÁLISE DO CONTEXTO EXTERNO -----	22
TABELA 2 - SINTETIZAÇÃO DA ANÁLISE PEST À ASSOCIAÇÃO CCFC-----	40
TABELA 3 - ANÁLISE DOS PRINCIPAIS STAKEHOLDERS-----	41
TABELA 4 - MATRIZ SWOT APLICADA À ASSOCIAÇÃO CCFC-----	43
TABELA 5- GRUPOS E TIPOS DE ATIVIDADES -----	48

ÍNDICE DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS

CCFC – Associação Cruz de Cristo Futebol Clube

CSES – Conta Satélite Economia Social

DGS - Direção Geral da Saúde

EB1PP – Escola Básica e 1º Ciclo da Portela das Padeiras

ES – Economia Social

GDBSPP – Grupo de Dadores Benévolos de Sangue da Portela das Padeiras

GERFPP – Grupo Etnográfico, Rancho Folclórico da Portela das Padeiras

IAPMEI - Agência para a Competitividade e Inovação (resulta de: Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação)

IPSS - Instituições Particulares de Solidariedade Social

IRC – Imposto Sobre o Rendimento de Pessoas Coletivas

IVA – Imposto sobre Valor Acrescentado

OBESP - Observatório da Economia Social Portuguesa

OSFL – Organizações Sem Fins Lucrativos

VAB – Valor Acrescentado Bruto

(Página deixada propositadamente em branco)

INTRODUÇÃO

Na parte introdutória deste projeto aplicado será materializado o enquadramento do estudo, a pertinência e importância da investigação, a definição da questão de partida a investigar, a definição dos objetivos e por fim a estrutura do projeto.

ENQUADRAMENTO DO ESTUDO

Enquadrada na formação académica adquirida enquanto aluno do Mestrado em Gestão de Organizações de Economia Social o presente projeto aplicado tem como objetivo elaborar um estudo sobre as atuais práticas de gestão de uma associação (sem fins lucrativos), de cariz local, que está atualmente vocacionada para a reunião e convívio dos habitantes locais, designadamente a Associação Cruz de Cristo Futebol Clube [CCFC].

Ao longo da frequência letiva do mestrado e para preparação do presente projeto foi elaborado o *brainstorming* juntamente com os membros da direção da Associação CCFC (apresentado na figura 1), que ilustra as ideias e temáticas chave a desenvolver.

Figura: 1 – Resultado do Brainstorming com os elementos da Direção da Associação CCFC.



IMPORTÂNCIA DA INVESTIGAÇÃO E JUSTIFICAÇÃO DO TEMA

Perante as atuais dificuldades de carácter estrutural a nível financeiro e organizacional da Associação, constatadas no estabelecimento do primeiro contacto com a direção da Associação as mesmas materializam-se também na diminuta adesão da comunidade envolvente (em geral) e dos seus associados (em particular). Numa análise prévia, realçam-se como pontos fracos a quase inexistência de atividades, debilitada situação financeira e o atual estado de degradação das instalações (ver Apêndice 1). O presente estudo reveste-se de especial importância, tendo presente o intuito e pretensão de dar um contributo para inverter a sua atual fase de declínio, orientado para a sustentabilidade da organização.

Neste âmbito, constituem-se objetivos primordiais deste projeto: o estudo do atual modelo de organização e funcionamento da Associação, com abordagem à sua visão, missão, objetivos e valores, complementando-se com a análise do ambiente externo e interno e consequente identificação das questões estratégicas mais prementes para a elaboração de um diagnóstico que permita definir um conjunto de propostas de atuação que assegurem a sua auto sustentabilidade económico-financeira, bem como a dinamização de um plano de atividade que leve um maior numero de pessoas a frequentar a associação.

QUESTÃO DE INVESTIGAÇÃO E OBJETIVOS

Para concretizar o presente projeto, pretende-se obter, de forma concisa, resposta para as seguintes questões:

1. Na sua declaração estratégica, qual a missão da Associação e qual a visão de quem a dinamiza?
2. Como é gerida a Associação, como é que a mesma funciona e como se organiza com vista a atingir os seus objetivos e a concretizar a sua missão?

3. Que oportunidades e ameaças identifica a Associação no seu meio envolvente?
4. Que impacto é que a comunidade atribui à Associação?
5. Quais as propostas de atuação que poderão integrar uma estratégia de desenvolvimento?
6. Qual o melhor enquadramento para concretização das iniciativas propostas?

De forma mais estruturada, as diversas questões formuladas podem ser resumidas e aglutinadas na seguinte questão:

Qual o diagnóstico estratégico da Associação CCFC e que propostas de desenvolvimento e de ação poderão gerar maior notoriedade e adesão da população à associação, com vista a assegurar a sua sustentabilidade?

Assume-se, então, como objetivo geral para o presente estudo, efetuar um diagnóstico da sua gestão e apurar quais as opções de desenvolvimento mais viáveis que permita uma rápida inversão do cenário atual, assegurando em primeira linha a sua sustentabilidade económico-financeira e, conseqüentemente, o seu crescimento e maior envolvimento com a população local.

Desta forma, pretende-se alcançar os seguintes objetivos específicos:

- 1) Efetuar um diagnóstico de gestão à organização;
- 2) Analisar o contexto externo e a componente interna da organização;
- 3) Identificar iniciativas que possibilitem a inversão do rumo da Associação.

Foi elaborado um diagnóstico estratégico, recorrendo a ferramentas de análise externa e interna. Para recolha dos dados foram aplicadas neste projeto as metodologias de entrevista aos membros dirigentes da Associação, consulta da documentação disponível na Associação e questionários à comunidade envolvente (residente no raio de ação direto da Associação). A recolha de

informação foi precedida da respetiva autorização (ver Apêndice 2). As propostas de atuação baseiam-se na abordagem SWOT e definem as opções de desenvolvimentos assentes no diagnóstico efetuado.

ESTRUTURA DO PROJETO APLICADO

O presente projeto aplicado é composto por 6 capítulos que se encontram organizados em subcapítulos por forma a melhor explicitar os temas abordados. À fase introdutória sucede o capítulo I, que contextualiza o terceiro setor, as suas origens e características, os principais campos de atuação, a sua representatividade e o movimento associativo em Portugal.

No segundo capítulo é realizada uma abordagem conceptual à gestão estratégica com especial foco nas organizações da Economia Social, onde será abordado o planeamento e gestão estratégica, a visão e missão das organizações da Economia Social, a importância da análise externa e interna, com abordagem às ferramentas PESTEL, análise de recursos e sintetização SWOT.

O terceiro capítulo é especialmente dedicado à caracterização da organização CCFC, Associação objeto do presente estudo.

O quarto capítulo relata a metodologia utilizada, com relevância para o método de recolha de dados, para a definição do público-alvo e amostragem a inquirir.

Revestem-se de especial importância os dois capítulos finais. No Capítulo V são explicitados os resultados da aplicação das referidas ferramentas de abordagem estratégica e sintetizadas as opções de desenvolvimento da Associação e, por fim, no capítulo VI, constam as principais conclusões.

CAPITULO I – O TERCEIRO SETOR: CONCEITOS E CONTEXTUALIZAÇÃO

A amplitude terminológica de Terceiro Setor e Economia Social (ES) é bastante vasta. No presente capítulo pretende-se efetuar um levantamento exploratório do atual estado da arte, procurando a definição e caracterização destes conceitos.

Posteriormente serão enumeradas as áreas de atuação da Economia Social e explicitada a sua representatividade no contexto económico português, especialmente no que concerne às associações.

1.1 – AS ORIGENS E CARACTERISTICAS DA ECONOMIA SOCIAL

1.1.1 – A ECONOMIA SOCIAL

O conceito de Economia Social possui uma amplitude muito vasta e, segundo (Oliveira, 2012), as designações variam de país para país e as variações estão longe de serem meramente terminológicas, refletindo histórias e contextos sociopolíticos diferentes. Em França é tradicional a designação de Economia Social. Nos países anglo-saxónicos fala-se de Setor Voluntário, Terceiro Setor e de Organizações Não Lucrativas, enquanto nos países do chamado Terceiro Mundo domina a designação de Organizações Não Governamentais.

O Observatório da Economia Social Portuguesa (OBESP), com o objetivo de identificar o perfil da Economia Social, elaborou uma proposta de conceito (OBESP, 2011, p. 1): “A Economia Social oferece bens ou serviços que correspondam a necessidades sentidas pelos indivíduos a que se destinam, independentemente da sua rentabilidade económica intrínseca, procurando que essa oferta seja efectuada optimizando a relação qualidade / preço... dentro de um quadro sustentável... numa organização da Economia Social, deve existir a preocupação de fomentar a participação no processo de decisão organizacional por parte dos seus membros, dos utilizadores, dos assalariados e também de outros agentes que eventualmente lhe estejam associados

(*stakeholders*). Finalmente, deve existir sempre uma preocupação com a solidariedade.”

Na definição geral a proposta de conceito releva ainda que existem duas características chave para o enquadramento das diferentes organizações no âmbito da Economia Social: uma preocupação com os indivíduos e a concessão de uma importância primordial aos aspetos sociais.

Já a Lei de Bases da Economia Social (Lei n.º 30/2013 de 08 de Maio), define o enquadramento jurídico para as organizações da Economia Social, como sejam as Cooperativas, Associações Mutualistas, Misericórdias, Fundações, Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), Associações com fins altruísticos, que atuem no âmbito cultural, recreativo do desporto e desenvolvimento local e outras que nos termos da Constituição se possam integrar no setor cooperativo e social e/ou que dotadas de personalidade jurídica respeitem os princípios orientadores da Economia Social, que nos exatos termos exarados desta lei são:

- a) O primado das pessoas e dos objetivos sociais;
- b) A adesão e participação livre e voluntária;
- c) O controlo democrático dos respetivos órgãos pelos seus membros;
- d) A conciliação entre o interesse dos membros, utilizadores ou beneficiários e o interesse geral;
- e) O respeito pelos valores da solidariedade, da igualdade e da não discriminação, da coesão social, da justiça e da equidade, da transparência, da responsabilidade individual e social partilhada e da subsidiariedade;
- f) A gestão autónoma e independente das autoridades públicas e de quaisquer outras entidades exteriores à economia social;
- g) A afetação dos excedentes à prossecução dos fins das entidades da economia social de acordo com o interesse geral, sem prejuízo do respeito pela especificidade da distribuição dos excedentes, própria da natureza e do substrato de cada entidade da economia social, constitucionalmente consagrada.

Nesse sentido, o OBESP (2011, p. 1) enfatiza que:

“Em virtude da sua natureza, as organizações de Economia Social não são movidas por objectivos ditados exclusivamente por uma estratégia de mercado, já que a sua existência visa satisfazer necessidades sociais, promover a coesão social, combater a exclusão ou suprimir as falhas e lacunas que as organizações pertencentes aos demais sectores da economia, apresentam a esse respeito.

Do ponto de vista do resultado, o aspeto fundamental que diferencia as organizações de Economia Social das empresas é que, enquanto nestas últimas, os seus principais beneficiários são os seus próprios investidores, que recebem para si mesmo o “sobreproduto” social (ou seja, o excedente operativo sob a forma de lucro), nas organizações de Economia Social, caso exista, a apropriação desse excedente é coletiva e destina-se a dar continuidade aos objetivos organizacionais, a satisfazer os seus usufrutuários diretos e os seus assalariados e a comunidade em geral. Devido às suas características, as organizações de Economia Social, têm sido as responsáveis pela existência de uma abordagem diferente da atividade sócio-económica que consiste em privilegiar as pessoas em detrimento do capital. Consequentemente, não se prefiguram apenas como sendo organizações produtoras de bens ou serviços, mas igualmente como produtoras de conexões sociais, aspeto fundamental para a gestação de capital social.”

Desta proposta de conceito resulta uma clara distinção (essencialmente) entre as organizações da Economia Social e as organizações do setor privado, não só pela sua finalidade de incrementar o bem social comum, mas também pelos meios utilizados para atingir esse determinado fim, colocando nas pessoas e nos aspetos humanísticos, o foco central do processo produtivo.

1.1.2 – OS CAMPOS DE ATUAÇÃO DA ECONOMIA SOCIAL EM PORTUGAL

“O Associativismo é um dos pilares da Sociedade. As Coletividades são um dos pilares do Associativismo” (Dias, 2009, p.14).

A expressão, citada no estudo Coletividades de Cultura, Recreio e Desporto (Leitão & Silva, 2009), uma caracterização do associativismo confederado em Portugal tem uma vasta amplitude terminológica e encontra-se reproduzida em imensos artigos de opinião, sites de associações, revistas, editoriais, trabalhos científicos entre outras, no entanto se atendermos ao imenso legado histórico das associações e coletividades em Portugal, às diversas áreas de atuação presentes na cultura (grupos de teatro amador; bandas filarmónicas, tunas, ranchos folclóricos, excursionistas), no desporto (nas mais diversas modalidades), na proteção (associações humanitárias de bombeiros, de socorros mútuos) na agricultura caça e pescas, na habitação (associações de moradores) na educação (associações de alunos /pais e professores), na saúde (associações de dadores benévolos de sangue), no setor financeiro, na proteção da natureza e ambiente e por fim na quantidade de associações devidamente regulamentadas em Portugal, poderemos então ter uma perspetiva mais clara da dimensão e importância do movimento associativista.

1.1.3 –A REPRESENTATIVIDADE E IMPACTO DA ECONOMIA SOCIAL NA SOCIEDADE E ECONOMIA PORTUGUESA

Motivado pelas múltiplas designações que a Economia Social pode assumir, como sejam “terceiro setor”, “economia solidária”, “setor não-lucrativo”, a mesma nem sempre é percecionada pelo comum cidadão da forma mais realista, especialmente no que respeita à sua dimensão, no entanto, este setor acrescenta (especialmente no âmbito local) muito valor à economia nacional. Os dados da Conta Satélite da Economia Social (CSES), INE (2019) revelam que “em 2016, 71 885 entidades da ES geraram 3,0% do Valor Acrescentado Bruto (VAB), 5,3% das remunerações e do emprego total e 6,1% do emprego remunerado...”.

O setor da economia social organizado sob diversas formas jurídicas como sejam Associações, Cooperativas, Fundações, Misericórdias e Mutualidades dedica-se por ordem de relevância à Cultura, Comunicação e Atividades de Recreio, Educação, Saúde, Serviços Sociais, Proteção Social, Desenvolvimento Comunitário, Económico e de Habitação, Atividades de Intervenção Cívica, Jurídica e Política, Sindicalização, entre outras atividades, pelo que será fácil concluir que a ES está em todo o lado, tem um pouco de tudo e possuiu substancial representatividade no quadro económico português.

1.1.4 - AS ASSOCIAÇÕES E O MOVIMENTO ASSOCIATIVO EM PORTUGAL

Segundo dados da CSES (INE, 2019), as associações com fins altruísticos eram 66 761 e representavam 91.2% do total de unidades do universo da CSES e geravam emprego remunerado a 151 779 pessoas. O mesmo estudo realça ainda que não se observam variações significativas quanto à representatividade destas organizações face aos dados obtidos em 2013.

França (2007) explana que um dos maiores desafios do terceiro sector refere-se aos aspetos relacionados com a sua gestão. Estas organizações carecem de uma melhor gestão no campo financeiro, organizacional e económico. As OSFL necessitam de gerir os seus recursos materiais e humanos para atingirem o seu fim, através de um resultado mínimo desejável, garantindo a sustentabilidade e sobrevivência da organização. Neste contexto, adequar a gestão estratégica, fazer convergir a missão e os valores organizacionais para uma resposta social adequada, autónoma e orientada para a comunidade local carece, indubitavelmente, de um correto planeamento estratégico, de uma boa comunicação, de uma correta gestão financeira, bem como da adequação da sua atividade com as reais expectativas dos seus clientes.

Em síntese, podemos verificar que o conceito de Economia Social pode assumir diferentes designações, no entanto, existem características-chave que definem de forma objetiva esta vertente da economia – oferecer bens e serviços que correspondem às necessidades dos indivíduos a que se destinam

independentemente da sua rendibilidade económica intrínseca, produzidos em organizações, também elas diferenciadas e que se caracterizam pelo foco nos aspetos sociais e na participação coletiva das pessoas que compõem essa mesma organização.

Ao elencar-se as organizações da Economia Social percebe-se, de uma forma mais concisa e clarificada, os eixos de atuação deste setor económico, bem como a sua representatividade por comparação com o setor privado e setor público, especialmente na atuação económica de âmbito local.

CAPITULO II - A GESTÃO ESTRATÉGICA DAS ORGANIZAÇÕES DA ECONOMIA SOCIAL

Fonseca (2014) refere que, no contexto atual, as organizações são parte integrante de um ambiente que se caracteriza por ser dinâmico, sistémico, globalizante e mutável. Dessa forma, as organizações necessitam repensar de forma contínua as suas estratégias, objetivos e prioridades, e a gestão é a ferramenta ideal para que esse processo de repensar a organização seja executado de forma eficiente, eficaz e sustentável.

Neste capítulo pretende-se rever a literatura sobre o planeamento e a gestão estratégica.

2.1 - OS PRINCIPAIS VETORES E CARACTERISTICAS DA GESTÃO ESTRATÉGICA DAS ORGANIZAÇÕES DA ECONOMIA SOCIAL

2.1.1 - O PLANEAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA

A gestão das organizações da economia social, e muito particularmente o subgrupo das associações recreativas, é encetada por voluntários que dedicam algum do seu tempo a estas associações, não existindo, na generalidade dos casos, apoio profissionalizado na sua gestão. Segundo França (2007), estas organizações carecem de uma melhor gestão no campo financeiro, organizacional e económico e do ponto de vista estratégico será fundamental que a missão, os valores e os objetivos globais da associação estejam alinhados na persecução de uma resposta social, autónoma e orientada para a comunidade local.

De acordo com Fonseca (2014), “a gestão estratégica é uma ferramenta essencial e fundamental para se conseguir, atempadamente, desenvolver processos adaptativos entre os objetivos, capacidades e recursos de uma organização e as suas oportunidades de mercado. O processo de planeamento estratégico implica, em primeiro lugar, a definição dos valores, missão e metas prioritárias e a análise do meio. A grande dependência nos fundos externos neste tipo de organização requiere uma missão clara e uma boa política nas

comunicações da empresa. Ao definir-se claramente a missão, os recursos que são escassos vão ser afetados apenas a atividades que se encontram abrangidas pela mesma e uma missão clara contribui a nível interno para motivar e alinhar a conduta dos funcionários e a nível externo pode servir de atrativo a clientes, doadores, financiadores, funcionários e voluntários para a organização. Assim, durante o seu processo de planeamento estratégico, as OSFL devem explicitar a sua missão, definindo o seu papel perante a sociedade e as necessidades sociais que a organização se propõe colmatar.

O planeamento estratégico na maioria das organizações da ES resume-se a um documento escrito genericamente intitulado por “plano estratégico”. Franco (2010), defende que será necessário que mais organizações sem fins lucrativos utilizem o planeamento estratégico como uma ferramenta de gestão e que o façam com cada vez mais conhecimento de como se faz, impulsionando desta forma a “criação de valor Social”.

Franco (2010) utiliza o modelo dos 5 P's de Mintzberg, composto por:

- um Plano (que define as linhas de orientação para atuar face a uma situação específica);
- um Pretexto (para sustentar o plano de atuação e sinalizar a organização face à sua concorrência),
- um Padrão (de atuação baseado em métodos para alcance dos objetivos),
- uma Posição (para contextualização e posicionamento da organização no mercado) e,
- uma Perspetiva (da forma como os diversos *stakeholders* percecionam a organização).

Desta forma, é possível sintetizar o conceito de estratégia de Mintzberg (Johnson, Scholes & Whittington, 2014), enquanto afirmação de intenções (planeadas) por parte da gestão da organização – Estratégia Intencional – conjugadas com adequações que se colocam em prática em função direta dos acontecimentos internos e ou externos, que não estavam planeados – Estratégias Emergentes.

Ainda, para Johnson, Scholes, & Whittington (2014), a declaração estratégica deverá ser agregar 3 ideias fundamentais: (1) O rumo da organização, que reflete a missão, a visão e os objetivos; (2) o âmbito de atuação no que respeita ao mercado, localização e atividades e; (3) a vantagem (capacidades) a desenvolver para dar resposta a (1) e (2).

2.1.2 –A VISÃO E MISSÃO NO AMBITO DAS ORGANIZAÇÕES DA ECONOMIA SOCIAL

Para Azevedo & Franco (2010), a visão de uma organização deve relevar as aspirações e intenções para o futuro da organização, constituir-se como uma declaração inspiradora e de comprometimento de quem serve a organização, sem especificar, no entanto, como devem ser atingidas essas mesmas aspirações e intenções.

A materialização da visão da organização impulsiona a definição da razão de ser e de existência da mesma induzindo o aparecimento da missão, que na generalidade das associações está descrita nos seus próprios estatutos e resultam da principal motivação e para o surgimento da própria associação.

Para Franco (2010), uma vez definida, uma missão serve como o grande referencial para o que se deve e não deve fazer, quer a um nível mais estratégico, quer a um nível mais operacional, defendendo que não se devem criar novos serviços que saiam fora da razão de ser da organização ou servir pessoas que não caiam dentro da missão para a qual a organização foi criada.

Complementarmente, a missão reforça a definição daquelas que são as competências centrais mais relevantes para o desempenho das atividades assumindo um carácter estratégico e simultaneamente operacional.

Freire (2022), defende que a missão consiste numa declaração escrita que traduz os ideais e orientações globais da empresa, deve incluir o conceito do negócio respondendo de forma clara e objetiva às questões:

- a) Qual é a razão de ser da empresa?
- b) Qual é o negócio da empresa?
- c) Quais são as futuras competências requeridas pela empresa?

- d) Quem são os principais clientes ou segmentos de mercado da empresa?
- e) Quais são os principais produtos ou serviços da empresa?
- f) Quais são os princípios básicos e os valores da empresa?

Franco (2010) acrescenta que a missão deverá constituir-se também como uma referência às seguintes questões:

- 1) Quem somos?
- 2) Quais as necessidades ou problemas da comunidade para cuja satisfação ou resolução nós existimos?
- 3) O que fazemos para reconhecer, antecipar e responder a essas necessidades ou problemas?
- 4) Como deveremos responder às nossas partes interessadas mais relevantes?
- 5) Como se caracteriza a nossa cultura organizacional? Quais são os nossos valores?
- 6) O que nos torna únicos?

2.2 - A ANÁLISE EXTERNA

Freire (2020), defende que a sobrevivência de qualquer empresa depende, em primeiro lugar, da sua capacidade de interação com o meio envolvente, resultando também desta interação as oportunidades e ameaças potenciais.

Dada a capacidade de influenciar as atividades da organização, Freire (2008), identifica os principais contextos e variáveis a considerar, de acordo com a tabela 1.

TABELA 1 - ANÁLISE DO CONTEXTO EXTERNO

Contexto	Definição	Principais Variáveis
Económico	Determina as trocas de bens e serviços, dinheiro e informação na sociedade	PIB, taxa de inflação, taxa de juro, taxa de desemprego, custos energéticos, taxa de poupança
Sócio - Cultural	Reflete os valores, costumes e tradições da sociedade.	Estilos de vida, valores sociais, taxa de natalidade, estrutura etária, distribuição geográfica, escolaridade.
Político - Legal	Condiciona a alocação de poder e providencia o enquadramento legal da sociedade	Estabilidade política, política económica, enquadramento legal, restrições ao comércio
Tecnológico	Traduz o progresso técnico da sociedade	Inovações tecnológicas Inovações de processo Proteção de patentes

Fonte: Adaptado de Feire (2008, p. 67)

2.2.1 – A ANÁLISE PEST

A análise PEST resulta dos acrónimos (e por isso poder-se-á encontrar diferentes designações) de análise Política, Económica, Social e Tecnológica e consiste no elenco e reflexão dos fatores macroambientais que impactam direta ou indiretamente e positiva ou negativamente na atividade das organizações de forma mais ou menos intensa (Teixeira, 2020).

A análise PEST resulta da evolução das análises do meio envolvente historicamente mais antigas, com a subsequente separação do contexto político-legal e inserção do contexto ambiental.

Franco & Azevedo (2010) encetaram a partir do modelo de Freire (1997) a tabela que se segue para persecução da análise PEST com uma aproximação às organizações da economia Social:

TABELA 2 – SINTETIZAÇÃO DA ANÁLISE PEST

CONTEXTO	FORÇAS E TENDÊNCIAS - descrição e exemplos
Político	Um Estado mais socialista ou mais liberal representa opções diferentes no apoio às organizações do terceiro sector e, em particular, às organizações do subsector social, podendo significar uma visão mais dependente do Estado com os consequentes apoios, ou uma visão mais apoiada na força de uma sociedade civil autónoma e empreendedora com menos apoios do Estado.
Económico	Qual o contexto económico atual e como pode este influenciar a organização. Exs. elementos a recolher e analisar: PIB, taxa juro, taxa desemprego, taxa poupança dos agregados familiares, custos energéticos, Um contexto económico de recessão pode significar uma redução nos montantes das doações e dos subsídios do Estado, resultando numa pressão acrescida sobre a estrutura de financiamento da organização e consequentemente no lado da oferta da organização. Adicionalmente, pode significar igualmente um aumento das necessidades dos clientes da organização, resultando numa pressão acrescida do lado da procura.

<p>Sócio-Cultural</p>	<p>Quais os estilos de vida da população (exs. mercado de trabalho repartido por mulheres e homens, diversificação da famílias-tipo, evolução dos padrões de consumo, ...), que valores predominam (preocupações ambientais, crescente disponibilidade para o voluntariado,...), qual a evolução demográfica (taxas Natalidade e Mortalidade, estrutura etária da população). Outros elementos: nível educacional da população, composição étnica, ...</p>
<p>Tecnológico</p>	<p>Tecnologia pode ser definida como a combinação de <i>skills</i>, conhecimento, técnicas, materiais, máquinas, computadores, ferramentas e outro equipamento que as pessoas usam para converter ou mudar matérias-primas, problemas e novas ideias em bens e serviços valiosos. As inovações tecnológicas e a forma como as organizações lidam com elas e as colocam ao serviço da inovação dos seus produtos ou dos seus processos podem ser importantes fontes de diferenciação (ex. internet e redes sociais e contacto com as partes interessadas, sistemas informáticos e a gestão logística). As normas de qualidade devem aqui ser consideradas.</p>
<p>Ambiental</p>	<p>A legislação ambiental que implica a organização deve ser uma referência. Também é necessário compreender o potencial de avanço a este nível, por comparação com o que outras organizações fazem, nacional e internacionalmente, bem como tendo por referência as expectativas dos vários stakeholders a este nível num contexto de Responsabilidade Empresarial.</p>
<p>Legal</p>	<p>O enquadramento legal e a sua previsível evolução é um fator determinante neste conjunto de forças e tendências. Inclui dimensões como: a legislação laboral, a legislação fiscal (benefícios fiscais, nomeadamente os respeitantes ao mecenato), a regulamentação da Segurança Social e de outros órgãos de tutela, as exigências de prestação de contas e de transparência.</p>

Fonte: Franco & Azevedo (2010 p. 182)

A monitorização dos *stakeholders*¹ mais próximos da organização constitui-se também como uma importante ferramenta de gestão, especialmente no que respeita às partes interessadas que influenciam diretamente a atividade de uma organização social. Franco (2014) destaca de entre outros, os clientes, os membros, as entidades que representem forças concorrenciais relevantes e os fornecedores, relevando que esta análise ajuda-nos a compreender melhor o âmbito de atuação, no entanto, a análise não se resume a um levantamento descritivo e poderá revelar-se útil para planejar a criação de uma determinada organização e refletir sobre a viabilidade dessa intenção, tendo em conta as forças no terreno.

O estabelecimento de parcerias constitui-se similarmente como uma importante fonte de recursos pela geração de um processo de aprendizagem mútuo, de reconhecimento pela promoção conjunta das causas, cultivando relações de confiança sustentáveis.

Na análise dos clientes enquanto utilizadores e financiadores das atividades, a organização deve avaliar a capacidade de satisfazer parte das necessidades deste grupo e o seu nível de concentração, tendo presente a sua importância e contributo para a angariação de recursos.

A procura de parceiros que partilham os mesmos valores poderá também gerar importantes sinergias para a organização.

A análise dos concorrentes reveste-se de especial importância por forma a adquirir as melhores práticas do mercado através de *benchmarking*² e para identificação e avaliação de eventuais vantagens competitivas.

A análise dos fornecedores deve centrar-se na procura de melhorias de eficiência, pela identificação de fornecedores que possam proporcionar o fornecimento de bens e serviços com custos inferiores, mantendo a melhor relação preço / qualidade possível.

*¹ stakeholders: Termo utilizado para definir um grupo de pessoas ou organizações que interferem e ou têm interesse nos processos e resultados da organização.

*² benchmarking: Termo utilizado para definir uma análise e comparação estratégica de outras organizações equiparáveis, nomeadamente, no que concerne às suas melhores práticas.

2.3 -A ANÁLISE INTERNA

Apesar meio envolvente organizacional revelar um forte impacto na atividade das organizações, o conhecimento interno da organização constitui-se preponderante para uma correta adequação estratégica, pelo que devem ser identificados os pontos fortes, os pontos fracos e as competências centrais da organização (Freire, 2020).

Para esta análise deverá considerar-se a avaliação dos recursos humanos, financeiros e organizacionais ao dispor da organização por forma a possibilitar a uma integração eficaz dos mesmos.

Freire (2008, p.122) define que “a avaliação dos recursos humanos deve incidir sobre quatro tipos de fatores: eficácia, eficiência, evolução e interação”, que “a avaliação dos recursos financeiros deve incidir sobre indicadores de liquidez, solvabilidade e eficiência” e que “a avaliação dos recursos organizacionais deve incidir sobre o valor dos ativos intangíveis da empresa”.

2.3.1 - A ANÁLISE VRIO

A análise VRIO constitui-se como outra ferramenta importante na análise interna, mediante avaliação dos recursos ou capacidades com vista a determinar a existência de um eventual potencial competitivo, pela observância das características elencadas na figura 2.

Figura: 2 – Avaliação de recursos VRIO



Fonte: Barney (1991, p. 99-120)

Para Johnson et al, (2014) se a organização tiver capacidade organizativa para tirar parte de recursos valiosos, raros e difíceis de imitar, então poderá ter uma vantagem competitiva, ou seja, conseguir valor económico maior que o concorrente.

Para esta análise é relevante perceber se o valor de recursos e capacidades são diferenciadores e se capacitam a organização para responder às oportunidades identificadas e mitigar as ameaças, se esse recurso ou capacidade está ou não generalizado, avaliando-se a sua raridade, se o seu nível de inimitabilidade e se existe capacidade e apoio organizacional que possibilite a exploração dos recursos ou capacidades identificadas.

Desta análise resultará uma validação dos recursos e capacidades identificadas bem como uma conclusão se os mesmos se constituem para a organização enquanto desvantagem competitiva, paridade competitiva, vantagem competitiva temporária ou vantagem competitiva sustentável.

2.3.2 – A MATRIZ SWOT

Da conjugação dos pontos fortes e fracos da organização com as oportunidades e ameaças do meio envolvente resulta a matriz SWOT cujo nome deriva da terminologia (*Strengths*: forças ou pontos fortes, *Weaknesses*: Fraquezas ou pontos fracos, *Opportunities*: Oportunidades e *Threats*: Ameaças).

Constitui-se Ponto Forte um recurso ou atividade intrínseco da organização que permite satisfazer as necessidades dos “clientes” melhor que a concorrência. Segundo Freire (2008 p. 134), “os pontos fortes mais diferenciadores da empresa constituem as competências centrais” Os Pontos Fracos resultam de fatores intrínsecos da organização que colocam a empresa numa situação mais fragilizada face aos seus competidores diretos.

No que respeita às Oportunidades e Ameaças as mesmas resultam da interação da organização com os seus contextos e mercados, não são passíveis de ser alterados pela própria organização, no entanto a sua correta

identificação podem resultar estratégias de atuação que poderão impactar positivamente na organização ou melhor defendê-la perante uma ameaça externa.

A análise SWOT serve para ajudar a delinear estratégias ou para ajudar a melhorar a estratégia da organização. Cruzando as forças e fraquezas, com as ameaças e oportunidades.

Podemos chegar a 4 estratégias genéricas (Meneses, 2016):

- Estratégia ofensiva: o quanto uma força contribui para a organização melhor explorar a oportunidade;
- Estratégia de confronto: de que forma as forças podem minimizar as de ameaças;
- Estratégia de reforço: como diminuir os impactos de uma fraqueza face a uma oportunidade;
- Estratégia de defesa: diminuir os impactos e perdas causadas por ameaças e fraquezas.

A combinação deste tipo de análises é essencial para a construção de planos de ação, que serão desenvolvidos para colocar em prática as estratégias definidas para a organização.

CAPITULO III - METODOLOGIA

No presente capítulo será explanada a metodologia do presente projeto aplicado, nomeadamente o método de recolha primária de dados e a sua caracterização. Serão ainda abordadas as ferramentas de análise de gestão elaboradas no âmbito do diagnóstico efetuado.

3.1 - ASSOCIAÇÃO OBJETO DE ESTUDO E MOTIVAÇÕES

A investigação será aplicada à Associação CCFC, com sede e instalações na cidade de Santarém, mais concretamente na localidade de Portela das Padeiras, pertencente à União de Freguesias da Cidade de Santarém.

A motivação para a seleção desta organização em específico, está relacionada com a proximidade física da mesma em relação à residência do autor deste projeto aplicado e pelas diversas manifestações dos habitantes locais no intuito de melhor dinamizar a Associação e as suas atividades.

Assume-se, então, como objetivo geral para o presente estudo, efetuar um diagnóstico da sua gestão e apurar quais as opções de desenvolvimento mais viáveis que permita uma rápida inversão do cenário atual, assegurando em primeira linha a sua sustentabilidade económico-financeira e, conseqüentemente, o seu crescimento e maior envolvimento com a população local.

Desta forma, pretende-se alcançar os seguintes objetivos específicos:

- 1) Efetuar um diagnóstico de gestão à organização;
- 2) Analisar o contexto externo e a componente interna da organização;
- 3) Identificar iniciativas que possibilitem a melhor dinamização da Associação.

3.2 - CARACTERIZAÇÃO DEMOGRÁFICA DO MUNICÍPIO E DA FREGUESIA

O Município de Santarém situa-se na margem direita do rio Tejo, possuindo uma área de 56 260 hectares, repartidos administrativamente por 18 freguesias.

No XV Recenseamento Geral da População e V Recenseamento Geral da Habitação, em 2011, residiam no município 62 200 indivíduos, registando-se um decréscimo populacional (residual) de 1 363 indivíduos, relativamente ao momento censitário de 2001.

De acordo com o Diagnóstico Social do Concelho de Santarém 2014/2017 a estrutura demográfica da população residente está fortemente concentrada nos grupos etários entre os 25 e 64 anos (53%) e com mais de 65 anos (23%), sendo que a dimensão média das famílias no concelho, em 2011, era de 2.5 pessoas, considerando o critério do INE em que o alojamento destina-se a alojar apenas uma família e não é totalmente utilizado para outros fins.

A freguesia União de Freguesias da Cidade de Santarém surgiu da unificação das freguesias de Marvila, Santa Iria da Ribeira, São Nicolau e São Salvador, no âmbito da reorganização administrativa do território ocorrida em 2013. Nesse sentido existem dados específicos a cada uma das (anteriores) Freguesias que integraram a referida união.

A Freguesia de São Salvador, onde se inseria a localidade da Portela Das Padeiras, possuía uma área total de 11.925Km² e nela residiam 10 513 habitantes. Em 2011 foram recenseados, 3 251 núcleos familiares.

3.3 - O ESTUDO DE CASO

Uma parte significativa do presente projeto aplicado assenta sobre uma problemática específica e suficientemente delimitada. Está alicerçado no apuramento das atividades que poderiam levar a população (essencialmente a residente nas proximidades) a frequentar a Associação CCFC.

Yin (2001) sugere a metodologia de estudo de caso quando o a análise incide de forma profunda e exaustiva sobre um ou poucos objetos, permitindo o amplo e detalhado conhecimento do objeto estudado, merecendo ainda referência o acompanhamento de proximidade efetuado ao longo dos últimos anos à Associação por parte do investigador que permite incrementar rigor do estudo.

3.4 – METODOLOGIAS PARA A RECOLHA DE DADOS E INFORMAÇÃO

3.4.1 – PESQUISA DOCUMENTAL

A cedência pela Associação de todos os livros de atas e registos constituiu também uma importante fonte de informação secundária para a elaboração do presente projeto, nomeadamente para a análise interna e descrição da Associação. As atas da Associação constituem-se como materiais sem qualquer tratamento analítico e meramente descritivos das reuniões dos associados pelo que Gil (2008) define esta documentação como sendo de primeira mão. Os documentos analisados constituem-se pela documentação legal da Associação e cumpriram integralmente o critério de autenticidade.

3.4.2 – ENTREVISTA

Para a análise interna da Associação foi preponderante a realização de uma entrevista ao atual presidente da Associação (ver Apêndice 6). A mesma possibilitou a recolha de informação qualitativa sobre aspetos das funções exercidas pelos órgãos dirigentes, sobre a centralização da gestão no presidente, a partilha da visão sobre o futuro da associação o seu potencial e orientação, possibilitando uma grande abrangência para a análise VRIO e matriz SWOT.

A entrevista, estruturada, foi realizada pelo método de observação intensiva, de acordo com Prodanov (2013), tendo por base características de registo e descrição dos factos sem intervenção do pesquisador.

3.4.3 – QUESTIONÁRIO

Dado não existirem dados concretos sobre esse levantamento, tornou-se necessário encetar uma fase dedicada à recolha de dados primários, tendo a mesma sido concretizada pela via de inquérito por questionário. As menções e referências efetuadas foram precedidas da respetiva autorização (ver Apêndice 2).

De acordo com Campenhoudt, Marquet & Quivy (2019) o questionário foi realizado por administração indireta, *ie*, foram preenchidos pelo investigador, metodologia adotada em função da idade avançada da maior parte da população residente na zona, motivo pelo qual foram também excluídas outras formas de recolha de informação como a título de exemplo o “*Google forms, ou facebook*”).

Nas abordagens presenciais, realizadas foram obtidas 52 respostas ao inquérito por questionário e validadas 51 respostas (n=51). As respostas de um inquirido foram desconsideradas por incongruência nas afirmações. Recorreu-se à técnica de amostragem por conveniência (Campenhoudt et al, 2019).

Após testagem do questionário, o mesmo foi aplicado no período compreendido entre 05 e 12/09/2021, nas zonas habitacionais existentes num raio de até 1km das instalações da CCFC.

O critério de proximidade à associação foi considerado, dado esperar-se (desta população) uma maior propensão e disponibilidade para a frequência de uma ou mais atividades que se venham a desenvolver nesta.

Pretendeu-se obter uma quantidade de respostas ao questionário que fosse representativa da população da Portela das Padeiras e que reside nas proximidades da Associação, no entanto, por se desconhecer com exatidão o raio de ação desta e por falta de dados estatísticos referentes a esta localidade em específico, a amostra poderá encontrar-se enviesada pelo que deverão ser adotadas as necessárias reservas na extrapolação dos dados da amostra para a população em geral (Campenhoudt et al, 2019)..

Os dados recolhidos no questionário visaram o apuramento e clarificação sobre o conhecimento e notoriedade da Associação, o nível de acompanhamento das suas atividades, com especial enfoque para as atividades mais desejadas e as principais características que essas atividades deverão reunir com vista a uma maior aderência por parte da população.

A informação recolhida cingiu-se ao estritamente necessário e considerado relevante para o presente estudo, simplificando-se, tanto quanto possível, o inquérito por questionário (disponível no Apêndice 7) por forma a facilitar a sua disseminação, execução e análise.

As variáveis em análise no questionário visaram construir um modelo que possibilitasse perceber a possibilidade, dos cidadãos que residem perto da Associação incrementarem os seus laços sociais por frequência em novas atividades (lúdicas, desportivas, educativas, artísticas, etc), num determinado horário (matinal, vespertino ou noturno) com uma determinada frequência (diária, semanal ou quinzenal) suportando um determinado custo (necessariamente baixo).

A análise de resultados, além de nos permitir uma breve caracterização da população em termos de idade, género, estado civil, escolaridade e situação profissional, permitiu ainda apurar com detalhe as seguintes variáveis:

- ✚ Frequência da amostra em algum tipo de resposta social, como lares, centros de dia, associações ou outras respostas;
- ✚ Aferir sobre o conhecimento da existência da associação e o nível de acompanhamento das suas atividades, bem como a existência de vínculo com a mesma;
- ✚ A composição do agregado familiar;
- ✚ A capacidade de deslocação às instalações da associação;
- ✚ A disponibilidade e vontade em frequentar a associação;
- ✚ A área de atividades que mais ambicionadas e as atividades (concretas) que são mais desejadas;
- ✚ A parte do dia em que os inquiridos mostram maior disponibilidade para frequentar essas mesmas atividades;
- ✚ A frequência semanal que preconizam para essas atividades;

- ✚ A disponibilidade para contribuir monetariamente para a concretização das atividades.

Os inquéritos por questionário foram numerados e o seu conteúdo tratado com recurso ao Microsoft Excel.

O inquérito por questionário foi delimitado ao raio de 1 km da localização da sede da associação conforme assinalado na figura 3.

Figura: 3 – Vista aérea Google Maps da Associação



Fonte: Google Maps

Legenda:

- Vista aérea da zona circundante à CCFC;
- Localização da CCFC;
- Zona de incidência dos questionários

CAPITULO IV – A ASSOCIAÇÃO CCFC (OBJETO DE INVESTIGAÇÃO)

O quarto capítulo é especialmente dedicado ao objeto de análise do projeto, a Associação Cruz de Cristo Futebol Clube.

Ao longo do mesmo será efetuado um enquadramento histórico da Associação e da sua atual situação.

Para a concretização do mesmo foi essencial a consulta das atas e livros da associação, assim como a entrevista concedida pelo presidente da Associação César Piedade.

4.1- CRUZ DE CRISTO FUTEBOL CLUBE

4.1.1 -A FUNDAÇÃO E EVOLUÇÃO

Fundada em 15 de outubro de 1932 a Associação “Cruz de Cristo Foot-Ball Club” como era inicialmente designada, nasceu durante o VIII Governo de Ditadura Militar liderado por António de Oliveira Salazar, sendo que com as devidas adaptações a associação foi concebida pelos sócios fundadores com a finalidade de “Interessar-se pela colocação dos associados quando lhes falte o trabalho”, conforme consta da sua ata de constituição (ver apêndice 3), no entanto e muito provavelmente por razões políticas e de supressão da liberdade a Associação acabou registada em 31 de dezembro de 1932 com a referência de “organizar conferências” com o objetivo de “cultivar o amor pela associação” e de “promover o convívio e relações de cordialidade dos associados e suas famílias em serões” (ver Apêndice 4).

Rapidamente a Associação passou a constituir um espaço privilegiado de convívio entre os associados, tendo presente que dispunha de boas instalações e melhores condições de conforto e comodidade, do que aquelas que os associados possuíam em suas casas. Pese embora não existam provas evidentes e factuais, consta-se (entre alguns dos habitantes locais, mais velhos) que foi na CCFC que surgiu a primeira televisão na localidade.

Já na década de 80 a associação acolheu no seu espaço a sede do Grupo Etnográfico e de Rancho Folclórico da Portela das Padeiras (GERFPP) que possui(a) um subgrupo de danças sevilhanas que lá se reunia todas as sextas-feiras, promovendo a abertura física do espaço da associação e da sua interação com a sociedade.

Em 1994, em iniciativa semelhante o espaço físico da Associação passou a ser também a sede do Grupo de Dadores Benévolos de Sangue da Portela das Padeiras (GDBSPP), promovendo o contacto com a sociedade mediante a disponibilização do espaço para as habituais e periódicas recolhas de sangue.

Merece também realce a referência que entre os finais da década de 70 e início da década de 90 as instalações da Associação foram utilizadas para a realização de aulas de educação física dos alunos da escola EB1 de Portela Das Padeiras.

4.2 - O ENQUADRAMENTO ATUAL

A CCFC elegeu os atuais corpos sociais em março de 2019 sendo gerida pelo presidente César Piedade, pelo vice-presidente Luís Pinto e pelo secretário Tiago Cordeiro.

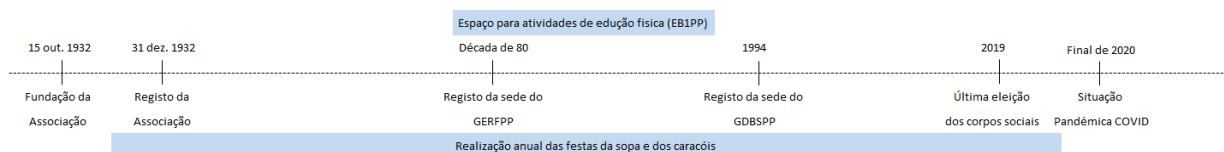
Atualmente a CCFC conta com aproximadamente 200 associados (ativos) que suportam uma quotização de €10 (dez euros) anuais.

A situação de Pandémica COVID-19 determinou o encerramento das (poucas) atividades da associação por um período de tempo superior àquele que seria possível para garantir a sobrevivência financeira da Associação. Sem atividades e sem possibilidades de realizar encontros ou festas pontuais geradoras da principal fonte de recursos, dadas as fortes restrições emanadas pela Direção Geral da Saúde (DGS), a situação financeira da associação tornou-se rapidamente insustentável, encontrando-se atualmente em default³.

³ Default: Termo utilizado em finanças, para definir incumprimento das obrigações legais ou condições de um empréstimo, por exemplo, quando um comprador não pode pagar sua hipoteca, ou quando uma corporação ou governo não é capaz de pagar uma obrigação que tem chegado a sua maturidade.

Com base na informação recolhida foi possível construir a *timeline* de acordo com a figura 4, representando os principais marcos da Associação.

Figura: 4 – Timeline da Associação



4.3 – OS VALORES ORGANIZACIONAIS

Pese embora não exista uma declaração escrita com os valores da CCFC, os princípios sociais de solidariedade e tentativa da satisfação das necessidades da comunidade, inclusão e respeito pela dignidade humana e não discriminação, estão presentes nos estatutos da associação, nomeadamente no seu artigo n.º 2 onde se refere “... n.º ilimitado de sócios de todas as classes” Com a finalidade descrita no artigo n.º 3º “... organizar conferências com o fim de educar o associado cultivando-lhe o amor pela associação ... Promover entre os associados e suas famílias o máximo convívio e relações de cordialidade por meio de reuniões, serões e outros recreios de boa sociedade como “cremesses” e recitais...”.

4.4 – A VISÃO E MISSÃO

Com a 1.^a revisão dos estatutos datada de 17/02/1984 a Associação passou a ter, ainda que de forma indireta, uma a visão e missão para a sua atuação, nessa alteração passou a constar no Capítulo I intitulado “Denominação e Fins” a seguinte redação no Artigo 2.^o alínea a) (ver apêndice 5) e que podemos associar à missão da associação “proporcionar meios de cultura e distração, especialmente entre os seus associados, desenvolvendo também a educação física e o desporto promovendo a sua prática e expansão”.

Ainda no contexto desta revisão dos estatutos podemos verificar aquela que poderá ser uma primeira referência à visão da Associação (art.^o 37) onde se pode ler: “A atividade cultural visará, dentro das possibilidades a elevação sociocultural dos seus associados”.

No que respeita a sustentabilidade e espírito de missão, existe apenas uma referência no capítulo 3.^o, artigo 8.^o, 3.^o parágrafo, onde se refere o dever dos sócios em “promover por todos os meios o crédito e prosperidade da associação”.

CAPITULO V - RESULTADOS OBTIDOS

No presente capítulo será explicitado a aplicação prática das temáticas abordadas no capítulo II, especialmente no que concerne à análise contextual externa pela ferramenta PESTEL, à análise interna dos recursos e capacidades e sintetização pela análise SWOT. Também consta neste Capítulo a análise dos resultados obtidos pela aplicação dos questionários bem como a avaliação económico-financeira previsível da sua aplicação prática.

Na parte final sintetizamos as principais conclusões.

5.1 - APLICAÇÃO DA ANÁLISE PESTEL À ASSOCIAÇÃO CCFC

De acordo com a informação recolhida e pela conjugação com entrevista, realizada verificamos que efetivamente a pandemia COVID-19 teve um impacto muito significativo na Associação CCFC.

O incremento da procura de respostas sociais foi necessariamente contrabalançado com uma menor disponibilidade das famílias para suportar encargos adicionais com atividades não essenciais.

Se por um lado é crescente o reconhecimento dos benefícios do envelhecimento ativo, por outro lado, não podemos deixar também de considerar que a melhoria generalizada das condições de vida da população gera uma maior comodidade que pode aumentar o desinteresse pela Associação.

O quadro que se segue, materializa a análise PESTEL da Associação CCFC.

5.1.1 – Sintetização da análise PEST à Associação CCFC

CONTEXTO	FORÇAS E TENDENCIAS – IDENTIFICAÇÃO E DESCRIÇÃO	IMPACTO POSITIVO	IMPACTO NEUTRO	IMPACTO NEGATIVO
POLÍTICO	(1) Quadro de relativa estabilidade política.		(1) Redução da incerteza quanto ao âmbito de atuação.	
ECONÓMICO	(1) Aumento da taxa de desemprego (pressão / impacto da Pandemia COVID19 na economia); (2) Escassez de apoios públicos; (3) Pensões de reforma / velhice de valores reduzidos.	(1/3) Aumento da procura de respostas sociais.		(1/3) Menor disponibilidade das famílias para suportar encargos com atividades “não essenciais”; (2) Diminuição do financiamento público para projetos sociais / reabilitação das instalações.
SOCIO-CULTURAL	(1) Envelhecimento da população local; (2) Melhoria das condições habitacionais das famílias; (3) Aumento dos fluxos migratórios.	(1) Maior disponibilidade para frequentar projetos da associação e possibilidade de desenvolvimento de novas respostas sociais relacionadas com o envelhecimento ativo; (3) Incremento de cidadãos que poderão procurar respostas de integração social.		(2) Maior desinteresse em frequentar as instalações da associação.
TECNOLÓGICO	(1) Acesso generalizado a novas tecnologias de informação e Comunicação.	(1) Novas oportunidades de comunicação com os associados / Melhoria no processo de comunicação interna.		
AMBIENTAL	(1) Crescente sensibilização da população com questões ambientais, nomeadamente nas vertentes de poluição ambiental e visual.			(1) Espaços circundantes às instalações em mau estado, nomeadamente os acessos à associação e parque em terra desmotivam o interesse na associação.
LEGAL	(1) Quadro de relativa estabilidade Legislativa sobre o 3º setor.		(1) Redução da incerteza quanto ao âmbito de atuação.	

5.2 – ANÁLISE DOS PRINCIPAIS *STAKEHOLDERS*

Stakeholder	Enquadramento Atual
Sócios / Associados	A Associação possui atualmente aproximadamente 200 associados ativos que suportam uma quotização anual de €10. Considerando o atual nível de atividade da Associação a análise deste <i>stakeholder</i> deve focar-se essencialmente no seu potencial.
Parceiros	Atualmente a CCFC não identifica qualquer tipo de parceria ativa, pelo que a análise deste <i>stakeholder</i> deve forçar-se essencialmente no seu potencial, podendo fazer-se referência à existência da RUTIS, no município de Santarém, ao programa municipal de apoio ao Associativismo e Agentes Culturais (PAAAC)
Concorrentes	Nas proximidades da CCFC não existem coletividades cujo reconhecimento e nível de atividade seja substancialmente diferente da CCFC, podendo referir-se a Sociedade Recreativa do Jardim de Cima (Santarém) que existe com a finalidade única de convívio dos habitantes locais. Pese embora se trate duma zona de influência e intervenção diferente, também existe a RUTIS situada a 3.2Km da CCFC.
Fornecedores	Dada a inatividade da Associação o único fornecedor da atual é a EDP, que respeita ao fornecimento de energia elétrica.

5.3 – ANÁLISE VRIO APLICADA À ASSOCIAÇÃO CCFC

Durante a recolha de informação o único recurso ou capacidade enumerado pelo presidente da mesma consubstanciou-se nas instalações da Associação.

Para esta análise podemos considerar tratar-se de um bem relativamente valioso e naturalmente raro, tendo presente tratar-se de um edifício que tem como referência a afetação a uma associação com um historial de 88 anos, no entanto considera-se baixa a dificuldade de imitação e igualmente baixa a exploração do recurso pela Associação.

Concluindo, o único recurso ou capacidade existente e enumerado pela atual gestão poderá constituir uma vantagem competitiva temporária.

Pelo exposto, vislumbra-se oportuno analisar os principais recursos humanos, financeiros e organizacionais numa ótica de possibilidade de desenvolvimento.

Recursos	Enquadramento Atual / Potencial
Humanos	Atualmente a Associação não dispõe de Recursos Humanos inteiramente dedicados à sua atividade em detrimento direto do seu nível de atividade. Neste contexto vislumbra-se de carácter primordial a procura de voluntários que permitam auxiliar a direção na capacitação da Associação com vista a melhorar os níveis de eficácia para a definição de novas metas e implementação de atividades de forma eficiente.
Financeiros	Constituindo-se como a principal dificuldade que a Associação enfrenta, a mesma deverá desencadear a angariação de recursos por via da cobrança das suas quotas e de patrocínios para novas atividades, procurando muna primeira fase, equilibrar a sua liquidez de tesouraria e em fase posterior reforçar a solvabilidade.
Organizacionais	O recurso organizacional mais relevante da Associação materializa-se na sua própria notoriedade conferida pelo historial. Este recurso deverá ser (agora) explorado numa ótica reputacional, ou seja, deverão ser dinamizadas no curto prazo, atividades na Associação que gerem adesão da população por forma a assegurar a referida notoriedade.

5.4 - APLICAÇÃO DA MATRIZ SWOT À ASSOCIAÇÃO CCFC

O desenvolvimento da matriz SWOT enquanto ferramenta de síntese que observou correlação com a análise PESTEL e análise interna efetuada, permitiu evidenciar algumas iniciativas de atuação da Associação que possibilitarão o seu desenvolvimento.

O principal ponto forte da Associação constitui-se indubitavelmente pelo longo historial de que a organização beneficia, levando a que a mesma se posicione enquanto organização de referência para a comunidade local.

Com base na informação disponível e na entrevista realizada, evidenciaram-se os seis pontos fracos, constantes na matriz que se segue.

As oportunidades e ameaças elencadas resultam da análise PESTEL, constante do ponto 5.1, nomeadamente das forças e tendências que geram impacto positivo (oportunidades) ou impacto negativo (ameaças).

A sintetização da informação gerou a matriz que se segue.

5.3.1 – Matriz SWOT aplicada à Associação CCFC

	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
	<ul style="list-style-type: none"> • Maior sensibilidade da comunidade local para as respostas sociais e para a necessidade de envelhecimento ativo; • Disponibilidade de profissionais qualificados para a prestação de serviços (professores de Yoga, Dança, Ténis, Artes Marciais, etc); • Acesso generalizado da população a redes sociais, como forma de maior divulgação da associação; • Nível de concorrência muito baixo (no raio de ação da associação). 	<ul style="list-style-type: none"> • Receio da população em participar em eventos de grupo (durante o período pandémico COVID19); • Baixos níveis de voluntariado; • Dificuldades no acesso a financiamento; • Pouca disponibilidade financeira das famílias para atividades não essenciais.
PONTOS FORTES	SUGESTÕES	SUGESTÕES
<ul style="list-style-type: none"> • Longo historial da associação e constituição enquanto referência associativa da comunidade local; • Instalações próprias; • Visibilidade do local (EN3). 	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar a notoriedade da associação com abertura de novas atividades que promovam maior adesão pela população; 	<ul style="list-style-type: none"> • Experimentar dinamizar novas atividades com pequenos grupos de participantes; • Atrair para a associação voluntários com capacidade de ministrar ou lecionar novas atividades.
PONTOS FRACOS	SUGESTÕES	SUGESTÕES
<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldades financeiras severas (default); • Fontes de receita limitadas; • Dificuldade na captação de voluntários que promovam novas atividades • Dificuldade na formulação de um plano estratégico pelos membros da sua atual direção • Degradação das instalações • Fraco envolvimento dos associados nas atividades dinamizadas pela associação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Procurar apoios junto das instituições de poder local, nomeadamente Camara Municipal e Junta de Freguesia; • Procurar elaborar um plano estratégico com apoio especializado na área. • Melhorar e redirecionar os canais de comunicação com a sociedade 	<ul style="list-style-type: none"> • Promover o crescimento do n.º de sócios ativos da associação; • Divulgar a associação junto de entidades cooperantes; • Capacitar as instalações com um maior nível de conforto e comodidade.

Da conjugação dos pontos fortes da organização com as oportunidades que surgem do seu meio envolvente surgem as janelas de oportunidade, que deverão ser aproveitadas pela Associação com uma estratégia ofensiva. Nesta aplicação prática, a iniciativa da Associação deverá passar pelo desenvolvimento de novas atividades usando o seu referencial e a disponibilidade de profissionais qualificados para a concretização da iniciativa.

Para responder às ameaças do meio envolvente elencadas a Associação CCFC deve utilizar as suas referências para atrair voluntários, essencialmente, voluntários qualificados que possam ministrar ou lecionar pequenas atividades por forma a experienciar-se as mesmas.

Da conjugação dos pontos fracos intrínsecos à Associação com as oportunidades externas, a iniciativa de atuação mais evidente passa pela elaboração de um plano estratégico, incentivando a população local a participar e dar o seu contributo na formulação do mesmo. A iniciativa poderá ainda ser complementada com a procura de apoio para o efeito junto da comunidade académica da cidade de Santarém.

Capacitar as instalações da Associação com um maior nível de conforto e comodidade, constitui-se uma das iniciativas de cariz prioritário da Associação, devendo para o efeito serem procurados, enumerados e contactados possíveis patrocinadores para este efeito, eventualmente oferecendo uma contrapartida publicitária pela fixação de cartaz nas instalações, dado que a sede da Associação encontra-se numa zona de passagem na estrada nacional n.º 3, com grande visibilidade.

5.5 - CARACTERIZAÇÃO DEMOGRÁFICA DA AMOSTRA

A amostra inquirida composta por 51 indivíduos (n=51) residentes num raio inferior a 1km das instalações da associação, revela uma média de idades de 65 anos, sendo que neste indicador a amostra revelou valores compreendidos entre os 53 e os 76 anos de idade.

No que respeita ao género a amostra é composta por 49% de inquiridos do sexo feminino e 51% do sexo masculino.

O estado civil mais representativo é o estado de Casado(a) (73%), seguido do estado de Viúvo(a) que ascende a 14%. Os restantes 14% da amostra dividem-se pelos estados de Solteiro(a), 8% e Divorciado(a), 6%.

O nível de escolaridade mais representativo é o ensino básico que acolhe 43% dos inquiridos. O ensino secundário reúne 24% da amostra e o nível de ensino superior foi indicada por 33% dos inquiridos.

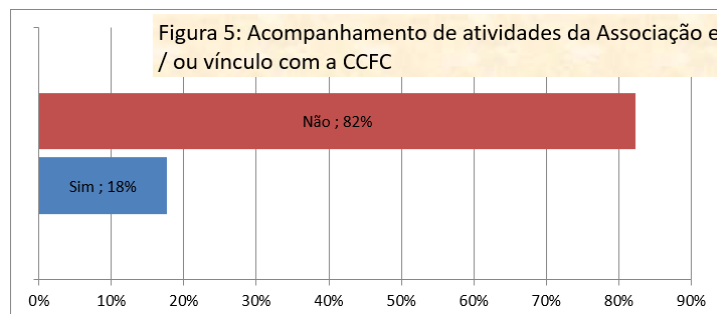
No que concerne à situação profissional a amostra revelou-se quase uniforme entre os inquiridos que se encontram em situação de emprego ativo (55%) e na situação de reforma (41%). Os 4% restantes resultam de inquiridos que indicaram encontrar-se numa situação de desemprego ou em situação voluntariamente inativa.

5.5 – FREQUÊNCIA E NOTORIEDADE DAS RESPOSTAS SOCIAIS LOCAIS

Apesar da aplicação do questionário ter ocorrido em horário pós-laboral e de ter sido executado porta a porta, foi possível verificar que nenhum dos inquiridos frequenta algum tipo de resposta social como seja um lar, centro de dia, associação ou outra instituição, com carácter permanente para apoio ou convivência social, situação que poderá estar relacionada com a distância a que estas respostas sociais se encontram da localidade estudada.

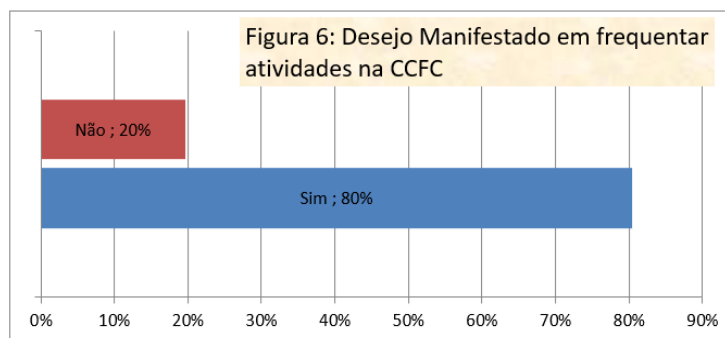
Já no que se refere à Associação CCFC, e dado que se trata de uma amostra por conveniência, foi possível constatar que todos os inquiridos conhecem a Associação. O enviesamento teve como finalidade obter informação sobre o público-alvo mais direto e mais propenso a frequentar a mesma. A informação recolhida obteve revalidação na nona questão em que 100% dos inquiridos afirma ter condições para se deslocar com facilidade à Associação.

Conforme podemos constatar na figura 5, o acompanhamento regular das atividades da associação ou a existência de vínculo associativo com a CCFC corresponde a uma fração muito pequena da amostra. Mais de 80% da população desconhece a atividade da CCFC.



5.6 – MANIFESTAÇÃO DE INTERESSE

Apesar do (verificado) desconhecimento das atividades da associação 80% dos inquiridos manifestaram interesse em frequentar algum tipo de atividade da associação, conforme podemos verificar na figura 6.



5.7 – PRINCIPAIS TIPOS E NOMEAÇÃO DE ATIVIDADES

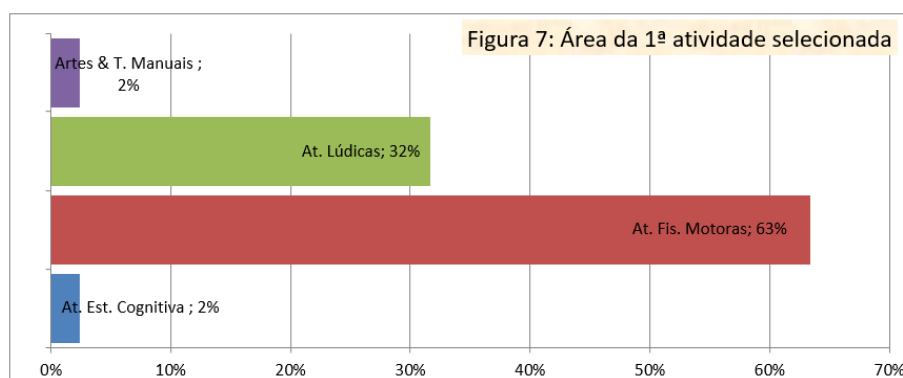
Por forma a melhor percebermos os tipos de atividade mais ambicionadas e que melhor se adequam à procura, foi solicitado aos inquiridos a indicação de duas atividades constantes da tabela 5, tendo-se procedido ao registo diferenciado daquela que foi a primeira escolha com nomeação mais imediata,

da segunda atividade indicada, que os inquiridos gostariam e ponderariam também frequentar na Associação CCFC.

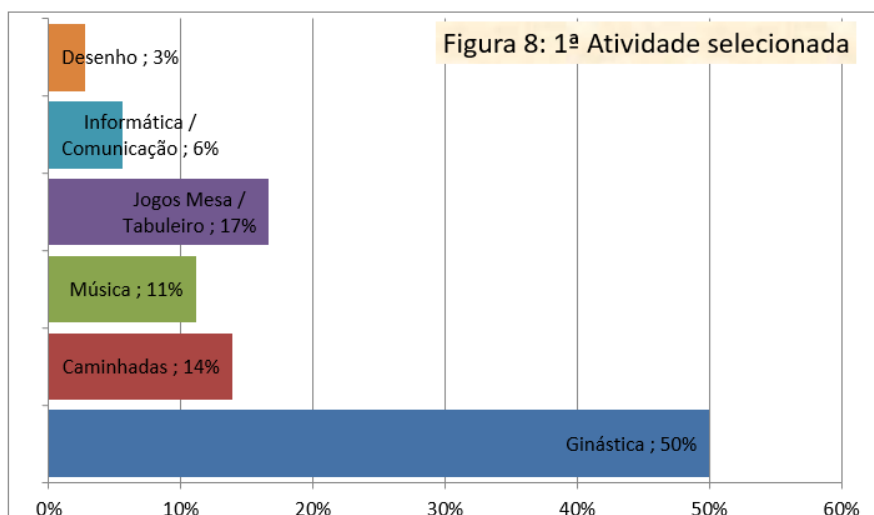
Tabela 5 – Grupos e tipos de atividades

Atividades de estimulação cognitiva	Atividades Físicas / Motoras	Atividades Lúdicas	Artes & Trabalhos Manuais
Yoga	Ginástica	Musica	Desenho
Meditação	Dança	Canto	Pintura
	Massagem	Jogos de Mesa / Tabuleiro	Artesanato
	Caminhadas	Teatro	Escultura
		Informática / Comunicação	Aulas Temáticas / Teórico-práticas
		Aulas Temáticas / Teórico-práticas	Workshops

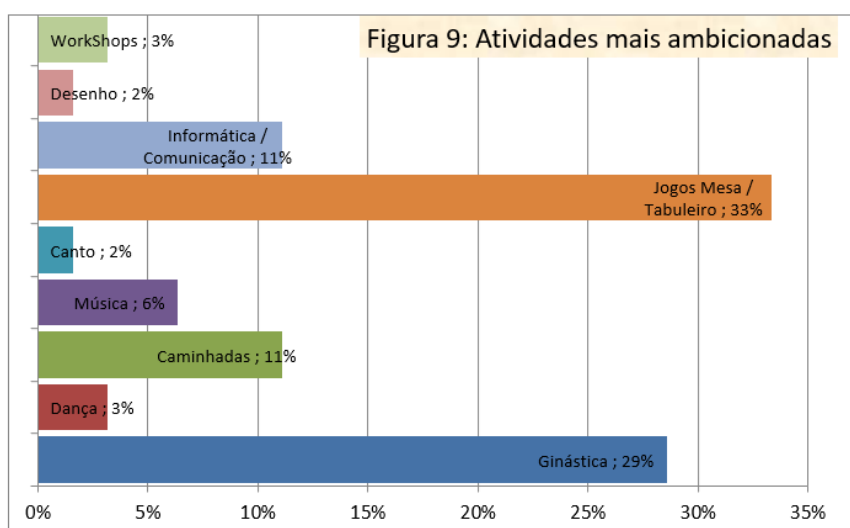
A apetência para as atividades Físico-Motoras no seu cômputo geral destacam-se substancialmente dos restantes grupos de atividades, numa primeira escolha, as atividades relacionadas com ginástica e caminhadas obtêm conjuntamente 63% das preferências dos inquiridos. Assumem ainda expressividade as atividades de carácter lúdico que obtêm 32% das preferências conforme demonstra a figura 7.



Conforme podemos inferir na figura 8 e considerando apenas a primeira escolha dos inquiridos, verificamos que as atividades de ginástica constituem-se como a atividades com maior probabilidade de frequência por parte dos inquiridos.



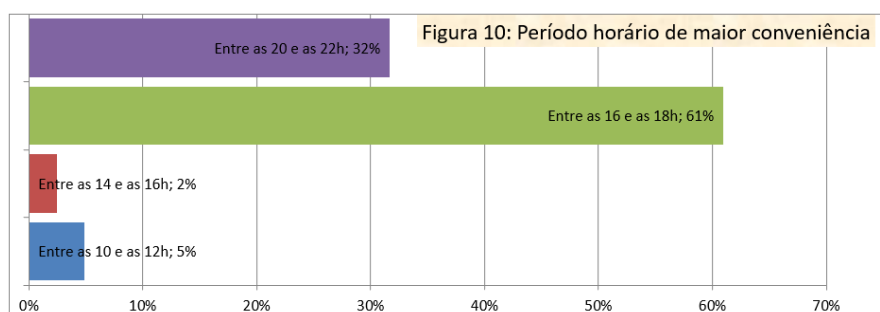
As atividades lúdicas em geral e os Jogos de Mesa e Tabuleiro em particular, deverão ser igualmente consideradas enquanto opção a desenvolver, tendo presente que na segunda escolha, 56% dos inquiridos manifestou interesse na frequência desta atividade. Ao considerar-se conjuntamente e em termos absolutos a primeira e segunda escolha verificamos inclusivamente que esta é a atividade mais indicada pelos inquiridos, conforme demonstra a figura 9.



5.8 – DISPONIBILIDADE HORÁRIA

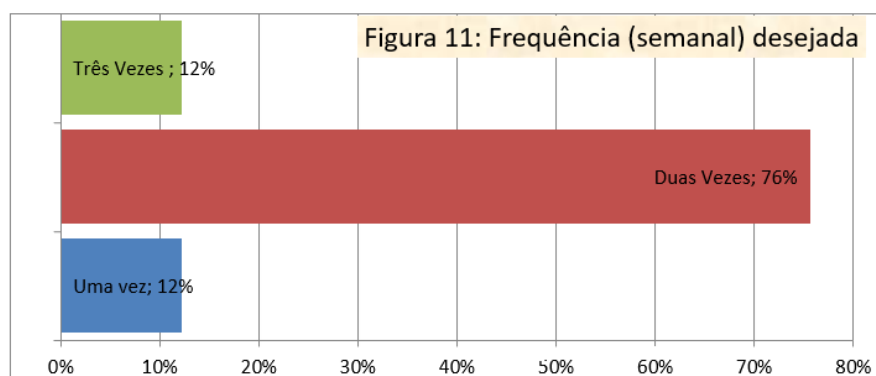
O período horário em que as atividades se realizam constitui-se também como um fator importante e impulsionador na decisão de frequentar as atividades a realizar, motivo pelo qual se apurou junto dos inquiridos o horário mais favorável.

Conforme podemos verificar na figura 10, os períodos do dia em que os inquiridos manifestam maior disponibilidade situa-se entre as 16 e as 18h (61%) seguido do período horário compreendido entre as 20 e as 22h indicado por 32% dos inquiridos.



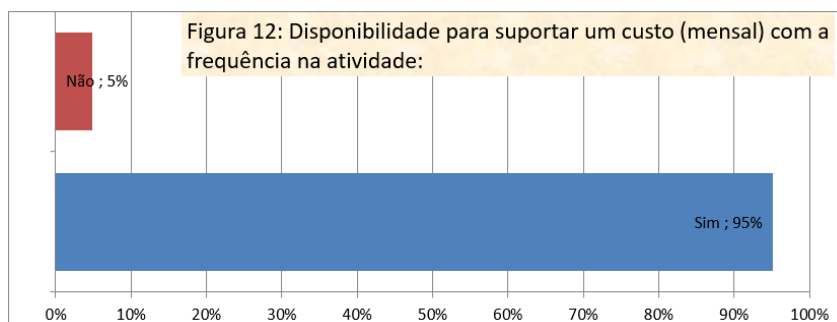
5.9 – FREQUÊNCIA SEMANAL DAS ATIVIDADES

No que respeita à frequência semanal das atividades da associação a amostra é suficientemente esclarecedora com 76% dos inquiridos a pretender frequentar a associação duas vezes por semana, conforme podemos verificar na figura 11.

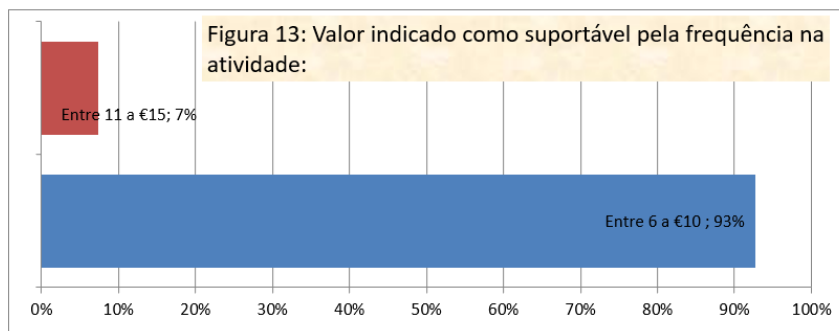


5.10 – O RETORNO FINANCEIRO

A orientação mais expressiva dos inquiridos revelou-se com referência à sua disponibilidade para suportar (mensalmente) uma verba relacionada com a frequência nas atividades, onde 95% dos inquiridos (ver figura 12) aceita custear (total ou parcialmente) a sua participação nas atividades.



Conforme evidencia a figura 13, o intervalo de valor mais considerado foi o que compreende o intervalo entre os 6 e os 10€.



5.11 - AVALIAÇÃO ECONOMICO-FINANCEIRA DOS RESULTADOS

O presente capítulo tem o pressuposto de avaliar financeiramente o potencial resultado da implementação das atividades elencadas pelos inquiridos. Para o efeito foi utilizada a ferramenta de análise de projetos de investimento desenvolvida pelo IAPMEI.

5.11.1 – FERRAMENTA IAPMEI PARA AVALIAÇÃO DE PROJETOS DE INVESTIMENTO

Com vista a avaliar e testar a fiabilidade e sustentabilidade de execução das atividades mais ambicionadas pelos inquiridos, efetua-se no presente subcapítulo uma avaliação económico-financeira das mesmas com recurso à ferramenta de avaliação de projetos do IAPMEI. A execução deste exercício deverá servir de apoio à decisão para preconizar ou declinar o investimento nas atividades de Ginástica e Jogos de Mesa e Tabuleiro.

A ferramenta referenciada permite de forma sintética a inserção dos dados caracterizadores do projeto, produzindo de forma automática diversos cálculos que auxiliam o processo de tomada de decisão, nomeadamente no que concerne à caracterização financeira do mesmo, à sua rentabilidade e viabilidade económico-financeira, neste caso específico pela ótica do investidor (capital próprio).

Figura 14 – Ferramenta de Avaliação de projetos de Investimento IAPMEI



Ferramenta de Avaliação de Projetos de Investimento a 6 anos

CCFC Atividades de Ginástica e Jogos de Mesa

Santarém, Setembro 2021



Cofinanciado por:



5.11.2 – PRESSUPOSTOS GERAIS CONSIDERADOS NA FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO DE PROJETOS


- ✚ Por forma a simplificar a análise foram considerados 6 exercícios económicos, correspondentes a 6 anos civis, tendo por base o incremento anual de 1 associado em cada uma das atividades, com intuito de contextualizar de forma clara o impacto deste acréscimo;
- ✚ Foi considerada nula a sujeição a IRC e Derrama Municipal por se tratar de uma associação isenta nos termos da lei, assim como não foi considerado IVA (pelo mesmo motivo) no valor a receber dos associados participantes;
- ✚ Foi considerada uma taxa de inflação futura de 0.66%, resultante do valor da média aritmética simples deste indicador económico nos últimos 5 anos em Portugal;
- ✚ O exercício contempla a participação inicial de 10 associados em cada uma das atividades, que suportam um valor mensal de €7.50. Anualmente foi considerado o incremento de um associado em cada uma das atividades;
- ✚ Não foi considerado nenhum custo de inscrição, por não se ter determinado na fase anterior a disponibilidade dos inquiridos em suportar custos a este título;
- ✚ Foi considerado um valor anual de €50 para a rubrica de publicidade e propaganda;
- ✚ Foi considerado um valor anual de €2 por participante para Artigos de Oferta ou Brindes;
- ✚ Tendo presente os baixos índices de consumo de eletricidade da associação, foi considerado uma fatura energética de €35 / mês.
- ✚ Foi considerado a manutenção do valor da renda mensal de €45;
- ✚ Foi considerada a possibilidade da atividade de aulas de ginástica ser ministrada em regime de voluntariado;
- ✚ Foi considerado como valor indicativo €34.36, destinado a seguro de voluntariado, conforme cotação de seguro disponível no apêndice 8.
- ✚ Foi considerado para o exercício o atual valor do seguro Multiriscos suportado pela associação no valor anual de €195 / ano, tendo presente

que o mesmo integra a cobertura de Responsabilidade Civil, requisito obrigatório para a realização das atividades;

- ✚ Foi considerado um valor mensal de €40 para a rubrica de Limpeza, Higiene e Conforto.
- ✚ Foi considerado um valor de €50 (crescente 10% ao ano) para aquisição de material básico de apoio às atividades.

5.11.3 – DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS PREVISIONAL

Figura 15 – Demonstração de Resultados previsional

1. P&L (Demonstração de Resultados)		0	1	2	3	4	5
CCFC Atividades de Ginástica e Jogos de Mesa							
+	Vendas e Serviços prestados	1.800	1.993	2.189	2.387	2.587	2.790
+	Subsídios à Exploração	-	-	-	-	-	-
+/-	Variação nos Inventários da Produção	-	-	-	-	-	-
-	CMVMC	-	-	-	-	-	-
-	FSE	(1.800)	(1.818)	(1.837)	(1.856)	(1.876)	(1.897)
-	Gastos com o Pessoal	-	-	-	-	-	-
+/-	Imparidade de Inventários (Perdas/Reversões)	-	-	-	-	-	-
+/-	Imparidade de Dívidas a Receber (Perdas/Reversões)	-	-	-	-	-	-
+	Outros Rendimentos	-	-	-	-	-	-
-	Outros Gastos	-	-	-	-	-	-
	EBITDA (Resultado antes de Depreciações, Gastos de Financiamento e Impostos)	(0)	175	352	530	711	893
+/-	Gastos/Reversões de Depreciação e Amortização	-	-	-	-	-	-
	EBIT (Resultado Operacional)	(0)	175	352	530	711	893
-	Juros e Gastos Similares Suportados	-	-	-	-	-	-
	EBT (Resultado Antes de Impostos)	(0)	175	352	530	711	893
+/-	Imposto	-	-	-	-	-	-
+/-	IRC	-	-	-	-	-	-
+/-	Derrama Municipal	-	-	-	-	-	-
	Resultado Líquido	(0)	175	352	530	711	893
Cofinanciado por:							
							

5.11.4 – CONCLUSÕES DA AVALIAÇÃO ECONOMICO-FINANCEIRA DOS RESULTADOS

Conforme se pode constatar existe na população um forte referencial quanto ao conhecimento da existência da Associação CCFC na localidade de Portela das Padeiras, no entanto, por outro lado, verifica-se que a população desconhece e não acompanha as iniciativas da mesma.

Foi também possível verificar que existe uma forte apetência, pretensão e disponibilidade da amostragem para frequentar a Associação caso esta

desencadeie atividades relacionadas com atividades do tipo físico-motoras e lúdicas, especialmente se estas estiverem relacionadas com atividades de ginástica e Jogos de Mesa e Tabuleiro.

Revela-se de especial importância o período horário para a realização das atividades que compreende dois períodos horários, entre as 16 e as 18h e entre as 20 e as 22h.

A disponibilidade dos inquiridos aponta para uma frequência ideal de dois dias por semana.

A generalidade dos inquiridos que mostraram interesse na frequência de atividades na Associação, mostraram também disponibilidade para custear as atividades.

Levando em consideração os pressupostos de análise, de onde se destaca a necessidade de angariação de pelo menos dois voluntários para ministrar aulas de ginástica e efetuar a limpeza do espaço, a frequência de 10 utentes representa o limiar de aceitação para abertura e dinamização do espaço.

Uma vez completa uma turma de 10 pessoas para cada uma das atividades, cada inscrição adicional gera um valor médio acrescentado para a associação de pelo menos €87.50 / ano.

5.12 – Sintetização dos resultados - Opções de desenvolvimento

A sintetização do presente capítulo concretiza as principais constatações observadas na organização, assim como as opções de desenvolvimento que poderão gerar maior notoriedade e adesão da população à associação com vista a assegurar a sua sustentabilidade,

Constata-se que efetivamente a Associação surge enquadrada no movimento associativista que existia na década de 30 em Portugal e que na sua base existem características subjacentes às organizações da Economia Social.

A pressão da pandemia COVID19 na economia local materializada pela diminuição do rendimento disponível e pelo isolamento social foram determinantes para o nível de atividade da Associação.

Verifica-se que a gestão da Associação carece de apoio profissionalizado no âmbito do planeamento e gestão estratégica, aliás pela consulta à documentação da Associação verificou-se não existir uma visão e missão claramente definida e partilhada pelos seus membros, recomendando-se a elaboração de um plano estratégico compatível com o seu contexto interno e externo que assegure a sua subsistência e potencie o seu crescimento e notoriedade.

A Associação deverá desencadear uma procura ativa de financiamento ou apoio público para a sua atividade. Os recursos são de difícil acesso, nomeadamente pela fraca divulgação dos mesmos a nível local e pela complexidade de procedimentos necessários para a sua obtenção, carecendo duma atuação muito assertiva.

O longo historial da associação, constitui-se como um ponto forte daquela organização e o mesmo deverá ser utilizado para a captação de voluntariado e eventuais patrocinadores da Associação, devendo esta iniciativa ser acompanhada pelo encaminhamento das receitas para a melhoria do espaço por forma a promover a atratividade do mesmo e da Associação.

A avaliar pelo acompanhamento das atividades da CCFC, muito provavelmente o principal instrumento de comunicação da associação (Facebook) está desajustado do seu público-alvo e com uma mudança do canal de comunicação a associação poderá ser facilmente dinamizada.

Com a realização do presente estudo foi possível denotar que os habitantes locais identificam e reconhecem a Associação, assim como o seu historial, demonstrando simultaneamente disponibilidade para frequentar a organização.

Na recolha de dados por questionário e tendo presente que os mesmos foram sempre realizados presencialmente no binómio investigador inquirido, foi possível inferir que a deficitária higienização do espaço após a realização de atividades foi (para muitos habitantes locais) preponderante no abandono da

associação, assim como o modelo utilizado para cobrança das quotas que por ter que ocorrer necessariamente na associação, quando esta, por algum motivo se encontrava de portas abertas acabou vencido por algum comodismo dos seus associados.

A dinamização das atividades de ginástica e Jogos de mesa e tabuleiro nos termos evidenciados no presente estudo, possuem procura ativa pelos habitantes locais sendo que a proximidade às instalações da associação, conjuntamente com o referencial desta, determinam a capacidade de desencadear a sobrevivência e autossustentabilidade económico-financeira da Associação Cruz de Cristo Futebol Clube, conforme se demonstrou com a ferramenta de avaliação de projetos.

CAPITULO VI - CONCLUSÃO

O objetivo primordial do projeto aplicado consubstanciou-se na resposta à questão de partida “Qual o estado atual da Gestão da Associação CCFC que propostas de desenvolvimento e de ação poderão gerar maior notoriedade e adesão da população à associação com vista a assegurar a sua sustentabilidade?”, tendo como princípios orientadores:

- 4) Efetuar um diagnóstico de gestão à organização;
- 5) Analisar o contexto externo e a componente interna da organização;
- 6) Identificar iniciativas que possibilitem a inversão do rumo da Associação.

A investigação teórico-prática visou, portanto, a análise da organização como um todo, assim como o elencar de iniciativas concretas para a promoção sustentável do objeto de estudo.

Pela análise efetuada verificou-se a carência de apoio profissionalizado para a gestão e identificaram-se e caracterizaram-se as iniciativas mais profícuas para responder ao cenário atual da organização, fatores que conferem utilidade ao presente projeto aplicado.

Em síntese, as organizações da Economia Social necessitam de profissionalizar ou procurar apoio profissional para a sua gestão, especialmente no que concerne à gestão estratégica das organizações que possibilite a elaboração ou melhoramento do plano estratégico de atuação devidamente fundamentado na missão e visão da organização, que leve em consideração o seu contexto externo e interno.

A principal limitação do estudo concretiza-se no facto das análises de gestão e do contexto externo das organizações possuírem um carácter necessariamente dinâmico e evolutivo, motivo pelo qual a aplicação prática das iniciativas propostas poderá induzir a Associação num resultado diferente do esperado.

No que concerne a estudos futuros seria interessante a implementação dum projeto aplicado destinado a apoiar a atual gestão na implementação das iniciativas propostas, com a consequente avaliação do resultado final da sua aplicação.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andrade, M., & Franco, R. (2007). *Economia do conhecimento e organizações sem fins lucrativos*. SPI – Sociedade Portuguesa de Inovação.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Conselho Local de Acção Social de Santarém (2013), Diagnóstico Social do Concelho de Santarém 2014/2017, Santarém, https://www.cm-santarem.pt/images/santarem/pdf/DiagnosticoSocial2014_2017.pdf
- Cruz de Cristo Futebol Clube (2019). Consultado em 10 de janeiro de 2020 disponível em <https://www.facebook.com/cruzdecristofc/>.
- Dias, L. (2009). *Uma caracterização do associativismo confederado em Portugal*, Confederação Portuguesa das Coletividades de Cultura, Recreio e Desporto. ISBN 978-989-20-1604-7.
- Fonseca, S. (2014). *A Gestão das OSFL: Orientação para o Mercado Social, Inovação, Aprendizagem e Desempenho. Um Estudo nas Misericórdias Portuguesas* [tese de doutoramento]. Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro.
- França, R. (2007). *Sistemas de controle no terceiro setor: um estudo exploratório das igrejas batistas da grande João Pessoa – PB* [Dissertação de Mestrado]. Universidade de Brasília.
- Franco, R. (2010). *Gestão e Planeamento Estratégico nas OSFL – O Desafio da Inovação Social*. Vida Económica. ISBN 978-989-8414-02-1.
- Freire, A. (2008). *Estratégia – Sucesso em Portugal* (12^a edição). Verbo. ISBN: 9789722218290.
- Freire, A. (2020). *Estratégia - Criação de Valor Sustentável*. Bertrand Editora.
- Gil, A. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6.^a edição). Atlas.
- INE (2010, 2020). *Conta Satélite para a Economia social*. Lisboa.

INE (2011). Censos 2011.

Johnson, G ., Scholes, K & Whittington, R. (2014). *Exploring Strategy*. (10th Ed.). Pearson Education.

Lei de Bases da Economia Social. Lei nº 30/2013, de 8 de maio. *Diário da República* n.º 88/2013, Série I(2727 – 2728).
<https://data.dre.pt/eli/lei/30/2013/05/08/p/dre/pt/html>

Leitão, S., Ramos, G. & Silva, A. (2009). *Uma caracterização do associativismo confederado em Portugal*. Confederação Portuguesa das Coletividades de Cultura, Recreio e Desporto.

Mendes, I. (2019). A utilização do Benchmarking no empreendedorismo de Impacto Social. *Caderno Científico Fagoc de Graduação e Pós-Graduação*. IV. 25.

Meneses, J. (2016). *Gestão De Organizações e Criação De Valor Partilhado*. Universidade Católica Editora.

OBESP (2011). Conceito de Economia Social, disponível em: https://cases.pt/wpcontent/uploads/OBESP_Conceito_de_Economia_social_09_DEZ_2011.pdf , consultado em 27/09/2021

Oliveira, I. (2012). *Economia social, pilar de um novo modelo de desenvolvimento económico sustentável* [Dissertação de Mestrado]. Instituto Politécnico do Porto. Disponível em: http://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/1173/1/DM_IldaOliveira_2012.pdf

Prodanov, C. (2013). *Metodologia do trabalho científico - métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho académico* (2.ª edição). Feevale. ISBN 978-85-7717-158-3

Teixeira, S. (2020). *Gestão Estratégica* (2.ª Edição). Escolar Editora.

Van Campenhoudt, L., Marquet, J., & Quivy, R. (2019). *Manual de investigação em ciências sociais: Reformulado, complementado, atualizado* (5.ª edição). Gradiva.

YIN, R. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (2.^a Edição). Bookman.

(Página deixada propositadamente em branco)

APÊNDICES

Apêndice 1 – Imagens fotográficas da Associação CCFC em 18/09/2021



Apêndice 2 – Autorização de recolha, processamento e tratamento de dados e imagens



DECLARAÇÃO

-----CESAR TIAGO SILVA PIEDADE, titular do cartão de cidadão 12523393, na qualidade de PRESIDENTE da Associação CRUZ DE CRISTO FUTEBOL CLUBE, vem pela presente informar que a Associação (CCFC) nada tem a opor à utilização do seu nome para a realização de inquéritos à população no âmbito do estudo “CARACTERIZAÇÃO DA GESTÃO E OPÇÕES DE DESENVOLVIMENTO: ESTUDO APLICADO À CRUZ DE CRISTO FUTEBOL CLUBE” desenvolvido por IRENEU LEITE DIAS, titular do cartão de cidadão 12363718. A não oposição é também extensível à análise e referência no citado estudo, de conteúdos das atas da associação e captação \ utilização de imagens e logotipos da mesma.-----

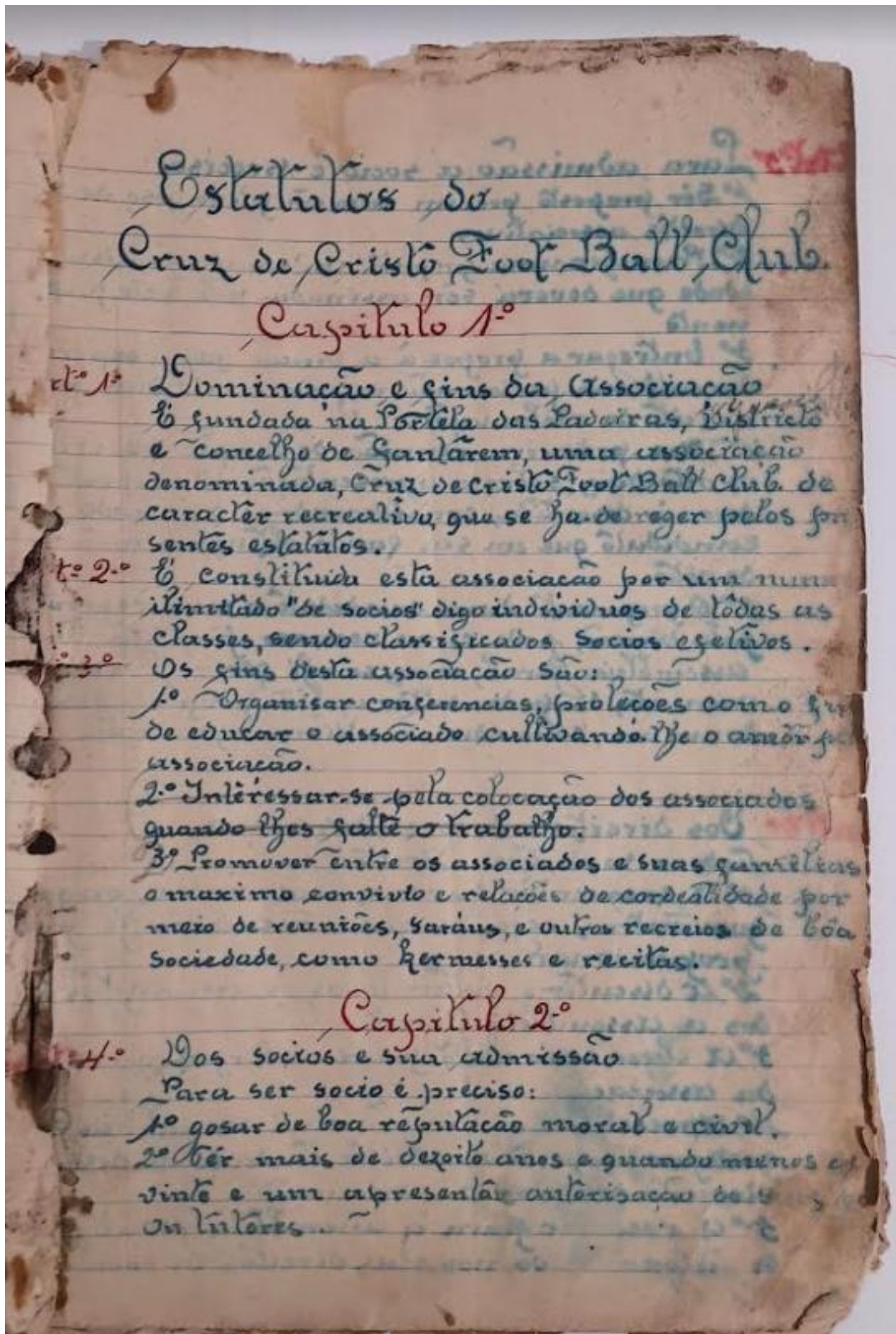
Sem outro assunto.-----

Santarém, janeiro de 2020.-----

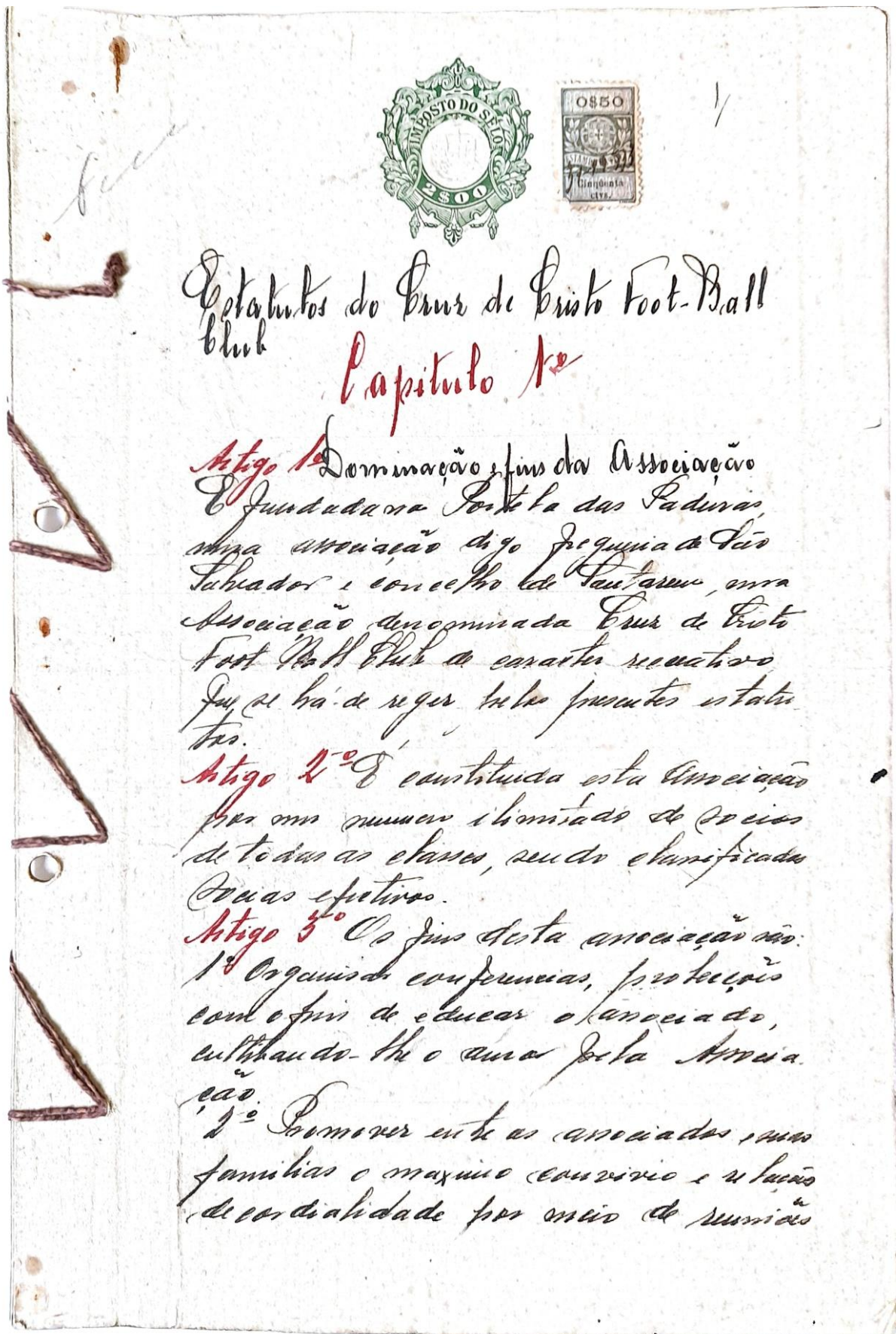
Cruz de Cristo Futebol Clube
Portela das Padeiras
O Presidente



Apêndice 3 - 1ª folha da ata de constituição da Associação CCFC



Apêndice 4 - Ata de registo da Associação Cruz de Cristo Futebol Clube



pararam, e outras reuniões de boa sociedade,
com o honorário e recatas

Capítulo 2º

Dos socios e sua admissão

Artigo 4º Para ser socio e preciso:

1º Ter boa reputação moral e civil

2º Ter mais de dez annos e quando menos de vinte e cinco apresentar autorisação de seus pais ou tutores.

Artigo 5º Para admissão a socio e preciso

1º Ser proposto por um socio no gozo dos seus direitos associativos.

2º Preencher uma proposta indicando a profissão e a idade que deverá ser approvada pelo socio apresentante.

Capítulo 3º

Artigo 6º Dos direitos e deveres dos socios

Todo o socio tem direito:

1º a frequentar pararam, conferencias ou quaesquer outras regalias que a associação lhe possa proporcionar.

2º a discurrir e votar todos os as-



9.º Apresentar nas Salas da Associação
qualquer indivíduo como assistente,
ficando responsável pelas actas por
ele praticadas.

Artigo 7.º Nenhum sócio pode ser resdi-
to mais do que duas vezes para qual-
quer cargo.

Artigo 8.º Os sócios têm por dever:

1.º Acatar os estatutos e regulamento
em vigor.

2.º Servir sem remuneração os cargos
para que sejam eleitos ou nomeados.

3.º Promover por todos os meios o
crédito e prosperidade da Associação.

4.º Pagar integralmente a sua quo-
ta.

5.º Ser sociável e não provocar pro-
testos irritantes na Associação.

6.º Indemnizar a Associação quando
por maldade danificar os interesses
e o patrimônio da Associação.

7.º Comparecer a todas as reuniões da
Assembleia Geral.

Artigo 9.º Os sócios pagam a quota
mensal de dois cruzeiros.



Capítulo 4^o

Penalidades

Artigo 10^o - É punido com a pena de suspensão registada:

1^o - O jogador que cometer actos ou profira palavras pouco próprias a pessoas bem educadas.

2^o - O Juc em Assembleia Geral promover a alteração da ordem ou desrespeitar as observações do seu presidente.

3^o - O Juc provocar conflitos ou perturbação de qualquer natureza entre os associados.

§ Único - A suspensão nas casos previstos neste artigo tem efeito imediato bastando para isso ser notificado verbalmente por um elemento da Direcção ou da Assembleia Geral.

Artigo 11^o - Suspenso em caso por Just. Juc transgredir sumária a Direcção o mais Bem parecer para avaliar da justiça que presidiu a aplicação da pena, e se com ela se conformar, determinará o tempo da suspensão que não será inferior a oito dias nem superior

ria a menuta.

Artigo 12º - O sócio já condenado por duas vezes com a forma de suspensão ser-
vile há por terceira transgressão aplica-
da a forma de demissão.

Artigo 13º - É demitido o sócio

1º O que for condenado pelas tribunas
por crime que corresponda a furto maior
ou furto crime de furto.

2º O que promover a despedida
de sócios ou praticar actos que pre-
judiquem o bem nome da associação

3º O que se meter com patentes ou
outros direitos ou com outras patentes da
associação.

4º O que não cumprir com o que deter-
minar o Artigo 9º

Artigo 14º - O sócio que não em a prazo
de pagamento das quotas será avisado
pela direcção para efetuar o seu pa-
gamento, no prazo de quinze dias, se
o não fizer, todo o direito será sti-
mulado de sócio.

§ **Apelo** - O sócio assim demitido e
que mais tarde se vier a readmitir, se

terá seu primeiro acento líquido e seu decto.

Artigo 15º O socio julgador recurso ora feita de demissão será convidado a comparecer ou fazer-se representar na reunião da Assembleia Geral, ou seu banner de ser julgado para apresentar sua defesa.

Artigo 16º - As votações, feitas da reunião da Assembleia Geral para a eleição ou confirmação de suas funções, serão feitas por escrutínio secreto.

Capitulo 5º

Da Assembleia Geral

Artigo 17º - A Assembleia Geral é a reunião de todos os socios em pleno gozo dos seus direitos associados e delibera sobre todas as suas deliberações tomadas de harmonia com os preceitos estatutos e a Lei.

Artigo 18º - A mesa da Assembleia Geral compõe-se de um presidente ou seu substituto e de seis membros. A mesa da Assembleia Geral compõe



de seu presidente e um substituto seu
serão sempre e da Sincronia.

Artigo 19º — A assembleia Geral é convocada por ordem do seu presidente, ou por quem em suas ausências, for mais adequado a cada socio com convite e feitura de sua autenticidade pelo menos e só funcionará com a presença da maioria dos socios.

Artigo 20º — O anno convocatorio para a assembleia Geral deve expor todas as contas a pagar e só nesta estes se podem tomar resoluções definitivas.

§ unico — Quando haja de fazer a segunda convocação para a primeira não comparecer a maioria, e considerar-se legitimamente constituida com a presença de qualquer numero de socios.

Artigo 21º — A assembleia Geral reúne ordinariamente: 1º. entre 20 a 30 de Setembro, para a Sincronia apresentar o relatório e contas da sua gerencia e parecer do Conselho Fiscal, e eleição de novos socios gerentes.



5

2.º entre 10 a 15 de Janeiro para dar pro-
ce aos novos corpos Gerentes.

Artigo 22.º - O mesmo se ha de fazer ordinariamente
sempre que o seu presidente ou a Direcção
o julgar convenientemente todas as vezes
que em harmonia com as estatutos
seja reclamada a sua convocação.

Artigo 23.º - São attribuições da Assembleia
Geral:

1.º Apresentar, discutir e votar todas
as propostas que lhe sejam submetti-
das.

2.º Declarem as antigas das estatutos
quando a sua applicação as inter-
pretação d'elles se dividirem.

3.º Decidir em ultima instancia os
recursos dos socios.

4.º Elegem os corpos Gerentes da Direc-
ção.

5.º Deliberar sobre todos os mais funcio-
nes estatutos.

6.º Aceitar a renuncia dos socios apor-
tas para que tenham sido escriptos ou
nomeados.

7.º Tomar conhecimento e resolver todas

as causas que imputem responsabilidade para a Associação.

Artigo 24º São parte do poder do Sr. Presidente Geral.

1º Dirigir as discussões, manter a ordem e armar as atas.

2º A qualquer hora levantar o debate e levantar o tumulto, encerrar a sessão e finalmente se dispersar e depois de reaberta o tumulto prosseguir.

Capítulo 6º

Artigo 25º Da Direção

Toda a administração da Associação pertence a uma Direção desta composta e composta de um presidente, um primeiro secretário, um tesoureiro e dois vogais.

Artigo 26º A Direção ao assumir suas funções obriga-se:

1º a cumprir e fazer cumprir as estatutos e regulamento interno e sem prejuízo as deliberações da Assembleia Geral.

2º a ter uma conta com o nome da Associação e receita e despesa, e apresentar balanços.

ter onerosas.

3º A promover a cobrança de todas as receitas.

4º A dar a receita a mais útil e eficiente aplicação.

5º A consultar a Assembleia Geral quando haja ou houver despesas de culto em relação aos rendimentos da Associação.

Artigo 27º Compete ao presidente, na sua falta ou impedimento ao 1º Secretário convocar as reuniões ordinárias e extraordinárias com o secretário todos os documentos em seu juízo necessário a sua assinatura.

1º Presidir a tudo e executar as decisões e regulamentar os seus trabalhos.

2º Atender de fronte todas as demandas urgentes dando depois devido inteiro conhecimento à Associação.

3º Representar oficialmente a associação na falta ou impedimento da Assembleia Geral (do presidente).

Artigo 28º Compete ao tesoureiro

1º Receber todas as rendimentos da



da Associação ou seja ser outras jun-
tas ou seja ser outros parados de
o com futuro resto.

2º Pagar todas as despesas por ac-
ordo do presidente e Secretário da Associação

3º Prestar contas a Associação sempre
que esta lhes exigir.

Artigo 29º Do Secretario

1º Redigir e lavrar as atas das reuniões
2º Apresentar toda a documentação e redi-
gir a mesma para o presidente.

3º Substituir nas reuniões da Associação
o presidente, na sua falta ou impedimen-
to.

4º Promover as festas e outras

Artigo 30º Da competência dos Directores

1º Superintender nos assuntos internos
da Associação provido a todas
as necessidades e urgências.

2º Promover a cobrança da renda,
fiscalizar o pagamento das despesas,
dividindo a sua arrecadação e paga-
mento.

3º Manter a ordem na casa de



7

associação e fazer cumprir as estatutas e regulamento em vigor.

Artigo 31º - Os membros da Direcção são solidariamente responsáveis por todos os seus actos administrativos.

Capitulo 7º

Artigo 32º - Do Conselho Fiscal

O Conselho Fiscal é composto por 3 membros eleitos na 1ª reunião ordinaria da Assembleia Geral do mez de Setembro de cada anno e depura' em todo o anno precedente.

Artigo 33º - Da competencia do Conselho Fiscal.

Dever as contas das expensas Gerais e apresentar e apresentar um relatório de todas as contas de receitas e despesas, terminando o seu mandato logo que apresentem o seu parecer.

Capitulo 8º

Disposições Gerais

Artigo 34º - Não são permitidas nas salas da associação quaisquer reuniões de indici-

duos estranhos a si mesma, ou de coisas que
tratem de assuntos contrários aos fins da
Associação.

Artigo 35º - Não se dado ceder as salas ou de
fundações desta associação, para festas de
caracter recreativo, aos sócios da mesma
ou a qualquer outra associação.

Artigo 36º - Esta Associação existe em seu
fins que será sempre da exploração da
mesma associação.

Artigo 37º - As receitas desta associação são
constituídas, por cobrança de quotas, juros,
exemplares de estatutos, baratas de diferen-
tes jogos e bens anuais de apuros do Qu-
arta, espectáculos ou excursões promovi-
das por esta associação etc.

Artigo 38º - As despesas desta associa-
ção são constituídas, por renda de ca-
sa, ordenadas a favor da Associação
entenda admitida para seu serviço, ilu-
minação, respectivamente mobiliário etc.

Artigo 39º - A Associação poderá ser
dissolvida pelo consideras dissolvida
quando tenha menos de dez sócios, e
quando esgotadas todas as suas receitas

monetárias, não para satisfazer as suas
exigências, e não para resolver as suas
necessidades firmadas por dois terços
dos associados.

Artigo 40º - Proibida a dissolução
da Associação todas as vezes que o
sejam há mais de três anos, sem di-
recto por partes iguais dos haveres que
sejam liquidados depois de satisfazer
todas as suas obrigações.

Artigo 41º - Os estatutos e o Regulamento
da Associação desta Associação só
podão ser alterados no todo ou em
parte, por proposta da Comissão ou de
dois terços em Assembleia Geral con-
vocada para esse fim devendo as
suas alterações ser submetidas à con-
sulta da autoridade.

Artigo 42º - É facultativo a todos os
socios possuírem um exemplar dos
estatutos mediante o pagamento
de cinco escudos.

Artigo 43º - O ano social é de um de
Junho a trinta e um de Setembro.



Capítulo 9º

Disposições transitórias

Artigo 44º - Todos os sócios existentes na data da aprovação destes estatutos são considerados fundadores.

Artigo 45º - As reuniões farão as reuniões regulares e extraordinárias de acordo com a legislação destes estatutos, bem como fixarão as horas e dias em que devem abrir e fechar as portas da Associação, a ser observado quando as circunstâncias assim o exigirem.

Sala das Sessões na Prefeitura de São Paulo
em 21 de dezembro de 1934

Assinaturas
Orlon da Costa
Manuel Maria Araújo
Antonio Bija
Luiz da Silva Carneiro

Apêndice 5 - Revisão dos estatutos (parte) de 1984

- tribuições obrigatórias a apresentar pela Direcção à Assembleia Geral;
- d) Dar parecer sobre a suspensão do pagamento da joia da admissão de sócios, proposta pela Direcção;
 - e) Emitir parecer sobre todos os assuntos que lhe sejam apresentados pela Direcção;
 - f) Solicitar, quando entender necessário, a convocação da Assembleia Geral;
 - g) Assistir, querendo, às reuniões de Direcção.

Capitulo XI

Actividades da Associação

Secção I

Disposições Gerais

Artigo 36º. -As actividades da Cruz de Cristo Futebol Clube serão exercidas e orientadas de harmonia com as finalidades educativas que através daquelas se processem e tendo sempre em vista um maior prestígio do clube e dos seus Associados.

Secção II

Actividade Cultural

Artigo 37º. -A Actividade cultural visará, dentro das possibilidades da Associação, a elevação sócio-cultural dos seus Associados.

Artigo 38º. -Poderão criar-se secções especiais que terão a seu cargo a Direcção das actividades culturais especificadas.

Secção III

Actividade Desportiva

Artigo 39º. -A actividade Desportiva abrange, em principio, a Educação

Apêndice 6 – Entrevista de diagnóstico ao presidente César Tiago Silva Piedade – 2021/07/07

Parte 1 – Dados gerais sobre o entrevistado e sobre a organização

Identificação do inquirido e principais aspetos sobre a associação

Cargo que ocupa na organização: Presidente

Há quanto tempo desempenha o cargo: 2 anos

Idade / Género / Habilitações: 37 anos / Masculino / 9º Ano

Quais as suas principais funções dentro da Organização: Atualmente o presidente exerce todas as funções dentro da associação com exceção da função de tesoureiro

Atualmente qual a dimensão da associação (em nº de associados ativos):
aproximadamente 200 associados

A associação possui algum colaborador assalariado: Não

Existe algum voluntário que preste serviço a tempo inteiro ou parcial para a associação: Não

A associação possui uma missão e visão definida e declarada (na forma escrita): Não

Habitualmente as decisões de gestão são tomadas por um único indivíduo ou por várias pessoas, isto é, são centralizadas ou descentralizadas?: As decisões são geralmente tomadas pela direção, composta pelo Presidente, Tesoureiro, Secretário e 7 membros vogais, no entanto não existem reuniões com regularidade definida.

Alguma vez foi feita uma avaliação do ambiente interno e externo da organização?:

Não

Alguma vez tentaram replicar na associação iniciativas tomadas por associações similares?: Não

Em sua opinião as principais fontes de receita da associação são (em %)?

- ___ Dias de Porta aberta à comunidade;
- ___ Eventos abertos à comunidade;
- X Quotas associativas;
- ___ Verbas geradas pela participação em atividades promovidas pela associação;
- X Outras, como por exemplo: **eventos pontuais como festas abertas à comunidade.**

Existem habitualmente apoios ou ajudas públicas à associação? Não

Para assegurar a sobrevivência da associação são necessários aproximadamente € 2 000 (por ano) para suportar os custos com energia, água, renda e seguro de responsabilidade civil.

A CCFC consegue financeiramente sustentável? Não

Qual a sua percepção sobre a adesão da população local à Associação? Antigamente as pessoas aderiam e frequentavam mais a associação porque as condições de que disponham em casa eram inferiores às que existiam na associação. Hoje em dia (genericamente) a comodidade em casa aumentou e isso faz com que as pessoas se afastem da associação.

Quais as vantagens mais evidentes de ser associado da CCFC? Atualmente não existem vantagens muito relevantes em ser associado da CCFC.

Na sua opinião quais são (atualmente) os principais obstáculos e limitações que a CCFC enfrenta na sua atuação? Os principais obstáculos prendem-se com a falta de verbas e com a falta de recursos humanos a maior limitação está relacionada com a atual situação pandémica COVID19

Realizam com alguma regularidade reuniões, assembleias ou outros eventos para exposição de ideias sobre iniciativas da associação? Não. Com caracter de regularidade fazemos apenas a reunião da assembleia geral.

A associação recebe algum feedback da população ou dos seus associados: Formalmente não.

Habitualmente ou periodicamente estabelecem algum tipo de objetivo (s) materiais ou financeiros para a associação? Sim, existe um projeto elaborado pelo presidente em 2019.

Qual a sua opinião sobre o potencial da organização? A associação tem um enorme potencial enquanto centro de convívio, dada a sua localização.

Em sua opinião por onde se pode desenvolver a associação? Caso existisse a possibilidade de realizar obras, nomeadamente uns balneários, a associação poderia desenvolver muitas mais atividades.

De um modo geral, como avalia a importância do marketing para a associação:
Nada importante (1) (2) (3) **(4)** (5) Muito Importante

Parte 2 – Questões sobre a orientação da associação para o mercado.

No seu entendimento os objetivos da associação são mais vocacionados para a satisfação dos associados ou para a sobrevivência da própria associação? Os objetivos visam a satisfação dos associados.

A organização avalia constantemente o grau envolvimento e entusiasmo na satisfação das necessidades do seu público-alvo:

Discordo totalmente **(1)** (2) (3) (4) (5) Concordo totalmente

A associação procura frequentemente obter informações sobre as necessidades e desejos do seu público-alvo:

Discordo totalmente **(1)** (2) (3) (4) (5) Concordo totalmente

A estratégia da organização baseia-se na compreensão das necessidades dos associados:

Discordo totalmente **(1)** (2) (3) (4) (5) Concordo totalmente

As estratégias são orientadas no sentido de criar valor superior para os associados:

Discordo totalmente (1) (2) (3) **(4)** (5) Concordo totalmente

A organização avalia sistemática e frequentemente o grau de satisfação dos utentes:

Discordo totalmente **(1)** (2) (3) (4) (5) Concordo totalmente

Os membros da direção discutem regularmente as forças, fraquezas e estratégias de outras associações com finalidade similar:

Discordo totalmente **(1)** (2) (3) (4) (5) Concordo totalmente

A associação define atividades onde há oportunidade de ter vantagem:

Discordo totalmente **(1)** (2) (3) (4) (5) Concordo totalmente

Parte 3 – Questões sobre a Aprendizagem Organizacional.

Existe uma noção clara do posicionamento da associação para o futuro

Discordo totalmente (1) (2) (3) **(4)** (5) Concordo totalmente

A associação valoriza os contributos e opinião que emergem dos seus associados:

Discordo totalmente **(1)** (2) (3) (4) (5) Concordo totalmente

A associação é recetiva à implementação de novas políticas que possam melhorar o seu próprio desempenho:

Discordo totalmente (1) (2) (3) (4) **(5)** Concordo totalmente

A direção da associação encara seriamente a Inovação:

Discordo totalmente (1) (2) **(3)** (4) (5) Concordo totalmente

Parte 4 – Questões sobre a atuação da associação.

As preferências dos nossos associados pouco se alteram com o passar do tempo:

Discordo totalmente (1) (2) (3) **(4)** (5) Concordo totalmente

Os associados sugerem frequentemente novas atividades a desenvolver:

Discordo totalmente **(1)** (2) (3) (4) (5) Concordo totalmente

Os associados são muito sensíveis aos custos das atividades que desenvolvemos

Discordo totalmente (1) (2) (3) (4) (5) Concordo totalmente

É muito frequente sermos questionados sobre o que é necessário para ter vínculo associativo com a CCFC

Discordo totalmente (1) (2) (3) (4) (5) Concordo totalmente

Apêndice 7 – Questionário Aplicado

O questionário que se segue foi desenvolvido no âmbito do estudo intitulado “Caracterização da Gestão e Opções de Desenvolvimento da associação Cruz de Cristo Futebol Clube” (Portela das Padeiras), nomeadamente, para levantamento das atividades consideradas mais atrativas para as pessoas residentes nas proximidades da associação. O estudo encontra-se em desenvolvimento por Ireneu Dias, no âmbito da frequência no Mestrado em Gestão de Organizações da Economia Social.

A sua contribuição é muito importante. Muito obrigado pela sua disponibilidade

Pelo preenchimento deste questionário, ou pela cedência de informação para o seu preenchimento, o inquirido consente, explicitamente, o uso e tratamento da informação recolhida, que será tratada de forma anónima e para fins de investigação científica, caso não consinta o uso dos seus dados por favor, não preencha o questionário nem ceda informação para esse efeito.

- 1) Idade (Anos) _____
- 2) Género (Masculino; Feminino)
- 3) Estado Civil (Solteiro(a); Casado(a); Divorciado(a); Viúvo(a))
- 4) Escolaridade (S\ Escolaridade; Ensino Básico; Ensino Secundário; Ensino Superior)
- 5) Situação Profissional (Ativo; Inativo ou Desempregado; Reformado)

- 6) Frequenta algum tipo de resposta social (ou outras) para ocupação de tempos livres (Sim; Não)
- 6.1) Em caso afirmativo: Frequenta um(a) (Lar; Centro de dia; Associação; Outra _____)

- 7) Conhece a Associação CCFC (Sim; Não)
- 7.1) Em caso afirmativo: Acompanha regularmente a atividade ou é Sócio(a) da CCFC? (Sim; Não)

Nota: Caso tenha indicado “Não” na questão 7), continue o questionário, apenas se ambicionar frequentar algum tipo de atividade recreativa na localidade de Portela das Padeiras.

- 8) Habitualmente reside com: (Sozinho(a); Cônjuge; Filho(s); Cônjuge e Filhos; Outras pessoas _____)
- 9) Reúne condições para se deslocar com facilidade à associação CCFC (Sim; Não)

- 10) Gostava de frequentar algum tipo de atividade na associação CCFC (Sim; Não)
- 10.1) Em caso afirmativo, indique duas atividades que sejam do seu agrado:

Nota: Caso tenha indicado “Não” na questão 10), o seu questionário terminou, obrigado.

Atividades de estimulação cognitiva	Atividades Físicas / Motoras	Atividades Lúdicas	Artes & Trabalhos Manuais
Yoga	Ginástica	Musica	Desenho
Meditação	Dança	Canto	Pintura
	Massagem	Jogos de Mesa / Tabuleiro	Artesanato
	Caminhadas	Teatro	Escultura
		Informática / Comunicação	Aulas Temáticas / Teórico-práticas
		Aulas Temáticas / Teórico-práticas	Workshops

11) Em que parte do dia seria mais provável frequentar as atividades selecionadas:

Entre as 08 e as 10H	Entre as 10 e as 12H	Entre as 14 e as 16H	Entre as 16 e as 18H	Entre as 20 e as 22H
----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

12) Quantas vezes (por semana), gostaria e estaria disponível para fazer essa atividade:

Uma vez por Semana	Duas vezes por Semana	Três vezes por semana	Todos os Dias
--------------------	-----------------------	-----------------------	---------------

13) Conseguiria suportar algum custo (mensal) com as atividades que gostaria de frequentar (Sim; Não)

13.1) Em caso afirmativo, indique uma importância indicativa:

Nota: Caso tenha indicado "Não" na questão 13), o seu questionário terminou, obrigado.

De €1 a €5	De €6 a €10	De €11 a €15	De €16 a €20
------------	-------------	--------------	--------------

Caso pretenda que lhe seja remetida informação sobre o resultado deste estudo, indique por favor os seus Contactos: TLM _____ / Email _____@_____ . _____

Este questionário terminou. Obrigado pela sua colaboração.

Apêndice 8 – Simulação de seguro de voluntariado.



Montepio

LUSITANIA
SEGUROS

VOLUNTARIADO
ACIDENTES PESSOAIS

PROPONENTE
CRUZ DE CRISTO FUTEBOL CLUBE

CARACTERÍSTICAS DO SEGURO

Número Voluntários Certificados - em Regime Permanente 2

Coberturas	Capitais (por Pessoa Segura)	Franquias (por sinistro e Pessoa Segura)
Morte ou Invalidez Permanente	50 000,00 €	
Incapacidade Temporária	20,00 €	3 dias
Despesas de Tratamento e Repatriamento	5 000,00 €	75,00 €
Doença	5 000,00 €	75,00 €
Responsabilidade Civil - Voluntário	250 000,00 €	75,00 €
Responsabilidade Civil - Organização Promotora (*)	250 000,00 €	75,00 €

(*) O Capital da cobertura Responsabilidade Civil - Organização Promotora é aplicado por sinistro e anuidade

Na cobertura Morte ou Invalidez Permanente existe um limite máximo de indemnização de € 250.000,00 por sinistro, independentemente do número de sinistrados.

PRÉMIO

PRÉMIO COMERCIAL	INEM	SELO	PRÉMIO TOTAL ANUAL	1º RECIBO
26,96 €	0,67 €	1,35 €	28,98 €	34,36 €

OBSERVAÇÕES

VALIDADE

A presente cotação tem a validade de 30 (trinta) dias
O prémio constante desta simulação está sujeito a pequenos arredondamentos do sistema informático, pelo que poderá sofrer oscilações pouco significativas. Os dados que o determinaram são sempre objecto de confirmação por parte da Lusitania.

Cotação elaborada por: NS

Data da cotação: 17/09/2021

bancaseg@lusitania-cs.pt

O presente documento não tem valor contratual

LUSITANIA COMPANHIA DE SEGUROS, S.A.

Rua de S. Domingos à Lapa, 35 1249-130 Lisboa Portugal www.lusitania.pt

T (+351) 210 407 510 T (+351) 220 407 510 (dias úteis - das 8h30 às 19h30) F (+351) 213 973 249 E bancaseg@lusitania.pt

Capital Social: € 12.500.000 Pessoa Colectiva N.º 501 689 168 Matriculada na Conservatória do Registo Comercial de Lisboa

AP_VOLUNTARIADO_20180111.dlm

(Página deixada propositadamente em branco)