



**Instituto Universitário de Lisboa**

Escola de Ciências Sociais e Humanas

Departamento de Economia Política

**A SUSTENTABILIDADE DAS ORGANIZAÇÕES DE ECONOMIA SOCIAL:  
O ESTUDO DE CASO DA  
SOCIEDADE FILARMÓNICA DE APOIO SOCIAL E RECREIO ARTÍSTICO DA AMADORA**

Carla Isabel Moreira Fernandes

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de

Mestre em Economia Social e Solidária

Orientador(a):  
Doutor Rogério Roque Amaro, Professor Associado  
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2016



## DEDICATÓRIA

---

A todos aqueles que procuram o seu equilíbrio interno.

A todos aqueles que sonham e lutam.

A todos aqueles que se dedicam à humanidade.

À SFRAA.

## AGRADECIMENTOS

---

Esta tese representa, para mim, mais do que um trabalho académico. Durante este mestrado, muitas foram as influências e as aprendizagens que tive o prazer de ir absorvendo; muitas foram as pessoas que comigo se cruzaram enquanto faziam os seus próprios percursos. Afinal, “aqueles que passam por nós deixam um pouco de si, levam um pouco de nós” (Antoine de Saint-Exupéry), e por isso agradeço, sobretudo, a todas essas pessoas que comigo se cruzaram. E foram muitas...

Em primeiro lugar, agradeço àquele que foi o meu grande “mestre” neste mestrado: o Professor Rogério Roque Amaro. Pelo seu saber infinito; pela sua capacidade técnica; pelo seu rigor e, também, pela humanidade e humildade com que me orientou durante este ano: muito obrigada!

Agradeço depois aos professores do 1º ano que foram “cultivando” em nós algumas sementes teóricas. Esse primeiro ano foi muito rico, não só enquanto aprendizagem teórica como também enquanto companheirismo entre colegas de turma. Pelo ambiente vivido, pelas partilhas pessoais, pelo convívio: obrigada professores e colegas do MESS 2014/16.

O 2º ano foi um caminho mais solitário, tendo cada um seguido o seu rumo: em alguns casos, as sementes deram fruto (tese), noutras ainda estão em processo de germinação mas, seja como for, o que se ganhou já não se perde. Quero agradecer à minha colega / amiga Joana Portugal pela companhia nas muitas reflexões conjuntas sobre “o que é fazer uma tese”, contribuindo para que este processo se tornasse menos solitário e mais partilhado.

Gostaria também de agradecer ao “mundo SFRAA” pela disponibilidade e acolhimento que sempre demonstrou, nomeadamente a Direção e todos as pessoas envolvidas no estudo, desde os órgãos sociais aos observadores privilegiados, colaboradores e parceiros. Abrir as portas de uma casa com 138 anos para que alguém a estudasse em termos de sustentabilidade revelou-se uma atitude de grande generosidade, sendo também importante referir que não foram colocados quaisquer obstáculos ou limites à pesquisa. Esta liberdade foi sentida e apreciada, pelo que deixo o meu profundo agradecimento.

Em termos pessoais, foi um processo de desenvolvimento intenso a vários níveis: envolvimento profundo com a investigação; dedicação da maior parte do meu tempo à tese, em detrimento da dimensão familiar e de lazer; investimento financeiro e muitos outros. Durante os primeiros seis meses foi um projeto a meio tempo que depois, por opção, se tornou num trabalho a tempo inteiro tendo em conta que, de acordo com a dedicação que lhe queria atribuir, só faria sentido se fosse vivenciado ao máximo, mesmo com os riscos que daí adviriam em termos profissionais.

Pelo apoio ilimitado, pelo carinho constante e por terem vivido este percurso comigo durante um ano (mesmo que muitas vezes nem me vissem), o meu muitíssimo obrigada aos meus pais e ao Diogo, companheiro de vida e de lutas. O apoio das pessoas passa, sobretudo, por estarem sempre lá, mesmo quando nós não estamos.

O processo em si foi muito cansativo mas também foi muito revelador porque permitiu aprender, relacionar, refletir e construir. Cada fase do processo foi rica, fez parte de um todo, com todos os desafios inerentes. O objetivo final nunca foi criar uma obra perfeita, muito menos uma obra acabada pois tal não existe em ciência. Nunca nada está concluído, é apenas a perspetiva de alguém, sobre determinada coisa, durante determinado tempo. Este trabalho é, então, o produto final das várias escolhas que fiz ao longo deste ano e das várias fases inerentes à investigação. Posso apenas prometer um trabalho imperfeito, inacabado e o mais objetivo possível, dentro do que a minha subjetividade permitiu. Quanto ao resultado final, esse fica comigo, nas minhas memórias e reflexões.

***We have neither eternal life nor unlimited means of gratification.  
Everywhere we turn, if we choose one thing we must relinquish other which,  
in different circumstances, we would wish not to have relinquished.  
Scarcity of means to satisfy given ends is an almost ubiquitous condition of human behavior.  
(Robbins, 1932)***

## **RESUMO**

---

A presente Dissertação teve como finalidade estudar a problemática da sustentabilidade, sendo o seu objetivo geral responder à pergunta: “Organizações de economia social: o que significa ser sustentável?”. Para a compreensão da problemática, foram analisadas questões específicas, tais como: os fatores, perceções e potencialidades / desafios implicados na sustentabilidade das organizações. A linha condutora da pesquisa foi a abordagem do conceito de sustentabilidade na sua versão completa, multidimensional, em detrimento de uma perspetiva redutora que o limite à sua dimensão financeira.

A metodologia utilizada privilegiou o método qualitativo “estudo de caso”, selecionando como técnicas: a análise documental; entrevista semidiretiva; observação não participante e análise de conteúdo. O caso de estudo foi a S.F.R.A.A.

O estudo mostra vários resultados: numa dimensão social, tem conseguido adaptar-se, indo ao encontro das necessidades da comunidade onde está inserida; numa dimensão política, embora a sua democracia interna constitua um desafio e a sua relação com as políticas públicas possa ser potenciada, está enraizada na comunidade; numa dimensão financeira, tem existido algum equilíbrio devido à produção de serviços diversificados, embora existam ameaças à sua estabilidade e autonomia; numa dimensão organizacional, evidencia aspetos positivos mas também aspetos que se encontram em processo de melhoria; por último, numa dimensão ambiental, existem algumas práticas.

Das conclusões destacam-se duas ideias sobre o que significa ser sustentável: ter a capacidade de procurar o equilíbrio entre as várias partes constituintes do todo; e ter em conta que é um processo que implica planeamento (futuro) mas sem descurar aquilo que são as tradições e as necessidades da sociedade.

### **Palavras-Chave:**

Economia Social / Sustentabilidade / Sustentabilidade das organizações de economia social / Estudo de caso.

### **Códigos do sistema de classificação JEL:**

L310 (Organizações sem fins lucrativos) / M140 (Sustentabilidade)

## **ABSTRACT**

---

The present Master Thesis's purpose was to study the sustainability problem, the main goal was to answer the question: "Social economy organizations: what does it means to be sustainable?". To understand the problem, specific questions were analyzed, such as: the factors, perceptions and potential / challenges implicated on organization's sustainability. The main line of the research was the approach of the sustainability concept on his complete version (multidimensional) instead of a restrictive perspective of a financial dimension.

The methodology used at the research focused on the qualitative method "case study", using techniques such as: data analyses; semi-structured interview; non participant observation and qualitative content analyses. The case study was the S.F.R.A.A.

The study reveals several results: in a social dimension, it has been able to adapt, answering to community needs; in a politic dimension, although its internal democracy represents a challenge and its relation with public policy could be potentiated, the organization is deeply rooted inside the community; a financial dimension shows that there has been a balance due the different kind of services produced, although exist some threats to stability and autonomy; an organizational dimension shows positive aspects but also shows that some aspects are improving; at last, the environmental dimension, where there are some practices.

From conclusions of research, it's possible to highlighting two ideas about what does it mean to be sustainable: on one hand, to be capable to search for balance between all the parts that compose the whole; on the other hand, taking into account that is a process that implies planning (future) but without forgetting traditions and society needs.

**Keywords:** Social Economy; Sustainability; Social economy organizations' sustainability; case study.

**JEL Classification System:** L310 (Non profit organizations) e M140 (Sustainability)

*(esta página foi intencionalmente deixada em branco)*

# ÍNDICE

<b>DEDICATÓRIA</b> .....	I
<b>AGRADECIMENTOS</b> .....	II
<b>RESUMO</b> .....	IV
<b>ABSTRACT</b> .....	V
<b>ÍNDICE</b> .....	VII
<b>ÍNDICE DE QUADROS</b> .....	IX
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	X
<b>GLOSSÁRIO DE SIGLAS</b> .....	XI
<b>INTRODUÇÃO</b> .....	1
1. Tema e objeto de estudo.....	1
2. Justificação e pertinência do tema.....	2
3. Problema, objetivos gerais e objetivos específicos do estudo.....	3
4. Estrutura do trabalho.....	4
5. Fundamentação da escolha dos conceitos.....	5
6. Desafios, dificuldades e limitações do estudo.....	6
<b>CAPÍTULO I: Enquadramento teórico do conceito de Economia Social</b> .....	7
1. A história da Economia Social.....	8
2. Definição do conceito.....	11
3. A contemporaneidade da economia social.....	15
4. Desafios: um encontro entre fragilidades e potencialidades.....	19
5. Considerações finais sobre economia social.....	20
<b>CAPÍTULO II: Enquadramento teórico do conceito de Sustentabilidade</b> .....	21
1. Sustentabilidade e economia: partilha de preocupações.....	21
2. Evolução histórica: do Desenvolvimento Sustentável à atualidade.....	23
3. Definição do conceito de sustentabilidade – o caso das organizações de economia social.....	26
4. Desafios e estratégias perante a sustentabilidade das organizações.....	31
5. Considerações finais sobre sustentabilidade.....	37
<b>CAPÍTULO III: Modelo de análise e metodologia</b> .....	39
1. Problema e objetivos.....	39
2. Modelo de análise.....	40
3. Métodos e técnicas de recolha de dados (metodologia).....	41
<b>CAPÍTULO IV: Enquadramento territorial e organizacional</b> .....	47
1. Enquadramento territorial.....	47
1.1. O concelho da Amadora.....	47

1.2. A freguesia da Falagueira-Venda Nova .....	49
2. Apresentação da organização (caso de estudo) .....	51
2.1. Aspetos históricos.....	51
2.2. Caraterização da organização .....	52
<b>CAPÍTULO V: Análise e interpretação de dados sobre a sustentabilidade</b> .....	<b>55</b>
1. Fatores implicados na sustentabilidade da organização .....	56
2. Perceção que a organização tem da sua própria sustentabilidade.....	71
3. Potencialidades e desafios da organização perante a sua sustentabilidade.....	74
<b>CONCLUSÃO</b> .....	<b>77</b>
1. Resposta à pergunta de partida .....	77
2. Análise da adequação do quadro teórico .....	78
3. Considerações finais e sugestões académicas, organizacionais e políticas.....	79
<b>FONTES</b> (Legislação, outros documentos).....	<b>85</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	<b>87</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>91</b>
Anexo A: Matriz de análise .....	92
Anexo B: Sinopses das entrevistas .....	95
Anexo C: Análise SWOT da Falagueira-Venda Nova .....	142
Anexo D: Foto da SFRAA.....	143
Anexo E: Ficha de caraterização da SFRAA e Organograma .....	144
Anexo F: Comparação dos Estatutos de 1916 e dos Estatutos de 2015 .....	145
Anexo G: Plano e Orçamento para 2016 .....	148
Anexo H: Análise da Imprensa local (1912 a 1998).....	149
Anexo I: Cartaz publicitário a eventos culturais (1967) .....	151

## ÍNDICE DE QUADROS

---

Tabela 1.1: Portugal versus padrões regionais de características do setor da economia social .....	17
Tabela 2.1: Lei de Bases da Economia Social (2013) .....	35
Tabela 4.1: Valências / serviços e número de destinatários .....	53
Tabela 5.1: Grau de relação entre órgãos sociais e sócios / colaboradores .....	61
Tabela 5.2: Lista de parcerias (não exaustiva) .....	63
Tabela 5.3: Fontes de receitas (2015) .....	65
Tabela 5.4: Receitas e despesas (1891 e 1958) .....	67
Tabela 5.5: Estimativa de prejuízo / excedente das atividades .....	68

## ÍNDICE DE FIGURAS

---

Figura 4.1: Mapa da Amadora .....	49
Figura 5.1: Presenças nas Assembleias Gerais (de 1974 a 2016) .....	60
Figura 5.2: Grau de perceção dos entrevistados quanto às dimensões .....	73

## GLOSSÁRIO DE SIGLAS

---

**AG:** Assembleia Geral

**ATL:** Atividades de Tempos Livres

**CASES:** Cooperativa António Sérgio para a Economia Social

**CAT:** Casa de Acolhimento Temporário

**CD:** Centro de Dia

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

**CF:** Conselho Fiscal

**CMA:** Câmara Municipal da Amadora

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

**ES:** Economia Social

**INE:** Instituto Nacional de Estatística

**IPSS:** Instituição Particular de Solidariedade Social

**Jl:** Jardim-de-Infância

**JFFVN:** Junta de Freguesia da Falagueira-Venda Nova

**OES:** Organização de Economia Social

**ONG:** Organização Não Governamental

**ONU:** Organização das Nações Unidas

**OP:** Observadores Privilegiados

**OS:** Órgãos Sociais

**OSFL:** Organização Sem Fins Lucrativos

**PALOP:** Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa

**QSM:** Quinta de S. Miguel

**RSI:** Rendimento Social de Inserção

**SAD:** Serviço de Apoio Domiciliário

**SFRAA:** Sociedade Filarmónica de Apoio Social e Recreio Artístico da Amadora

**SS:** Segurança Social

# INTRODUÇÃO

---

## 1. Tema e objeto de estudo

A presente Dissertação enquadra-se no Mestrado de Economia Social e Solidária e visa constituir um instrumento teórico-prático resultado de vários fatores: as aprendizagens feitas ao longo do 1º ano do mestrado; as pesquisas teóricas do 2º ano; o contacto com a realidade (estudo de caso) e a capacidade de reflexão durante estes dois anos, relacionando conceitos e contextos.

O tema do trabalho prende-se com o estudo da sustentabilidade das organizações de economia social, relacionando-se, assim, o subtema da sustentabilidade com o subtema da economia social e suas organizações. Abordar um tema como a sustentabilidade significa, em primeiro lugar, discutir um assunto que está “na moda”, com todas as implicações que isso represente. A sua utilização tem sido tão banalizada que o seu sentido se perdeu, ou seja, o facto do conceito ser utilizado nas mais diversas áreas tornou-o mais rico mas também contribuiu para o seu desgaste concetual. Trata-se, portanto, de um conceito que, per si, diz respeito a tantas áreas que acaba por efetivamente não dizer nada em concreto, imbuído de diversas interpretações e adaptações que muitas vezes levam a um desvio do que é efetivamente a sustentabilidade.

A análise genérica do termo dá lugar a uma análise aplicada às organizações de economia social, decorrendo daqui uma outra questão digna de estudo: se por um lado, o conceito de sustentabilidade, quando analisado na sua perspetiva mais englobante, leva em conta múltiplas vertentes, por outro lado, quando analisado à escala das organizações, fica muitas vezes reduzido a uma vertente meramente financeira.

Abordar um tema como a economia social significa refletir sobre a ação coletiva levada a cabo pela sociedade civil, podendo esta assumir diferentes formas jurídicas: associação, cooperativa, mutualidade ou fundação. Embora o conceito de economia social não se limite às suas formas jurídicas, considera-se que o estudo da sustentabilidade destas organizações é um ponto de partida por se entender que daí poderão advir importantes contributos teóricos e práticos para a própria economia social. Assim, enquanto se preocupam com a sustentabilidade da sociedade perante os mais diversos desafios, nomeadamente sociais, económicos, políticos e ambientais, estas organizações de economia social lidam, em simultâneo, com preocupações várias tendo em conta os desafios à sua própria sustentabilidade, nomeadamente de natureza organizacional / ética, financeira e de autonomia.

Por se tratar de uma pesquisa qualitativa, é correto dizer que “a redefinição do objeto e a construção conceptual do modelo de análise vão em simultâneo” (Guerra, 2006, pp. 38-39), significando que o objeto de pesquisa vai sendo construindo ao longo da pesquisa.

## 2. Justificação e pertinência do tema

A escolha do tema baseou-se, em primeiro lugar, numa motivação pessoal, representando uma inquietação, uma curiosidade e uma grande vontade de o compreender. Por outro lado, considerou-se que se tratava de um tema com uma pertinência a vários níveis, nomeadamente: científica (visando contribuir para uma abordagem mais integrada da questão em alternativa à abordagem limitada da dimensão financeira); socioeconómica (podendo fornecer pistas importantes para as organizações); política (contribuindo para perspetivas diferentes de apoio por parte da economia pública).

**Pertinência pessoal:** considera-se este tema bastante atual, pertinente e abrangente. Ao longo do meu percurso pessoal fui percebendo que a questão da sustentabilidade é transversal a inúmeras áreas, desde a própria sobrevivência da espécie humana ao ambiente, arquitetura, economia, sociedade, entre muitas outras. Ao longo da vida, fui por várias vezes confrontada com a questão da sustentabilidade, quer em termos filosóficos quer em termos mais concretos. Destaco, por exemplo: a experiência de ter cofundado uma cooperativa no ramo da solidariedade social, cuja sustentabilidade não conseguiu ser garantida, levando à sua extinção passados menos de três anos e a constatação de que há organizações que conseguem sobreviver e outras não, independentemente da sua missão ir ao encontro de uma necessidade. Uma outra reflexão interessante tem-se prendido com a procura de um equilíbrio entre a dimensão financeira (salário) e a dimensão humana, emocional e profissional, o que está diretamente ligado com a minha sustentabilidade enquanto pessoa e profissional. Esta inquietação tem levado à passagem por vários contextos profissionais. Face ao exposto, considero um privilégio poder dedicar-me ao estudo desta temática que sempre me encantou e motivou.

**Pertinência científica:** das pesquisas que tenho realizado, parece-me que os trabalhos existentes estão mais direcionados para a sustentabilidade financeira das organizações, contribuindo para uma abordagem unidimensional da questão. O objeto de estudo que me proponho analisar, a sustentabilidade das organizações, tem como finalidade proporcionar uma abordagem multidimensional do tema, contribuindo com outras dimensões para além da financeira. Se o conceito de sustentabilidade é, por si, multidimensional, que sentido faz limitá-lo quando se refere às organizações? Importa referir que o objetivo central de uma tese de mestrado é debater e questionar um assunto, o que vai perfeitamente ao encontro da finalidade deste trabalho. As Unidades Curriculares do 1º ano de mestrado foram fazendo referência ao tema da sustentabilidade, tocando em pontos essenciais como os sistemas de financiamento; os instrumentos e formas de gestão; o estado e as políticas públicas; a economia, coesão social e sustentabilidade, entre outros. Esta componente teórica deixou espaço para refletir como as várias partes constituem o todo, vindo posteriormente a constatar que estes tópicos eram parte integrante do estudo da sustentabilidade das organizações.

**Pertinência socioeconómica:** o tema é relevante ao nível da ação coletiva da sociedade civil uma vez que pretende analisar um aspeto não só importante como essencial à sobrevivência das organizações. Da análise do tema poderão resultar contributos pertinentes para estas entidades, possibilitando uma

reflexão sobre a sua forma de estar na sociedade e abrindo, porventura, novas perspectivas de sustentabilidade que não apenas a financeira. Embora a principal finalidade das organizações seja a prossecução da sua missão, a sustentabilidade é a questão transversal que lhe está inerente, sendo determinante a forma como cada entidade faz a sua própria gestão. A sustentabilidade será, em última análise, uma motivação intrínseca e comum a todas as estruturas da economia social.

**Pertinência política:** a interação entre as organizações e o poder político ocorre muitas vezes num sentido meramente financeiro, de atribuição de financiamentos. Muitos são os estudos que inclusive referem que as organizações de economia social dependem, na sua maioria, de fontes de financiamento do Estado, sendo uma das limitações da sua própria sustentabilidade. Este tema poderá fornecer contributos ao nível da economia pública de redistribuição de recursos na medida em que poderá alargar a perspectiva de apoio via subsidiação, podendo ser complementada / substituída por outras perspectivas de cariz não financeiro, como por exemplo as parcerias. Embora exista no nosso país um Estado Social, a forma como este se organiza é diferente daquela das organizações de economia social uma vez que estas assentam numa lógica de interesse comum / geral (Estado tem lógica de interesse público e geral) e com uma gestão democrática participativa (Estado tem democracia representativa). Assim, a pertinência política deste trabalho poderá ser a de contribuir com pistas para o relacionamento entre a economia pública e a economia social, no sentido da complementaridade e não substituição.

### **3. Problema, objetivos gerais e objetivos específicos do estudo**

Definido o objeto de estudo bem como a sua relevância, é chegado o momento de definir o problema que irá nortear a pesquisa científica. O problema está relacionado com várias questões que, por sua vez, também podem ser consideradas problemas: o facto do conceito de sustentabilidade estar “na moda” e ter sido banalizado, levando ao seu desgaste e à perda do seu sentido original; o facto do conceito de sustentabilidade ser frequentemente reduzido à sua dimensão financeira quando aplicado às organizações de economia social, ignorando todas as outras dimensões; e o facto destas organizações, apesar de se preocuparem com os desafios colocados às sociedades, terem de lidar no seu dia a dia com desafios internos à sustentabilidade da sua própria organização.

Face ao exposto, a problemática que daqui resulta configura na seguinte pergunta de partida: “Organizações de economia social: o que significa ser sustentável?”. O objetivo geral é compreender, de facto, o que significa ser sustentável, aplicando o conceito ao contexto das organizações de economia social. Para alcançar este tipo de compreensão, é necessário primeiramente desconstruir o conceito de sustentabilidade, desmistificando pré-conceitos criados pelo senso comum, para depois o construir, baseando essa construção numa sólida revisão de literatura.

Tendo em conta a grande finalidade deste estudo, que é compreender a sustentabilidade das organizações de economia social, é necessário estabelecer objetivos específicos orientadores:

- Definir o conceito de sustentabilidade
- Identificar as dimensões e os fatores que estão implicados na sustentabilidade das organizações de economia social
- Analisar a perceção da organização (caso de estudo) sobre a sua sustentabilidade
- Analisar as potencialidades que as organizações enfrentam perante a sua sustentabilidade, bem como os seus desafios.

Considera-se, assim, que as respostas a estes objetivos específicos irão, no seu conjunto, permitir responder ao objetivo geral. Ao contrário do que acontece noutros casos, em que são criadas hipóteses como forma de resposta provisória às perguntas de partida, na pesquisa qualitativa a formulação de hipóteses é controversa. De acordo com Guerra (2006: 38-39), não existem as tradicionais “hipóteses de pesquisa” suscetíveis de serem verificadas uma vez que o próprio enquadramento teórico dos conceitos corresponde a “(...) um quadro hipotético explicativo das dinâmicas sociais com o qual se pretende interrogar a realidade, reformulando-o e acrescentando-o ao mesmo tempo que se procuram novas pistas empíricas”.

#### **4. Estrutura do trabalho**

A escolha do tema e as leituras exploratórias constituíram a fase prévia da investigação. Posteriormente, foi começando a ganhar forma o presente trabalho à medida que se avançava nas diversas etapas, representando o produto final desse processo de um ano. Em termos de estrutura, a dissertação é composta por sete partes, divididas em introdução, cinco capítulos e conclusão.

Uma primeira parte é composta pela “Introdução”, onde se incluem vários subpontos que têm o objetivo de enquadrar a problemática do estudo, nomeadamente: tema e objeto; justificação e pertinência; problema e objetivos; fundamentação da escolha dos conceitos e dificuldades / limitações do estudo. Esta parte coincidiu com a fase inicial da investigação, onde foram tomadas a maior parte das decisões, o que exigiu uma grande reflexão por parte do investigador.

Numa segunda parte encontra-se o “Capítulo I: Enquadramento teórico do conceito de economia social”, cuja finalidade é apresentar o conceito mediante uma breve alusão à sua história; definição; contemporaneidade e desafios, terminando com algumas considerações finais.

A terceira parte é composta pelo “Capítulo II: Enquadramento teórico do conceito de sustentabilidade”, que, à semelhança do anterior, visa apresentar o conceito, recorrendo para o efeito a uma reflexão sobre a sustentabilidade e a economia enquanto partilha de preocupações; evolução histórica do

conceito; definição e sua aplicabilidade às organizações de economia social; desafios e estratégias e, ainda, algumas considerações finais.

A quarta parte do trabalho refere-se ao “Capítulo III: Modelo de análise e metodologia”, sendo o seu objetivo abordar a forma como foi feita a articulação entre a teoria e a empiria, ou seja, aprofundar o problema e objetivos do estudo; a construção do modelo de análise e os métodos e técnicas utilizados (metodologia) para recolher e analisar os dados.

A quinta parte diz respeito ao “Capítulo IV: Enquadramento territorial e organizacional”, cuja finalidade é apresentar e caracterizar o território, nomeadamente o concelho da Amadora e a freguesia da Falagueira-Venda Nova, bem como a organização selecionada para o estudo, destacando alguns aspetos da sua história e dados de caracterização.

A sexta parte é o “Capítulo V: Análise e interpretação de dados sobre a sustentabilidade”, que constitui o resultado (analítico e interpretativo) do confronto entre o enquadramento teórico, a metodologia e a recolha de dados. Assim, este ponto é composto pela análise e interpretação dos fatores implicados na sustentabilidade; perceção da organização e potencialidades / desafios que a mesma enfrenta perante a sua sustentabilidade.

Por último, a “Conclusão”, que visa responder à pergunta de partida e aos objetivos do estudo; analisar a adequação do quadro teórico ao trabalho e ainda deixar algumas considerações finais, a título de sugestão, para o meio académico, organizacional e político.

## **5. Fundamentação da escolha dos conceitos**

A escolha do tema da presente Dissertação e, conseqüentemente, dos seus conceitos, baseou-se na pertinência pessoal, científica, socioeconómica e política do mesmo. Para o estudo da sustentabilidade das organizações de economia social assumem-se, então, como conceitos-chave os conceitos de “economia social” e “sustentabilidade”, sendo também utilizado de forma transversal o conceito de “organização de economia social”.

Enquanto o conceito de sustentabilidade dispensa grandes fundamentos no que concerne à sua escolha, já o conceito de economia social pressupõe algum esclarecimento. A escolha deste conceito, em detrimento de outros, como os de “economia solidária”, “terceiro setor” ou “organização sem fins lucrativos”, prende-se com o facto de se considerar que em Portugal este é o conceito que tem sido utilizado em termos oficiais, visível na “Lei de Bases de Economia Social” e na “CASES – Cooperativa António Sérgio para a Economia Social”. Não obstante, será feita uma breve referência às demais designações por se considerar que é pertinente e enriquecedor para o trabalho.

## **6. Desafios, dificuldades e limitações do estudo**

Ao longo do estudo foram existindo vários desafios, mais do que dificuldades, variando de acordo com as respetivas fases. De uma forma geral, considera-se que os desafios sentidos ao longo desta pesquisa se prenderam essencialmente com: a dificuldade em limitar a pesquisa bibliográfica (tendo essa etapa decorrido durante um largo período) e a dificuldade em limitar a recolha de dados (influenciando não só a recolha como, naturalmente, a fase da análise), o que teve como consequência o problema (complexo) da gestão do tempo.

Na fase da introdução, o desafio prendeu-se sobretudo com a reflexão e o processo de tomada de decisão sobre vários aspetos fundamentais, o que exigiu grande concentração.

Na fase do enquadramento teórico, o desafio foi controlar a “gula livresca”, ou seja, conseguir impor limites à pesquisa bibliográfica e à vontade de saber mais. O facto de vivermos num contexto em que o acesso à informação é praticamente ilimitado, representa uma potencialidade mas também um desafio na medida em que exige uma maior disciplina e orientação.

Na fase da definição da metodologia, existiram dois desafios. O primeiro foi criar um modelo de análise que conseguisse englobar três aspetos: os objetivos do estudo; as dimensões e indicadores definidos pelos vários autores no enquadramento teórico e, ainda, a articulação entre os dois conceitos (economia social e sustentabilidade). Daqui resultou um instrumento muito rico mas também muito extenso, o que constituiu uma dificuldade. O segundo foi a recolha dos dados propriamente ditos, uma vez que se sentiu uma grande dificuldade em estabelecer limites ao volume de informação recolhida tendo em conta a riqueza do caso de estudo: 138 anos de existência; património; inúmeras fontes documentais; número de associados (mais de 2000); número de colaboradores (99); diversidade de atividades e serviços e, ainda, a história e as tradições (património intelectual) testemunhadas por pessoas que fazem parte da SFRAA há 75 anos, 50 anos, 20 anos, até aos dias de hoje. Enquanto por um lado foi um desafio limitar a recolha de informação, por outro, essa diversidade foi uma das grandes mais valias do estudo. Na fase do enquadramento territorial e organizacional, o desafio esteve mais relacionado com a pesquisa de dados estatísticos atuais e coincidentes, sobretudo que fundamentassem o diagnóstico social.

Na fase da análise e interpretação dos dados, considera-se que o grande desafio foi a análise de conteúdo dos inúmeros dados recolhidos através das diferentes fontes de informação. O volume de dados recolhidos constituiu efetivamente uma dificuldade acrescida em termos de afetação de tempo.

Na fase da conclusão, o desafio foi sobretudo conseguir responder às perguntas de partida de forma sucinta, tendo em conta a diversidade de informação analisada.

Considera-se que o enquadramento teórico da dimensão ambiental constitui a maior limitação do estudo na medida em que a bibliografia selecionada não foi suficiente, tendo como consequência a limitada recolha e análise dessa dimensão.

## CAPÍTULO I: Enquadramento teórico do conceito de Economia Social

---

Neste primeiro capítulo será apresentado o conceito de economia social, recorrendo para o efeito a autores de diversos contextos geográficos, culturais e temporais, indo assim ao encontro da transversalidade do conceito. Embora tenha surgido oficialmente na Europa do Séc. XIX, a economia social sofreu influências, a priori e a posteriori, de vários movimentos e ideologias.

Apesar de em Portugal, bem como Espanha e Itália, existir uma maior aceitação do conceito de “economia social”, o facto é que noutros países existe uma preferência por conceitos diferentes, tais como: economia social e solidária (França, Bélgica e Luxemburgo); associações de voluntariado e de organizações não governamentais (Reino Unido) ou organizações sem fins lucrativos (EUA, países germânicos e alguns dos últimos países a aderir à União Europeia) (Chaves & Monzón, 2007). As diferenças entre as várias terminologias estão relacionadas com os “(...) diferentes contextos sociopolíticos e (...) interpretações distintas acerca do papel que desempenham essas práticas e/ou iniciativas na sociedade (...)”, sobretudo relativamente ao Estado e ao mercado (Filho, 2002).

Por volta de 1950, a ONU cria a expressão Organização Não Governamental para se referir a todas aquelas organizações da sociedade civil que não pertenciam ao Estado.

A expressão Terceiro Setor surge nos EUA durante a década de 1970, caracterizada por várias crises, ficando a dever-se ao discurso de Theodor Levitt relativamente às iniciativas entre o público e o privado que “(...) faziam, ou exigiam que fosse feito, aquilo que o Estado e o mercado não faziam ou faziam mal” (Ferreira, 2009, p. 323). Trata-se, assim, de uma expressão ligada sobretudo ao contexto norte-americano, onde não existe uma tradição de Estado Social, reportando-se às atividades das organizações sem fins lucrativos (OSFL). De acordo com Rui Namorado (2014: 13), a expressão Terceiro Setor foi encarada em Portugal como uma “noção-recipiente relativamente neutra, onde se poderia meter tudo o que não fosse público, nem privado nem privado lucrativo” até se consolidar a escolha pela designação Economia Social.

Na década de 90, Salamon e a sua equipa são os responsáveis pela Classificação Internacional das Organizações Sem Fins Lucrativos, que posteriormente viria a ser adotada pelas Nações Unidas. O setor seria então caracterizado por organizações sem fins lucrativos e sem possibilidade de distribuição de lucros (implicando que as organizações que gerassem excedentes só pudessem reinvesti-los nas suas missões e nunca distribuí-los); independentes da Administração Pública (embora pudessem receber apoios do governo, não podiam ser instrumentalizadas); autogovernadas (autonomia) e de adesão voluntária (Nações Unidas, 2003, pp. 18-23).

As OSFL teriam assim diferenças assinaláveis relativamente às organizações de economia social. Segundo os autores Chaves e Monzón (2007), dinamizadores do conceito de economia social no CIRIEC, as diferenças recaem no facto das OSFL não contemplarem a possibilidade de distribuição de

excedentes (excluindo por isso as cooperativas e as mutualidades); não obedecerem a uma gestão democrática (como por exemplo escolas ou hospitais) e não terem como finalidade prioritária servir as pessoas (podendo o objetivo ser o de servir pessoas mas também corporações). Enquanto as OSFL entendem que o terceiro setor é o que está entre o Estado e o mercado, satisfazendo necessidades decorrentes das lacunas / deficiências de um e outro setor, a economia social enquadra-se entre o setor capitalista e o setor público, sendo o seu propósito satisfazer necessidades sociais e o bem-estar das pessoas. A economia social não só dirige as suas iniciativas filantrópicas às pessoas como as vê enquanto “(...) protagonistas ativos do seu próprio destino” (Chaves & Monzón, 2007, pp. 14-16).

Enquanto a abordagem norte-americana utiliza os termos “Terceiro Setor” e “Organização Sem Fins Lucrativos”, a abordagem europeia refere-se sobretudo ao conceito de “Economia Social”. Porém, existe ainda outro conceito que surgiu nos finais do Séc. XX: a Economia Solidária. Embora se constitua enquanto conceito próprio, também é considerado uma “renovação e versão melhorada” da economia social, sendo por isso abordado no presente trabalho no campo da “contemporaneidade” e sempre nessa perspetiva, não obstante a sua relevância em termos concetuais.

Deste modo, enriquecida com diferentes mas complementares perspetivas, a apresentação do conceito de economia social irá contemplar os seguintes pontos: a sua história, contribuindo para uma melhor compreensão da evolução do conceito desde as suas origens até aos dias de hoje; algumas definições e considerações que permitirão enquadrar o que se entende por economia social; a contemporaneidade do conceito, incluindo estudos que evidenciam o seu reconhecimento; os desafios com que a economia social tem de lidar atualmente e algumas considerações finais.

## 1. A história da Economia Social

Embora oficialmente se considere que a economia social tenha nascido durante o Séc. XIX na Europa, na verdade esta “(...) remonta às formas mais antigas de associações humanas (...)” (Defourny, 2009, p. 156). Pela força e, simultaneamente, ameaça que estas formas associativas sempre representaram, as mesmas foram controladas pelos grupos que detinham o poder, podendo então dizer-se que a história da economia social moderna está relacionada com a liberdade de associação.

Para melhor se compreender a história da economia social, é importante compreender o contexto vivido na época uma vez que o movimento social foi influenciado por várias correntes ideológicas e doutrinárias dos Séc. XVIII e XIX. Em termos políticos, o Estado assumia-se como sistema de organização política, responsável pela garantia de diversos direitos da população; em termos económicos, o período foi caracterizado pelos ideais de Adam Smith, pelo liberalismo<sup>1</sup> (que defendia a liberdade económica e a não intervenção do Estado); pela economia de mercado e pela

---

<sup>1</sup> John Stuart Mill e Léon Walras

industrialização; em termos sociais, o período caracterizava-se pela predominância de situações de pobreza e degradação das condições de vida dos operários, ficando conhecida como “a questão social” que representava “a tomada de consciência da fratura social que bipolarizou a sociedade do Séc. XIX, colocando de um lado o proletariado, obrigado a vender a sua força de trabalho, e do outro os detentores do capital” (Quintão, 2012, pp. 128-131). Segundo a autora, a economia social viria ainda a receber influências: do socialismo utópico, que defendia a associação entre os trabalhadores e a ajuda mútua; do social-cristianismo<sup>2</sup>, com a tradicional caridade aos mais desfavorecidos e a necessidade de intervir socialmente, entre outras (pp. 130-132). Garrido (2016, p. 17; 55), para quem a economia social “é uma utopia construtiva levantada contra os excessos do capital e em defesa do trabalho como valor social em si mesmo”, acrescenta ainda as influências que esta sofreu por parte dos comunitaristas, associacionistas e solidaristas, sobretudo os que defenderam o cooperativismo. Embora as influências sofridas pela economia social não se esgotem aqui, considera-se que não é um objetivo deste trabalho fazer uma análise exaustiva da sua história, podendo para esse efeito ser consultadas as fontes citadas.

Esta breve incursão pela realidade vivida na época permite-nos contextualizar o surgimento da economia social, que nasce enquanto resposta necessária à designada “questão social”, resultado das falhas sociais e políticas do mercado decorrentes da Revolução Francesa e da Revolução Industrial dos Séc. XVIII e XIX. Assim, foi neste contexto histórico, político, económico, cultural e social que, a partir do início do Séc. XIX, com a influência de vários ideais e movimentos, a sociedade civil (sobretudo operários e camponeses) se organizou no sentido de criar as primeiras iniciativas da economia social: as cooperativas, com respostas a vários níveis (agrícola, social, poupança, consumo, entre muitas outras) e as sociedades mutualistas ou de ajuda mútua, com resposta sobretudo ao nível da saúde.

O associativismo operário “(...) foi traduzido numa dinâmica de resistência popular, fazendo emergir um grande número de experiências solidárias largamente influenciadas pelo ideário da ajuda mútua (o mutualismo), da cooperação e da associação” (Filho, 2002, p. 12). Segundo o autor, estava assim instalada a discussão, sobretudo por parte deste movimento associativo, sobre a forma como se entendia a economia, o que levou a que as iniciativas ficassem conhecidas como economia social. Tratava-se de lutar por um “ideal de transformação social”, não pela via política mas pela possibilidade de aumentar o número de iniciativas, alterando assim o “modo como se reproduziam as condições de produção”. Isto vai ao encontro das ideias de Coraggio (2011), que considera que as iniciativas europeias levadas a cabo visavam dois tipos de objetivos: por um lado, defender os interesses dos operários e, por outro, constituírem-se como um sistema alternativo.

O marco reconhecido oficialmente como o início da economia social é a Sociedade dos Pioneiros de Rochdale, fundada em 1844 por um grupo de operários, em Inglaterra, com o propósito de responder às dificuldades vividas<sup>3</sup>. Esta iniciativa da sociedade civil representou um duplo impacto: por um lado,

---

<sup>2</sup> A encíclica *Rerum Novarum* de 1891

<sup>3</sup> No entanto, Jeantet (2009) considera que a primeira cooperativa a surgir foi na Dinamarca, em 1822 (cooperativa agrícola)

deu forma a uma reação social que visava encontrar soluções para os problemas vividos; por outro lado, representa, até aos dias de hoje, os princípios da economia social: a gestão democrática; a venda de produtos a preços justos; a redistribuição de excedentes não investidos; o trabalho sobre o capital e a adesão livre (Quintão, 2012). De acordo com a autora, estas iniciativas baseavam-se na “combinação de princípios de livre associação, cooperação e ajuda mútua, que só mais tarde se fragmentaram e polarizaram como princípios estruturantes dos diferentes quadros jurídicos (...) das associações, cooperativas e associações mutualistas (...)”, ou seja, as iniciativas de cariz mais espontâneo foram dando lugar a organizações enquadradas por regimes jurídicos.

Para além das influências que determinaram o seu trajeto, desde a sua origem (Séc. XIX) aos dias de hoje (Séc. XXI), a economia social passou por várias fases: desenvolvimento do associativismo do proletariado (1791-1848); preocupação com a questão social e o movimento operário (1850-1900); regimes totalitários e fragmentação do cooperativismo, associativismo e mutualismo (1901-1945); desenvolvimento do Estado-Providência com conseqüente redução da importância da economia social (1945-1975) e, a partir de 1975, recuperação da sua importância com a crise do Estado-Providência (Caeiro, 2008).

No que respeita a Portugal, e com base num estudo de Raquel Franco (2015), pode dizer-se que as organizações sociais têm tido uma forte influência da caridade cristã proveniente das instituições existentes na época medieval, quando estavam ligadas à Igreja ou aos valores cristãos. Posteriormente surgiram associações laicas, como as corporações de mesteres. Na época moderna, coube às misericórdias o principal papel no campo do assistencialismo, recebendo influência cristã e estatal. A época liberal, por sua vez, foi caracterizada por inúmeras iniciativas associativas, mutualistas e cooperativas. Durante o período do Estado Novo, as organizações da sociedade civil sofreram repressões, mantendo a Igreja um papel preponderante no que respeita à assistência. Segundo Quintão (2011, p. 12), só depois de 1974 é que as iniciativas da sociedade civil ganharam dinamismo, sobretudo as associações relacionadas com os direitos e liberdades, bem como as direcionadas para a satisfação das necessidades sociais básicas. A esta fase seguiu-se uma estagnação, devido à crise económica internacional da década de 80, que só após a entrada de Portugal na União Europeia viria novamente a estabilizar, verificando-se um aumento associativo e cooperativo.

Em suma, a história da economia social é um processo dinâmico, resultado da ação coletiva da sociedade civil que, descontente com a situação vivida, se mobilizou no sentido de encontrar soluções para o problema. Não obstante esta motivação por parte da população, a história da economia social é também o resultado da influência de todo um contexto económico, político e social. Esta breve viagem pela génese da economia social transporta-nos até ao ponto seguinte: o que é a economia social?

## 2. Definição do conceito

Definir a economia social não é uma tarefa simples uma vez que existem vários pontos de vista. Por outro lado, essa diversidade também nos permite uma maior riqueza na abordagem ao conceito. O conceito surge oficialmente em 1830 com o tratado de economia social de Charles Dunoyer, seguindo-se vários outros tratados, cursos e revistas. A origem francesa do termo terá começado a ser utilizada “pelos autores contestatários ao modelo dominante, acusado de separar as regras de funcionamento da economia das regras morais” (Caeiro, 2008, p. 62), reportando-se às iniciativas de solidariedade como forma de reação às transformações societárias provocadas pela Revolução Industrial. A solidariedade assume aqui um papel de destaque uma vez que passará a ser vista não apenas como um valor em si mas também como uma necessidade, naquilo a que alguns autores chamam de “economia da vida”.

Estivill (2009) fala-nos nos quatro princípios / espaços económicos: o doméstico (dádiva); o mercantil (lucro); o público (distribuição) e o solidário (solidariedade). Embora existam quatro princípios económicos, a teoria económica tem-se dedicado ao princípio do mercado e da redistribuição de recursos, ignorando o princípio da domesticidade e da reciprocidade. A economia dominante está, assim, a “renunciar à sua condição de ciência social, recusando uma visão da complexidade que a impediria de coisificar as circunstâncias económicas e de rejeitar a incrustação social, cultural, política e institucional dos problemas que estuda” (Velooso & Carmo, 2012, p. xiv; 49), ou seja, a análise sistémica do funcionamento económico (baseado na realidade social, na ação dos indivíduos e nas relações sociais) tem sido substituída por uma ciência dos mercados.

Muitos são os autores que se destacam ao longo dos séculos pelo seu contributo na área da economia social: uns devido ao seu carácter mais reflexivo e criador de consciência enquanto outros com papéis mais impulsionadores e transformadores. A economia social foi, como se viu, inspirada e influenciada por inúmeros movimentos e ideologias que a antecederam. Não obstante, pode também dizer-se que continuou e continuará a ser influenciada pelos contextos e ideais que a sucederam, sendo um processo em constante renovação. Para além das influências a priori e a posteriori, existem ainda pensadores que deixam o seu contributo, não pela via da reforma ou da inovação, mas pela via da legitimação e validação de conteúdos. Em muitos casos isto acontece apenas depois da ação estar consolidada, o que permite uma maior capacidade de análise do fenómeno.

Um destes autores é Polanyi que, embora do Séc. XX, constitui uma referência no mundo da economia social por reforçar e legitimar os seus fundamentos. Na sua obra “A Grande Transformação”, o autor defende uma visão substantiva, plural e incrustada da economia por esta estar interligada a várias dimensões que a influenciam (política, social, religião, entre outras), em oposição ao seu carácter autónomo defendido pela teoria económica. O autor considera que, para além da economia mercantil (mercado), também a não mercantil (Estado) e a não monetária (domesticidade e reciprocidade) geravam riqueza numa sociedade, atribuindo a responsabilidade da “desagregação da vida em

comunidade” à economia de mercado e ao capitalismo. Polanyi acreditava ainda que é possível assegurar a produção e a distribuição mesmo quando não esteja em causa a obtenção de lucro, uma vez que “o que prevalece no comportamento social não é a propensão para a troca mas a reciprocidade” (Polanyi, 2002 [1944], p. 185). Durante muito tempo, os sistemas económicos foram organizados segundo os princípios da administração doméstica (resposta às necessidades com os próprios recursos), da reciprocidade (doações e ajudas mútuas) e da redistribuição (centralização e redistribuição de recursos).

O carácter multidimensional da economia, a possibilidade de gerar riqueza não só através da economia mercantil e a propensão da sociedade para a reciprocidade são três dos contributos de Polanyi, legitimando assim uma economia inclusiva e social. Coraggio (2009: 32) acrescenta ainda que a importância de Polanyi se deve à definição do económico por “(...) referência ao mundo de necessidades antropológicas e aos requerimentos de valores de uso que implicam o sustento da vida humana”.

A economia é, por definição, uma construção social. Embora possa parecer redundante, na época fez sentido criar a designação “economia social” como forma de se demarcar da economia dominante, mantendo-se esta necessidade até hoje. O carácter social desta economia está representado de diversas formas: resulta da organização da sociedade civil; apresenta preocupações sociais, existindo para servir a população; todos os intervenientes têm o mesmo poder de decisão independentemente do capital, incentivando-se processos participativos. Um contributo bastante ilustrativo da dimensão social é o de Coraggio (2011, p. 46), para quem a economia é social porque “produz sociedade e não apenas utilidades económicas, porque gera valores de uso para satisfazer necessidades (...) e não está orientada pela ganância ou acumulação de capital sem limites”. Para o autor, a economia social terá sempre como principal fundamento a “(...) satisfação das necessidades e qualidade das relações sociais (...)”, visando uma melhoria na vida dos membros das organizações e da comunidade. Esta ideia é reforçada por Jeantet (2009: 47), que defende que a economia social nasce de uma necessidade e tem sempre uma “dimensão social e societal”, pressupondo a ideia central de solidariedade e “(...) de que se pode participar numa atividade económica sem ser sua vítima (...)”.

Embora seja evidente o carácter social do conceito, continua a ser uma tarefa complexa a tentativa de definir a economia social. Uma das propostas é a possibilidade de definição por via das suas formas jurídicas: cooperativas, associações, mutualidades e fundações (Defourny, 2009, pp. 158-159), as quais podem ainda beneficiar de estatutos específicos (IPSS, ONG, entre muitos outros).

As cooperativas são “pessoas coletivas autónomas, de livre constituição, de capital e composição variáveis, que, através da cooperação e entajuda dos seus membros, com obediência aos princípios cooperativos, visam, sem fins lucrativos, a satisfação das necessidades e aspirações económicas, sociais ou culturais daqueles” (Código cooperativo, 2015).

O direito à associação está vastamente consagrado, desde a Declaração Universal dos Direitos do Homem (1948) e a Convenção Europeia dos Direitos do Homem, ao Código Civil, Constituição Portuguesa, Decreto-Lei n.º 594/74 e inúmeras legislações específicas. Uma associação é “uma pessoa coletiva composta por pessoas singulares e/ou coletivas, sem finalidades lucrativas, agrupadas em torno de objetivos e necessidades comuns” (CASES).

As mutualidades “são instituições particulares de solidariedade social com um número ilimitado de associados, capital indeterminando e duração indefinida que, essencialmente através da quotização dos seus associados, praticam, no interesse destes e de suas famílias, fins de auxílio recíproco” (Código das Associações Mutualistas, 1990).

Uma fundação é uma “pessoa coletiva, sem finalidade lucrativa, criada por iniciativa de uma ou mais pessoas físicas ou jurídicas (fundadores), dotada de um património suficiente, definitivo e irrevogavelmente afeto à prossecução de um fim de interesse eminentemente social” (CASES).

A definição da economia social limitada às suas formas jurídicas representa alguns riscos na medida em que nem todas as organizações que assumem os supracitados enquadramentos jurídico-legais se pautam pelos valores da economia social, ou seja, o enquadramento legal que dá forma à organização não é garantia que a mesma se pautem pelos princípios / valores efetivos da economia social. Por esse motivo, considera-se pertinente apresentar a definição de economia social através dos seus princípios, referidos por Defourny (2009, pp. 159-159): a “finalidade de prestação de serviços aos membros ou à coletividade, sendo o lucro secundário”, ou seja, os excedentes são um meio necessário à prestação do serviço mas não um fim em si; “autonomia de gestão”; “controlo democrático pelos membros”, em que cada pessoa tem direito a um voto; “primazia das pessoas e do objeto social sobre o capital na distribuição dos excedentes”, significando que os excedentes poderão ser distribuídos pelos membros, destinar-se às atividades da organização ou ainda a outras finalidades. Estes princípios encontram-se consagrados na Lei de Bases da Economia Social<sup>4</sup>:

O primado das pessoas e dos objetivos sociais;

A adesão e participação livre e voluntária;

O controlo democrático dos respetivos órgãos pelos seus membros;

A conciliação entre o interesse dos membros, utilizadores ou beneficiários e o interesse geral;

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;

A gestão autónoma e independente das autoridades públicas e de quaisquer outras entidades exteriores à economia social;

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.

---

<sup>4</sup> Lei 30/2013 de 8 de Maio

Uma outra abordagem complementar deve-se a Rui Namorado (2014, p. 9), para quem a economia social assenta em três grandes princípios ou valores: cooperação, reciprocidade e solidariedade que, independentemente da maior proximidade com uma ou outra forma jurídica, estão presentes em todas elas. Por cooperação entende-se “(...) um fenómeno social que funciona, em muitas circunstâncias, como tecido conjuntivo das sociedades humanas (...)” tendo sido inclusive “(...) condição de sobrevivência e da evolução da espécie humana”, constituindo a base do cooperativismo. Por reciprocidade entende-se uma “(...) prática organizada e sistemática de uma ajuda mútua, especialmente vocacionada para a partilha de certos riscos sociais relevantes”, constituindo a base do mutualismo. Por solidariedade entende-se o “apoio dado a quem dele precisa, sem contrapartidas ostensivas ou equivalentes”, constituindo a base das instituições particulares de solidariedade social.

Face a todas as considerações subjacentes à definição do conceito, afinal o que se entende por economia social? A Carta de Princípios da Economia Social criada pela Conferência Europeia Permanente das Cooperativas, Mutualidades, Associações e Fundações (CEP-CMAF) constitui a mais recente definição do conceito de economia social:

Conjunto de empresas privadas organizadas formalmente, com autonomia de decisão e liberdade de filiação, criadas para servir as necessidades dos seus associados através do mercado, fornecendo bens e serviços, incluindo seguros e financiamentos, e em que a distribuição pelos sócios de eventuais lucros ou excedentes realizados, assim como a tomada de decisões, não estão diretamente ligadas ao capital ou às cotizações dos seus associados, correspondendo um voto a cada um deles. A economia social também inclui empresas privadas organizadas formalmente, com autonomia de decisão e liberdade de filiação, que prestam serviços de "não mercado" a agregados familiares e cujos eventuais excedentes realizados não podem ser apropriados pelos agentes económicos que as criam, controlam ou financiam.

Esta definição não consegue transmitir a efetiva riqueza da economia social, pelo que se irá recorrer à imagem utilizada por Coraggio (2009), para quem a economia social se baseia no valor de uso de bens e serviços que se destinam a satisfazer as necessidades em prol de uma vida com qualidade, enquanto a “economia do capital” define a riqueza apenas como valor de troca assente numa lógica de acumulação. A economia social é, sobretudo, uma forma de estar baseada na experimentação, reflexão e aprendizagem coletiva, onde as diferenças são valorizadas e onde se defende uma economia plural que combine os diferentes princípios com a finalidade de “(...) reprodução ampliada da vida humana e não humana”.

As células operativas da economia social são, obviamente, as suas organizações. No entanto, como se viu anteriormente, existem várias abordagens e conceitos relacionados. Um recente estudo da Universidade Católica considera que o conceito proposto pelo CIRIEC não apresenta uma “abordagem

unitária centrada nas características comuns a todas as organizações de economia social” mas sim uma justaposição do subsetor não mercantil e do setor mercantil<sup>5</sup> (Raquel Franco - orientação, 2015).

Tendo em conta as limitações das abordagens existentes, Mendes (2011) propõe um conceito alternativo baseado na teoria económica, considerando organização de economia social toda aquela que reúna as seguintes características: personalidade jurídica (formais) ou registo junto de uma entidade fidedigna (informais); privadas (da sociedade civil e que não pertençam à administração pública nem a empresas com fins lucrativos); autogovernadas; adesão voluntária e com contribuições voluntárias; a missão visa incentivar a ação coletiva a desenvolver relações mais solidárias; a produção de bens ou serviços que visem aumentar a coesão social<sup>6</sup> (bens / serviços públicos, embora possa também pode produzir também bens ou serviços privados desde que essa produção seja complementar aos restantes tipos); geridas segundo o princípio democrático.

Uma análise evolutiva mostra-nos que, ao longo dos tempos, a visão sobre a economia social e o seu próprio posicionamento na sociedade foram sofrendo alterações. Esta ideia é reforçada por Quintão (2012: 141) que entende que as organizações de economia social passaram de uma fase de reconhecimento político para uma fase de desvalorização e instrumentalização. Porém, nas últimas décadas, face à “nova questão social”, a economia social voltou a ganhar importância e destaque, pelo que é pertinente uma breve abordagem à sua contemporaneidade.

### **3. A contemporaneidade da economia social**

Falar de economia social hoje é diferente de falar de economia social no passado. Como nos refere Demoustier, a economia social mais antiga não é um grupo homogêneo mas sim um conjunto de “(...) vagas sucessivas de empresas que aceitaram os desafios da sua época” (Defourny, 2009, p. 159). Apesar das várias diferenças entre as gerações de economia social, existe uma identidade partilhada entre as organizações que a integram uma vez que, independentemente da sua natureza, são a expressão da sociedade civil em responder às necessidades da população, acreditando que existem formas económicas para além da economia do mercado e da economia pública.

Os tempos mudaram, os contextos transformaram-se e a sociedade adaptou-se. Enquanto no Séc. XIX a “questão social” recaía sobretudo na dimensão laboral dos operários, nas condições das famílias e na sua habitabilidade, centrando-se nas consequências da Revolução Industrial e da economia de mercado, no Séc. XX surgem novas preocupações sociais decorrentes da economia de mercado, da crise do Estado Social, dos riscos ambientais, da pobreza, da exclusão, entre outras.

---

<sup>5</sup> Por setor não mercantil o CIRIEC entende as OSFL; por setor mercantil entende as cooperativas e mutualidades.

<sup>6</sup> Segundo Mendes (2011: 7), os bens / serviços podem ser públicos (sem exclusão e sem rivalidade, como p. e. redução da pobreza) ou privados (com exclusão e sem rivalidade, como p. e. fornecer esse bem a baixo custo para permitir o acesso ao mesmo);

Em Portugal, a preocupação com o “sector social e cooperativo” é visível em vários domínios: na Constituição, onde estão consagrados direitos sociais e de liberdade de associação; nos enquadramentos legais específicos (código cooperativo, lei das associações e lei das fundações) e, em 2013, na criação da Lei de Bases da Economia Social.

Em 2013 foi também publicada a Conta Satélite da Economia Social referente a 2010<sup>7</sup>, criada para avaliar o impacto da economia social. No caso português, a Conta Satélite resulta de um Protocolo entre o Instituto Nacional de Estatística (INE) e a Cooperativa António Sérgio para a Economia Social (CASES), constituindo um projeto-piloto. Embora esteja para breve a divulgação de dados mais recentes, os últimos dados disponíveis referem-se a 2010, representando a economia social portuguesa cerca de 2.8% do Valor Acrescentado Bruto nacional e com um contributo de cerca de 5.5% para o emprego remunerado (INE / CASES, 2010, p. 43). À data existiam cerca de 55.383 organizações, das quais 94% eram “associações e outras organizações”<sup>8</sup>; 50% das atividades desenvolvidas referiam-se à área da cultura, desporto e recreio e apenas 14% eram da área da ação social, embora este seja o ramo que mais contribui para o emprego remunerado (48.6%), para as remunerações (40.6%) e para o Valor Acrescentado Bruto (41.3%). No que respeita às despesas, o relatório refere que “o setor da economia social registou uma necessidade líquida de financiamento”, sobretudo por parte das associações e misericórdias.

Em termos concretos, em 2010 existiam cerca de 2.260 cooperativas, distribuídas por diferentes ramos: consumo, comercialização, agrícola, crédito, habitação / construção, artesanato, pescas, cultura, serviços de ensino e solidariedade social. O estudo avança que as cooperativas conseguiram criar excedentes, estando os seus recursos diretamente ligados à produção e rendimentos de propriedade. As associações<sup>9</sup> eram cerca de 52.086, sendo os ramos da cultura, desporto e recreio os mais representados. Esta estrutura organizativa demonstrou uma “necessidade líquida de financiamento”, tendo os recursos decorrido sobretudo da produção, das transferências e dos subsídios.

No caso das mutualidades, foram contabilizadas 119 entidades dos variados ramos: financeiro, saúde, bem-estar e ação social, embora a esmagadora maioria (89.1%) estivesse relacionada com a ação social. As mutualidades geraram excedentes, estando os seus recursos sobretudo relacionados com a produção e os rendimentos de propriedade.

---

<sup>7</sup> Uma das grandes dificuldades é o critério de seleção das entidades uma vez que, conforme já foi mencionado anteriormente, o facto de uma organização ter determinado enquadramento jurídico não significa que os seus princípios sejam os da economia social.

<sup>8</sup> O relatório agrupou as organizações de economia social em Cooperativas, Mutualidades, Misericórdias, Fundações e Associações e outras organizações

<sup>9</sup> “Associações e outras” são todas as organizações que não sejam mutualidades, fundações ou cooperativas.

Por último, existiam em 2010 cerca de 537 fundações das áreas da ação social, cultura, desporto e recreio, tendo as mesmas apresentado capacidade de financiamento uma vez que os seus recursos foram provenientes sobretudo de rendimentos de propriedade e de produção.

Embora a importância da economia social seja evidente no contexto nacional, assume ainda maior relevo quando analisada à escala europeia, devendo-se o seu reconhecimento não só à sua importância societal mas também ao valor das próprias organizações e ao impacto que a sua atividade tem nos contextos nacionais. De acordo com um estudo da Eurostat, nos 27 Estados-Membros da União Europeia existiam, em 2010, cerca de 14 milhões de pessoas empregadas em organizações da economia social, representando 6.5% do emprego remunerado (Arroz, 2014). A autora, referindo-se a um estudo de 2005, avança que no nosso país há bastante menos trabalhadores remunerados e voluntários neste setor comparativamente ao seu grupo de referência (Welfare) e a outros, como o “Anglo-Saxónico” ou o “Nórdico”. No que respeita à origem dos fundos, o mesmo estudo mostra que em Portugal as receitas próprias são superiores aos fundos públicos (...), tendo uma percentagem bastante inferior de fundos públicos comparativamente aos restantes países do seu grupo, conforme se pode verificar no quadro seguinte:

	Portugal	Países Welfare	Anglo-saxónico	Nórdico	Latino-Americano	Asiático industrializado	Europeu Central e de Leste	Africano	Outros em desenvolvimento	Todos os países*
<b>FORÇA DE TRABALHO (1)</b>										
Remunerados ETI (2)	2,8%	5,5%	5,2%	2,3%	1,6%	2,5%	0,8%	1,1%	1,1%	2,9%
Voluntários ETI	1,1%	2,3%	3,0%	4,1%	0,7%	0,8%	0,4%	1,3%	0,6%	1,6%
Total ETI	4,0%	7,8%	8,2%	6,5%	2,3%	3,3%	1,1%	2,5%	1,7%	4,5%
<b>FUNDOS</b>										
Em % do total de fundos										
Receitas próprias	48%	37%	55%	9%	4%	62%	49%	55%	65%	53%
Governo	40%	55%	36%	3%	5%	5%	31%	21%	16%	35%
Filantropia	12%	8%	9%	7%	10%	3%	20%	24%	20%	12%
Em % do PIB										
Receitas próprias	2%	2%	4%	3%	2%	3%	1%	2%	1%	2%
Governo	2%	4%	2%	1%	0%	2%	0%	0%	0%	2%
Filantropia	1%	1%	1%	0%	0%	0%	0%	1%	0%	0%
Apoio total (com voluntariado)										
Em % do total de fundos e apoio de voluntariado										
Receitas próprias	44%	30%	44%	35%	67%	6%	43%	41%	44%	2%
Governo	36%	45%	29%	20%	14%	32%	25%	14%	11%	27%
Filantropia	21%	25%	26%	45%	19%	13%	33%	46%	45%	31%
Em % do PIB										
Receitas próprias	2%	2%	4%	3%	2%	3%	1%	2%	1%	2%
Governo	2%	4%	2%	1%	0%	2%	0%	0%	0%	2%
Filantropia	1%	2%	2%	3%	1%	1%	1%	2%	1%	1%

(1) Em percentagem da população economicamente ativa  
(2) ETI – Equivalentes a Tempo Inteiro  
\* Força de trabalho: 38 países; Fundos e apoio total: 36 países  
Fonte: Campos, *et al.*, 2005: p. 20

Tabela 1.1: Portugal vs Padrões regionais de características do setor da sociedade civil

Esta conclusão relativa aos fundos das organizações de economia social é muito interessante uma vez que existe um discurso enraizado em Portugal sobre a dependência de financiamentos públicos destas entidades. Embora uma afirmação não conteste a outra, o facto é que o grupo “Welfare”, ao qual Portugal pertence, inclui países como a Alemanha, Áustria, Bélgica, Canadá, Espanha, França, Holanda, Irlanda, Israel e Itália que, à data do estudo, tinham menos receitas próprias e mais fundos públicos que o nosso país.

Embora a economia social esteja associada à “coesão social, emprego, criação e manutenção do tecido económico, reforço da democracia, inovação social e desenvolvimento local (...)”, também assume um importante papel na “(...) distribuição de rendimento e riqueza, criação e prestação de serviços de assistência social (...), desenvolvimento sustentável (...), envolvimento dos cidadãos e eficiência nas políticas públicas” (Chaves & Monzón, 2007, p. 29). De acordo com este estudo realizado na União Europeia, a economia social tem conseguido não só responder aos novos problemas sociais como tem desempenhado um papel de relevo no “desenvolvimento económico

sustentável e estável”, representando assim um “polo de utilidade social entre o setor capitalista e o setor público (...)”. Um outro indicador do reconhecimento da importância da economia social foi a Resolução do Parlamento Europeu de 19 de fevereiro de 2009, que destacou o papel essencial da economia social nomeadamente através da criação de “(...) empregos de elevada qualidade, reforçando a coesão social, económica e regional, gerando capital social (...) [e criando uma] economia com valores democráticos que põe as pessoas em primeiro lugar (...)” (Jornal da União Europeia, 2009).

Apesar de todo o reconhecimento e provas dadas, o facto é que a economia social tem também sido alvo de várias críticas decorrentes, entre outras coisas, do seu isomorfismo e invisibilidade. Uma das críticas é que, ao longo do Séc. XX, a economia social se institucionalizou / instrumentalizou, assumindo-se como um “apêndice do aparelho do Estado” (Filho, 2002). Este contexto, associado a outros problemas, nomeadamente as falhas do mercado e do Estado Social, levou então ao surgimento de novas iniciativas e respostas alternativas no final do Séc. XX, tendo nascido simultaneamente em vários continentes a “economia solidária”. Se por um lado a economia solidária é considerada a contemporaneidade da economia social, no sentido em que a renova, por outro lado, a economia social será sempre a história da economia social. De acordo com Rui Namorado (2014), em Portugal a designação de Economia Solidária tem sido utilizada para se referir tanto a uma “economia mais marcada pela alternatividade e pela inovação (...) como a vertente solidária da economia social”.

A evolução dos contextos em que vivemos e a existência de novos problemas cria a constante necessidade de adaptação das respostas da sociedade, criando novos paradigmas. A economia solidária apresenta uma reformulação dos projetos da sua antecessora: à dimensão social conferiu um carácter mais emancipatório em contraposição ao assistencialista; à dimensão económica afirmou o princípio da reciprocidade e da economia plural, e à dimensão política reforçou a sua gestão democrática e governança partilhada. Para além disso, considera ainda outras dimensões não contempladas previamente: a cultural (valorização da tradição e interculturalidade); a ambiental (preocupação com todos os seres vivos e visão ecocêntrica); a territorial (identidade/desenvolvimento local); a do conhecimento (importância da prática na investigação) e a da gestão (ética, recursos humanos, instrumentos e modelos novos de gestão) (Amaro, 2009, pp. 12-29).

As organizações de economia social têm grande responsabilidade no tecido social e económico, embora o seu poder transformador da sociedade nem sempre seja quantificável em números. Aquela imagem da economia social enquanto grupo constituído por pessoas que ajudavam os pobres através da caridade tem sido substituída por novos olhares e formas de trabalhar em sociedade, abrangendo uma maior diversidade de realidades. Porém, esta diversidade é também sinónimo de maiores desafios.

#### **4. Desafios: um encontro entre fragilidades e potencialidades**

Talvez o maior desafio destas organizações seja exatamente encontrar formas de acrescentar valor social e económico à sociedade ao mesmo tempo que lidam com os seus desafios internos e os desafios externos (da sociedade, da economia). Segundo Chaves & Monzón (2007, p. 41), do Centro Internacional de Pesquisa e Informação sobre Economia Pública, Social e Cooperativa, “a nova economia social está a transformar-se num sector emergente que se torna cada vez mais indispensável se se quiser dar uma resposta adequada para os novos desafios da sociedade e da economia global”.

Por sua vez, esta economia social enfrenta também vários desafios, nomeadamente: a sua invisibilidade institucional, em parte devido à falta de uma identidade coletiva partilhada por estas organizações e à falta de uma definição jurídica adequada; a coordenação associativa; o papel no diálogo social; o envolvimento nas políticas públicas, através de propostas; a produção mais eficiente, inovadora e competitiva e, por último, a perda de características próprias e a aproximação ao mercado e aos poderes públicos (isomorfismo organizacional), muitas vezes devido à necessidade de financiamento das suas atividades. Em suma, “o desafio que a economia social tem de enfrentar é a superação dos perigos de diluição ou de banalização das suas características identificadoras, que são as que lhe concedem a sua utilidade social específica” (Chaves & Monzón, 2007, p. 46).

Tendo em conta que estes desafios são partilhados por vários autores, destacam-se três que reforçam algumas ideias. Para Quintão (2011), o isomorfismo institucional constitui um dos maiores desafios, atribuindo o mesmo à repressão e instrumentalização das organizações por parte do Estado após a Segunda Guerra Mundial. Por sua vez, Jeantet (2009: 47) entende que a dificuldade da economia social é “aparecer publicamente como um conjunto de empresas e de atividades associativas produtoras de riqueza para a sociedade”, significando que se isolou não só em relação ao exterior como mesmo entre organizações, tendo a sua intenção de ser neutra culminado num género de invisibilidade. Por último, Mendes (2011: 7) considera que um dos desafios que as organizações enfrentam é a falta de definição do que devem ser as suas missões, para que se possam considerar pertencentes à economia social, entendendo que estas “devem ser um sistema de incentivos no sentido da mobilização da ação coletiva para o desenvolvimento de laços sociais solidários”.

As opiniões dos diferentes autores parecem convergir naqueles que serão, talvez, os maiores desafios das organizações de economia social: a dificuldade na definição do propósito da missão; a invisibilidade (falta de identidade coletiva e de afirmação relativamente ao seu papel / contributo) e o isomorfismo institucional (perda de identidade e associação ao mercado ou ao Estado), estando todos eles interligados. A luta pela coerência, visibilidade e autonomia da economia social deve fazer-se acompanhar de parcerias com o Estado, empresas ou outras organizações da sociedade civil, segundo uma perspetiva de conjugação de recursos. Esta articulação de diferentes lógicas de ação e de captação de recursos é designada de “hibridação de economias”, ou seja, a combinação de uma

economia mercantil, não mercantil e não monetária, coexistindo vários princípios económicos (mercado, redistribuição e reciprocidade) (Filho, 2002, p. 13).

Apesar da reduzida amostragem, e sem pretensões de servir de generalização, o estudo realizado em 2015 pela Universidade Católica a várias organizações portuguesas deixa algumas recomendações: maior aposta na capacitação dos dirigentes e dos colaboradores; trabalho em parceria; promoção da imagem, divulgação e reconhecimento; renovação dos órgãos sociais; certificação de qualidade; ajustamento das políticas públicas (estratégias integradas); diversificação das fontes de financiamento; potenciar o papel das organizações de nível superior; participação e organização da sociedade civil (Raquel Franco - orientação, 2015, pp. 211-216).

## **5. Considerações finais sobre economia social**

Apesar do termo económico ter dois sentidos, um mais formal (relação entre fins e meios) e um mais substantivo (relações entre pessoas e entre estas e os meios), a economia ignora o seu carácter substantivo, restringindo-a a um sentido meramente mercantil (Laville, 2009). Esta análise substantiva e plural, para a qual contribuiu Polanyi, mostrava que, para além da componente mercantil, a economia incluía também a componente não mercantil (redistribuição do Estado) e a não monetária (domesticidade e reciprocidade).

A história da economia social é um exemplo de inconformismo perante as dificuldades, tendo na sua génese a necessidade de criar novas formas de economia alternativas que fossem ao encontro da satisfação das necessidades sentidas pela população. Tratava-se, acima de tudo, da necessidade de novas relações entre o económico e o social, "(...) dando prioridade às pessoas sobre o capital, à utilidade social e ao interesse coletivo sobre o interesse particular e trabalhando com os valores da solidariedade, da cooperação, da ajuda mútua, da equidade e da justiça social" (Guerra & Ferreira, 2014, p. 5).

Para além da procura de alternativas, a economia social procurou também repensar o próprio modelo económico e a forma como o desenvolvimento das sociedades se poderia fazer de forma mais sustentável, encontrando novos modelos de desenvolvimento. Pode dizer-se que as organizações de economia social, chamadas de "agentes de transformação humana" por Peter Drucker, têm como missão a sustentabilidade da sociedade. No entanto, para o conseguirem, precisarão elas próprias de garantir a sua sustentabilidade enquanto organização, enfrentando vários desafios. Apesar do cariz social da economia, foi preciso criar especificamente uma "economia social" que o relembresse; apesar da grande missão das organizações ser a sustentabilidade da sociedade, não está claro o que significa a sustentabilidade das próprias organizações. Este é o grande ponto de interrogação do presente trabalho, pretendendo o mesmo contribuir com algumas pistas e reflexões que possam ser pertinentes não só para as próprias organizações como para todos os intervenientes.

## **CAPÍTULO II: Enquadramento teórico do conceito de Sustentabilidade**

---

Neste segundo capítulo será apresentado o conceito de sustentabilidade e a sua adequação às organizações de economia social. Embora a grande finalidade destas organizações seja o desenvolvimento sustentável da sociedade, falar de sustentabilidade ainda é uma missão pouco definida. Por vezes, conseguimos identificar mais facilmente o que entendemos por desenvolvimento sustentável do planeta do que por sustentabilidade das nossas organizações, caindo frequentemente no erro de a associar simplesmente a uma componente financeira.

O capítulo será então estruturado da seguinte forma: inicialmente uma parte dedicada à reflexão sobre a partilha de preocupações entre a sustentabilidade e a economia; posteriormente uma abordagem histórica desde o conceito de “desenvolvimento sustentável” aos dias de hoje; segue-se a definição do conceito de sustentabilidade, os seus desafios e estratégias para as organizações lidarem com os mesmos. Por último, algumas considerações finais.

### **1. Sustentabilidade e economia: partilha de preocupações**

A reflexão sobre o tema da sustentabilidade é também uma reflexão sobre a história da sobrevivência, do comportamento humano e da forma como tem sido feita a gestão das necessidades humanas tendo em conta os recursos existentes. Isto significa que, teoricamente, refletir sobre sustentabilidade é também refletir sobre economia, estando os conceitos associados. Assim, faz sentido dedicar algumas palavras a esta relação simbiótica.

Embora a palavra “economia” derive etimologicamente da palavra grega “oikonomia”, o sentido que a palavra original tinha na antiguidade não coincide com aquele que a economia tem atualmente. A “oikos” representava a unidade básica da sociedade grega, centrada na produção e reprodução. Originalmente, o conceito incluía várias dimensões: a casa (abrigo da família e das atividades de subsistência, relacionado com o sedentarismo e caráter agrícola daquela sociedade); as propriedades (a riqueza era sobretudo construída através da atividade agrícola) e a família nuclear (célula base da sociedade) (Pérez, 2004).

Um dos autores da Antiguidade que se dedicou ao estudo da “oikonomia” foi Aristóteles, nomeadamente através da sua obra “Política”, onde pode ler-se que a verdadeira riqueza consiste nos recursos possuídos pela casa e pela cidade, considerados necessários e úteis à administração da casa. O autor diferencia então a arte de governar a casa, utilizando bens de forma limitada, da arte de adquirir bens de forma ilimitada, a que chama crematística (Aristóteles, et al., 1998, pp. 71-83). O autor entendia que muitos confundiam economia com acumulação e aumento de riqueza, o que se prendia com uma

“(…) preocupação com o afã de viver, mas não com o bem viver<sup>10</sup>; sendo este apetite ilimitado, também desejam meios sem limites para o satisfazer” (Aristóteles, et al., 1998, p. 83). Assim, o conceito “oikos” englobava a casa, a propriedade e a família nuclear, constituindo uma entidade que se destinava “à produção / reprodução de descendentes, assim como aos suportes materiais e imateriais que garantem o sustento desta regeneração<sup>11</sup>”. Por sua vez, “oikonomia” significava saber administrar essa célula social básica, que era uma unidade económica de produção e de consumo, sendo dada maior importância aos valores éticos que aos materiais (Pérez, 2004, pp. 64-67).

Considerou-se pertinente fazer este breve enquadramento histórico e etimológico da palavra “economia” porque ajuda a compreender as suas origens e a relação com a questão da sustentabilidade. A divergência entre o sentido atual do conceito e o seu sentido original ajuda ainda a compreender a necessidade de se destacar o carácter social da economia através do surgimento da economia social.

Cerca de 2300 anos depois, Robbins (1932: 15) diz-nos que a economia se dedica a estudar como o comportamento humano utiliza os meios escassos, considerando que “a escassez de meios para satisfazer determinados fins é praticamente uma condição universal do comportamento humano”<sup>12</sup>. Para o autor, a importância da ciência económica reside no facto de, perante a escassez de meios e a necessidade de termos de fazer uma escolha, a possamos fazer tendo consciência das implicações que daí decorrem por se ter preferido uma coisa em detrimento de outra (Robbins, 1932, pp. 136-141):

Quando o tempo e os meios para atingir os fins são limitados e suscetíveis a utilizações alternativas, então o comportamento assume automaticamente a forma de escolha. Cada ato que envolva tempo e meios escassos para atingir um fim significa que se está a abdicar da sua utilização para atingir outro fim.<sup>13</sup>

(Robbins, 1932, p. 13).

Outro contributo importante é a definição apresentada por Coraggio (2008, p. 53), que nos ajuda a validar os pontos de contacto entre os conceitos, entendendo por economia o “sistema de uma determinada sociedade para definir, gerar, mobilizar, distribuir e organizar combinações de recursos, escassos ou não, com o fim de satisfazer da melhor maneira possível e de forma intergeracional, as necessidades e desejos, estabelecidos como legítimos, dos seus membros”<sup>14</sup>. Podemos daqui concluir que a economia, por definição, se preocupa com a escassez de recursos e as escolhas realizadas, o que, por sua vez, está relacionado com a sustentabilidade.

---

<sup>10</sup> É interessante ver como as ideias deste autor continuam atuais passados 2300 anos. Veja-se a semelhança concetual, por exemplo com o conceito “Buen Vivir”.

<sup>11</sup> Tradução livre

<sup>12</sup> Tradução livre

<sup>13</sup> Tradução livre

<sup>14</sup> Tradução livre

Apesar de existir uma convergência teórica entre os conceitos de economia e sustentabilidade, é com o conceito de economia social que a sustentabilidade irá ter uma convergência prática, deixando o campo das considerações e passando para o campo das ações.

O homem é, efetivamente, um ser social baseado na cooperação que, de acordo com Heilbroner (1996, p. 21), é a razão da sua sobrevivência:

Desde que desceu das árvores, o homem encarou o problema da sobrevivência, não como indivíduo, mas como membro de um grupo social. A continuidade de sua existência é testemunho de que ele conseguiu resolver o problema; mas a continuidade também da carência e da miséria, até mesmo nas mais ricas nações, é evidência de que essa solução foi, no mínimo, parcial.

## **2. Evolução histórica: do Desenvolvimento Sustentável à atualidade**

A ideia de sustentabilidade existe desde o período pós Segunda Guerra Mundial (anos 50/60), utilizada pelos economistas do desenvolvimento para se referirem ao crescimento económico sustentado, ou seja, as origens do conceito assentaram no crescimento económico e no desenvolvimento (associado a uma ideia de industrialização e modernização).

No entanto, o ano de 1972 representou uma mudança ao nível da consciência ambiental devido a dois eventos: por um lado, a Conferência das Nações Unidas realizada em Estocolmo – Suécia, com a finalidade de discutir a questão ambiental; por outro lado, a publicação, por parte do Clube de Roma, do Relatório “Os Limites do Crescimento”, que reforçou o facto dos recursos serem escassos. (Amaro, 2011). Face ao exposto, passou a haver uma maior consciencialização sobre o impacto ambiental do crescimento económico, surgindo o conceito de desenvolvimento sustentável em 1987 com o Relatório Brundtland, publicado pela Comissão Mundial para o Ambiente e o Desenvolvimento. O relatório, designado “O Nosso Futuro Comum” propunha a designação de “Desenvolvimento Sustentável” para enquadrar o desenvolvimento que “atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem às suas necessidades”, o que implicaria a criação de limites (ONU, 1987, p. 24).

A Comissão Brundtland foi constituída não só por especialistas da área ambiental como também por pessoas conhecedoras dos problemas provocados pelo desenvolvimento, auscultando não apenas políticos mas também pessoas de várias partes do mundo ligadas a movimentos ecológicos. Mesmo os autores mais críticos do conceito de desenvolvimento salientam a importância do relatório no que respeita ao levantamento feito relativamente às ameaças que o planeta enfrenta a nível ecológico.

O conceito passa, assim, a assumir uma dimensão ambiental, reforçada pela Cimeira da Terra em 1992 (Rio de Janeiro, Brasil), onde foi criada a “Agenda 21” como orientação futura e compromisso para cerca de 178 países, tendo em conta o trabalho desenvolvido durante duas décadas (desde 1972, em

Estocolmo). Nesta data foi, inclusive, criada a Comissão para o Desenvolvimento Sustentável no âmbito do Conselho Económico e Social.

Em 2002 realizou-se a Cimeira de Joanesburgo - África do Sul, onde os países participantes promoveram “a integração das componentes económica, social e ambiental do desenvolvimento sustentável” (ONU, 2002), ou seja, o conceito de desenvolvimento sustentável assumiu um “(...) carácter integrado, e sem renegar o crescimento económico” (Amaro, 2011, p. 162). Para esse efeito, a Cimeira reconheceu que era não só necessária uma abordagem a longo prazo como também uma ação conjunta e alargada na formulação e implementação de políticas, defendendo que só seria possível salvaguardar o desenvolvimento sustentável através da colaboração (parcerias) entre os diferentes intervenientes: governos do Norte e do Sul, setor privado e organizações da sociedade civil. Para além disso, reconheceu-se também que a sociedade já possuía os meios para lidar com os desafios do desenvolvimento sustentável, devendo ser assegurado que os mesmos fossem utilizados da melhor forma possível. A Cimeira de Joanesburgo visava, acima de tudo, assumir o compromisso de uma ação conjunta no sentido de salvar o planeta e o desenvolvimento humano (ONU, 2002).

A partir daqui foram realizadas várias outras iniciativas, como é o caso da Conferência Rio + 20, em 2012, tendo resultado no documento “O Futuro que queremos”, ou ainda a “Agenda 2030”, onde foram definidos os dezassete novos objetivos para o desenvolvimento sustentável: erradicação da pobreza; fome zero; saúde e bem-estar; educação de qualidade; igualdade de género; água potável e saneamento; energia limpa e acessível; trabalho decente e crescimento económico; indústria, inovação e infraestrutura; redução das desigualdades; cidades e comunidades sustentáveis; consumo e produção responsáveis; ações climáticas; vida na água; vida terrestre; paz, justiça e instituições fortes e parcerias viradas para os objetivos (ONU, 2015).

Apesar de nos últimos 40 anos se ter verificado uma maior consciencialização no que respeita à problemática do desenvolvimento sustentável do planeta, o facto é que a consciência nem sempre se faz acompanhar de mudanças efetivas. O conceito de desenvolvimento, que normalmente é encarado como algo de positivo e benéfico para as sociedades, tem sido fortemente criticado por vários autores que consideram que o mesmo tem sido apropriado e disfarçado por várias ideologias.

Um dos críticos do desenvolvimento é Wolfgang Sachs, que entende que o conceito já esteve associado à ideia da ignorância, da pobreza e, na década de 90, da “sobrevivência do planeta”, com um cariz ambiental conferido pelo Relatório Brundtland. Assim, o conceito de desenvolvimento passava a estar associado ao conceito de sustentabilidade, perpetuando, segundo o autor, um processo de adequação do conceito sempre que se verificassem as consequências nefastas do mesmo (Sachs, 1992, pp. 26-29). Esta crítica ao conceito de desenvolvimento está relacionada com o facto de vários autores considerarem que o mesmo foi reduzido ao crescimento económico, existindo uma apropriação economicista do conceito responsável por muitas vezes o reduzir ao “crescimento do rendimento das pessoas das áreas economicamente subdesenvolvidas” (Esteva, 1992, pp. 12-16). Esteva defende que

o conceito de desenvolvimento já passou por várias fases: crescimento económico, estando a dimensão social separada da dimensão económica; integração das duas dimensões; abordagem dispersa a vários problemas; desenvolvimento integrado; desenvolvimento endógeno; “redesenvolvimento” e, por último, desenvolvimento sustentável. Esta última fase confere ao desenvolvimento um cariz ambiental e democrático, embora na realidade, o autor considere que se trate de uma “(...) estratégia para sustentar o desenvolvimento e não para suportar o florescimento e durabilidade da vida natural e social”.

Apesar da importância que o Relatório Brundtland teve, nomeadamente na proposta do conceito de “desenvolvimento sustentável”, autores como Rist consideram que o relatório pouco contribuiu para o debate sobre o problema uma vez que, embora referisse o potencial perigo decorrente da interação entre economia e ecologia, também defendia que era necessário um novo crescimento económico. A grande crítica prendia-se com o facto do relatório não ter uma abordagem ao problema que efetivamente contribua para a sua resolução, não sugerindo formas de ultrapassar os desafios / problemas. Segundo o autor, enquanto a ecologia entendia o desenvolvimento sustentável como um processo que pode ser mantido segundo determinadas condições, colocando a tónica na sustentabilidade, no entendimento dominante o conceito significava durabilidade, ou seja, a preocupação é com a sustentabilidade do próprio desenvolvimento / crescimento económico e não da “sobrevivência do ecossistema que estabelece os limites do desenvolvimento” (Rist, 2008, pp. 181-193).

De acordo com Amaro (2003), existiu ao longo da história uma forte associação entre os dois conceitos, sendo que o desenvolvimento (enquanto melhoria do bem-estar da população) estaria dependente do crescimento económico (enquanto processo contínuo de aumento da produção de bens e serviços), ou seja, este é condição para a existência daquele. Não obstante, o autor introduz ainda um outro elemento pertinente para esta discussão, nomeadamente que o crescimento económico (alegadamente necessário ao desenvolvimento), por se referir aos países que haviam passado por uma industrialização, levou a que passassem a ser sinónimas as expressões “países industrializados” e “países desenvolvidos”, sendo essa supostamente a grande meta a alcançar por todos os outros ditos “subdesenvolvidos”.

À luz do seu passado, parece consensual dizer-se que o conceito de sustentabilidade é, por um lado, recente (cerca de 30 anos) e, por outro lado, foi “apadrinhado” pelas preocupações ambientais. Parece igualmente consensual dizer-se que tem estado vinculado a dois conceitos: o de desenvolvimento e o de crescimento económico. Apesar de ter ganho, ao longo dos anos, um carácter integrado e multidimensional, incluindo as dimensões económica, social e ambiental, o facto é que o conceito de sustentabilidade tem sido vítima de análises limitativas e unidimensionais que o reduzem a uma perspetiva meramente económica. Para a explicação deste fenómeno contribui a análise histórica do conceito desde os seus primórdios, começando pelo facto de derivar de uma adjetivação (sustentado) do crescimento económico no período pós Segunda Guerra Mundial. A partir de então, o conceito ficaria

associado a este “vínculo economicista”, mesmo após o seu surgimento oficial enquanto “desenvolvimento sustentável”. Esta associação seria perpetuada mesmo após o surgimento oficial do conceito, em 1987, uma vez que, segundo a opinião de vários autores, o desenvolvimento mais não era do que uma nova palavra para mascarar o crescimento económico.

Tornam-se, assim, mais evidentes os motivos que estão na origem de, ainda nos dias de hoje, a sustentabilidade ser tantas vezes encarada enquanto crescimento económico, bens materiais ou indicadores quantitativos, tendo efetivamente sido apropriada por uma componente economicista em detrimento das restantes. Daqui nasce também o fundamento para que, no campo das organizações de economia social, se continue a assistir a uma abordagem meramente unidimensional (económica).

### **3. Definição do conceito de sustentabilidade – o caso das organizações de economia social**

À escala mundial, foram várias as conferências que ocorreram ao longo dos anos com a finalidade de refletir sobre as questões ambientais, sociais e económicas, ou seja, sobre sustentabilidade. Ignacy Sachs é um nome de destaque neste domínio, tendo estado envolvido no surgimento do conceito de desenvolvimento sustentável. Numa palestra promovida pelo Centro de Desenvolvimento Sustentável em 2011, o autor afirmou que é necessário “trabalhar com o tripé: objetivos éticos e sociais, condicionalidades ambientais e viabilidade económica”, sendo importante planejar o futuro de forma democrática, com o envolvimento do Estado, empresários, trabalhadores e sociedade civil organizada (Sachs, 2011).

Embora no campo teórico o conceito seja multidimensional, no campo prático existe uma tendência para se abordar a sustentabilidade segundo uma perspetiva unidimensional. Amaro (2011) é um dos autores que chama a atenção para a contradição existente, em que por um lado utilizamos a abrangência do conceito de Desenvolvimento Sustentável, no seu sentido mais lato e multidimensional, para nos referirmos à sustentabilidade da sociedade, e por outro lado, restringimos o conceito à sua dimensão económica quando nos referimos à sustentabilidade de uma organização.

O facto é que esta apropriação económica do conceito não acontece apenas quando nos referimos às organizações, podendo dizer-se que o conceito tem, de forma transversal, sofrido consequências provocadas pelo seu percurso histórico e por conotações que o ligam ao seu elemento económico. Enquanto numa abordagem micro das organizações, a sustentabilidade é vista como a “(...) capacidade de sustentar de forma duradoura o valor social do projeto institucional a partir da interação criativa com contextos mutáveis (...)”, numa abordagem macrosocial, a sustentabilidade prende-se com a correspondência entre a ação coletiva das organizações, as conceções políticas e a forma como a esfera pública e privada lida com a questão da pobreza e do desenvolvimento (Armani, 2004, pp. 11-12).

Quer isto dizer que, quando se aborda a questão da sustentabilidade, está a abordar-se um tema com uma abrangência tão grande quanto a sociedade, com implicações em tantos domínios que se entende que “é da própria relação Estado e sociedade, da relação entre economia e sociedade, do papel social das organizações não-governamentais vis-à-vis o Estado, as políticas públicas e as empresas, enfim, é da própria qualidade da democracia que se trata” (Armani, 2004, p. 11). A proposta de definição de sustentabilidade do autor é: “(...) a capacidade institucional de interagir criativamente com contextos cambiantes, de forma a manter-se a relevância social e fortalecer-se a credibilidade da organização”.

Coraggio (2008: 48) é outro dos autores que se interessa por este tema, defendendo que, apesar da ideia generalizada de que ser sustentável significa ter um saldo positivo entre os gastos e as receitas, a mesma “não pode ser pensada como um critério micro, estático e unidimensional mas deve ser pensada ao nível meso (...) de forma dinâmica na sua multidimensionalidade”<sup>15</sup>, passando a resposta não apenas pela resolução dos problemas concretos mas também por uma abordagem mais virada para o futuro, aumentando a abrangência das suas ações. Para o autor, a sustentabilidade das organizações dependerá não apenas do seu saldo positivo mas também de “uma vontade social e política”, (políticas públicas adequadas; capacidades dos trabalhadores, coordenação e cooperação com outras entidades e contexto socioeconómico e cultural), por um lado, e de forças sociais e capacidade de ação (criação de alianças estratégicas e parcerias), por outro. A sustentabilidade é, então, influenciada pelo contexto social, económico, cultural e político, não devendo ser analisada à escala da microeconomia mas sim à escala social, política e económica.

O tema da sustentabilidade das organizações tem sido amplamente estudado no Brasil, nomeadamente por Domingos Armani, segundo o qual o conceito tem tido grandes avanços. Um desses avanços é exatamente a visão holística que o conceito de sustentabilidade passou a ter, reconhecendo-se a sua multidimensionalidade, ou seja, passou de contemplar apenas a dimensão financeira para incluir dimensões como a qualidade da organização e o seu projeto institucional. O autor entende assim que o “desenvolvimento institucional permanente é condição sine qua non da sustentabilidade” (Armani, 2004, p. 10). No campo prático, esta mudança significa que a organização deve dedicar-se constantemente a fatores como: a missão e o projeto político, a legitimidade, a gestão estratégica, a adequação da intervenção e da metodologia, a capacidade para influenciar as políticas públicas, a governança institucional, a capacidade para construir conhecimentos socialmente úteis e a gestão de pessoas e recursos.

Depois de se ter percebido que a sustentabilidade das organizações tem um caráter abrangente e multidimensional, constata-se também a sustentabilidade financeira das organizações implica que parte dos recursos sejam doados a fundo perdido, ou seja, na melhor das hipóteses, as organizações conseguem combinar “(...) uma capacidade para obter receitas “próprias” de forma regular (...) com a

---

<sup>15</sup> Tradução livre

capacidade de acessar fontes de financiamento públicas, privadas e não-governamentais nacionais e internacionais” (Armani, 2004, p. 9).

O facto das organizações deixarem de se focar apenas nas atividades-fim para passarem a afetar mais tempo e recursos (humanos e financeiros) às atividades-meio (atividades estratégicas relacionadas com o desenvolvimento e a sustentabilidade da organização), representa outro avanço importante. Por último, Armani refere o reconhecimento da importância ao nível do enraizamento local e social, bem como da sua credibilidade junto da comunidade onde intervém como fortes condicionantes da sustentabilidade da organização. Face ao exposto, de acordo com Armani, a sustentabilidade das organizações pressupõe: visão holística de todas as suas dimensões; desenvolvimento institucional; sustentabilidade financeira; preocupação com atividades-meio para além das atividades-fim; enraizamento local; credibilidade; desenvolvimento do meio exterior e apoio das políticas públicas.

Embora assim o possa parecer, os avanços conceituais referidos por Armani não significam que a sustentabilidade das organizações dependa estritamente do seu próprio esforço, apesar do frequente mito da “sustentabilidade como produto do esforço técnico-gerencial de organizações determinadas” (Armani, 2004, p. 11). É essencial não esquecer que as organizações se relacionam na esfera pública de várias formas, assumindo vários papéis e interações que condicionam a sua sobrevivência, ou seja, a sua sustentabilidade dependerá da construção de processos de desenvolvimento interno (nível técnico-gerencial) mas também de processos de desenvolvimento da própria estrutura social, nomeadamente através do seu papel político e educativo (nível sistémico).

Em termos organizacionais, pode dizer-se que a sustentabilidade passa por uma “orientação para a mudança social (superação efetiva dos problemas), respeitando o ambiente e procurando assegurar resultados económicos que permitam uma melhoria dos seus serviços e da eficácia do seu trabalho social”, ou seja, passa pela satisfação das necessidades dos envolvidos na organização e da comunidade, pela gestão dos recursos e pela resolução de problemas sociais que motivaram a criação da organização (Mesquita, 2014, p. 86).

De forma diferente mas complementar, os autores Azevedo e Couto (2012: 373 e 378) abordam também a questão da sustentabilidade da organização, defendendo que esta passa pela capacidade da organização encontrar o melhor equilíbrio entre os seus recursos, nomeadamente: o capital humano (passando a sua gestão por incentivos, envolvimento, responsabilização e identificação com os princípios); o capital social e redes de cooperação; e o capital financeiro, necessário ao crescimento da organização.

Um outro autor que se tem debruçado sobre o tema é Salamon, defendendo também uma abordagem multidimensional da sustentabilidade das organizações, nomeadamente: “gestão eficaz; equipa competente; missão clara; parcerias colaborativas; reputação sólida e apoio financeiro [sendo que]

cada uma destas deve ser sustentável para que a organização também o seja”<sup>16</sup> (Salamon, et al., 2014, p. 6).

Embora já tenha ficado claro que a sustentabilidade das organizações não passa apenas pela sua dimensão financeira, há que ter atenção para não cometer no erro oposto, menosprezando a importância dessa dimensão. Assim, sempre numa lógica multidimensional, é pertinente conhecermos com mais profundidade o que se entende por sustentabilidade financeira, referindo várias perspetivas. De acordo com Salamon, esta pode ser vista: enquanto suficiência de recursos (capacidade de manter a organização a longo prazo, mantendo ou expandindo as atividades de forma a obter fundos); enquanto diversificação de receitas (acreditando que se houver dependência de apenas um fornecedor, isso poderá comprometer a missão); enquanto desenvolvimento de produtos e receitas de mercado (procura de alternativas baseadas na comercialização de produtos que possam assim complementar as outras fontes de receitas, para além de defender que devem existir capitais de investimento que possibilitem o crescimento e inovação da organização); enquanto mais do que criar receitas (visão holística da organização em que não é possível compartimentar a dimensão financeira, o importante não é obter receitas mas contribuir com resultados que as pessoas valorizem de forma a que missão e atividades que gerem receitas estejam em sintonia) e enquanto cálculo custo-benefício (é necessário um equilíbrio entre os custos e os benefícios) (Salamon, et al., 2014, pp. 7-8).

No que concerne às formas de garantir a sustentabilidade financeira, Salamon considera que existe um verdadeiro “big bang” no que respeita às “ferramentas da filantropia e do investimento social, nos instrumentos e instituições dedicadas em mobilizar investimento privado de forma a suportar os objetivos sociais e ambientais (Salamon, et al., 2014, p. 13). Esta revolução de que o autor fala consiste num alargamento da abrangência da componente financeira das organizações, verificando-se várias alterações. A visão centrada nos donativos provenientes de ações caritativas e contratos públicos dá lugar a uma visão que inclui a diversificação de fontes de receitas, nomeadamente através de serviços comerciais, ações de marketing, empréstimos, garantias e capitais de investimento. Esta mudança de perspetiva significa não só que se abriu o leque de possibilidades ao nível das receitas mas também que a forma de as obter deixa de estar estritamente dependente das suas atividades. Destaca-se ainda a diversificação do tipo de organizações com quem a organização se relaciona e o facto do retorno ter deixado de ser meramente social para ser também financeiro (Salamon, 2014).

Enquanto complemento às considerações tecidas por Salamon, importa aqui deixar o contributo dos autores Azevedo e Couto (2012) no que respeita às fontes de financiamento e aos respetivos riscos: provenientes do Estado (embora mais estável, pode levar a situações de perda de autonomia, possível desvirtuamento da missão e formas de gestão mais rígidas); provenientes da prestação de serviços não relacionada com a missão (por um lado, pode ocasionar a perda de donativos quando há desvirtuamento da missão mas, por outro lado, permite maior autonomia para a prossecução da missão); provenientes de donativos e voluntariado (conciliando a autonomia da organização com a

---

<sup>16</sup> Tradução livre

legitimidade reconhecida pelos outros, embora pressuponha iniciativas como a angariação de fundos e marketing). De uma forma abrangente, Mesquita (2014, p. 89) sintetiza a origem dos recursos financeiros de uma organização em: investimentos próprios, financiamentos privados (pessoas particulares, empresas) e financiamentos públicos.

A revolução de que nos fala Salamon baseia-se, então, numa nova forma das organizações encararem a sua sustentabilidade financeira, nomeadamente através de novos fundos, novos atores, novos beneficiários e novas ferramentas. Esta nova realidade parece indicar-nos que tem sido percorrido um caminho no sentido da sustentabilidade da organização enquanto estrutura e não apenas na perspetiva da receita-atividade, sendo para isso utilizadas diferentes formas de inovação ao nível das respostas e do posicionamento interno / externo.

Azevedo & Couto (2012), por sua vez, acreditam que a organização só é sustentável em termos económicos se conseguir “ser, simultaneamente, eficiente e eficaz no cumprimento da sua missão”, ou seja, “(...) produzir mais impacto social – outcomes – e cumprir eficazmente a sua missão – outputs – a um custo razoável”. Em suma, o caminho para a sustentabilidade económica das organizações implica “(...) tornar-se um sistema aberto capaz de interagir com os diversos grupos e indivíduos que controlam os recursos consolidando uma relação de ganhos mútuos no longo prazo”, assumindo maior importância a prossecução da missão do que a preocupação com a gestão dos problemas diários (Azevedo & Couto, 2012, p. 383). De uma forma holística, consideram que a sustentabilidade de uma organização passa pelo equilíbrio entre o seu capital humano, social e financeiro.

Parece assim evidente que a sustentabilidade das sociedades e das organizações apresentem bastantes semelhanças. O económico não constitui a nossa única preocupação, independentemente de se falar de um planeta, um país ou uma organização. Contudo, trata-se de uma dimensão muito importante, não devendo também ser negligenciada. A questão prende-se com a forma como, no dia a dia, se consegue encontrar o equilíbrio, o que por sua vez envolve vários desafios.

Os fins são importantes (sustentabilidade) mas não mais importantes que os meios utilizados para os alcançar. Por esse motivo são vários os desafios que as organizações de economia social enfrentam perante a sua sustentabilidade, umas porque a veem enquanto meta a atingir (olhando para o trajeto como secundário), e outras porque a veem como uma consequência do trajeto que foram traçando (atribuindo ao caminho o papel principal).

#### 4. Desafios e estratégias perante a sustentabilidade das organizações

Depois da abordagem às várias componentes da sustentabilidade das organizações, importa agora refletir sobre os desafios com que as mesmas têm de lidar no seu quotidiano, bem como algumas estratégias / recomendações para lidar com esses desafios. A partir do momento em que uma organização se constitui, independentemente da forma jurídica adotada, ganha personalidade jurídica (direitos e deveres) mas também uma obrigação moral de seguir determinados princípios e valores segundo os quais se deverá reger. Isto significa que a organização tem de lidar com questões legais mas, acima de tudo, com questões ético-morais, assumindo estas um papel preponderante no momento de fazer escolhas (os caminhos para a sustentabilidade). Considera-se, assim, que desde logo, o principal desafio é o posicionamento que cada organização assume, no seu dia a dia, nomeadamente aquilo de que nos falava Robbins relativamente às escolhas.

De uma forma geral, pode entender-se que todos os pontos abordados previamente são potenciais desafios à sustentabilidade, nomeadamente: a missão, o projeto político, a legitimidade, a gestão estratégica, a capacidade para influenciar as políticas públicas, a governança institucional, a gestão de pessoas e recursos. As autoras Guerra e Ferreiro (2014: 13) consideram que os desafios com que as organizações se deparam prendem-se sobretudo com três tipos de situações: confronto entre questões éticas versus a necessidade de excedentes para a sobrevivência da organização; a intenção de realizar a missão de forma autónoma versus a necessidade de submissão a algumas regras públicas decorrentes do financiamento recebido; o dever moral versus regulação pelo mercado e pelo Estado.

Segundo Mendes, os desafios das organizações passam pela: relação entre os órgãos sociais e os membros que os elegem (risco de desadequação do perfil dos órgãos sociais); relação entre a Direção e os trabalhadores (risco de desadequação do perfil dos trabalhadores); relação entre organização e quem a apoia voluntariamente (quem faz donativos não consegue monitorizar a sua utilização) e relação entre organização e utentes (risco de desadequação da utilização feita pelos utentes ou desadequação dos serviços prestados), existindo um dilema entre se manterem fiéis à sua missão, servindo as pessoas mais desfavorecidas (e colocando em risco a sua sustentabilidade financeira), ou dirigirem os seus serviços a quem os consiga pagar (Mendes, 2011: 18).

Estudos internacionais realizados recentemente em diversos países (EUA, Chile, China) mostram que o principal desafio identificado pelas organizações foi “alcançar sustentabilidade a longo prazo”, seguido da “diversificação das fontes de financiamento” (Salamon, et al., 2014, p. 1). Para além da tendência existente para se encarar a sustentabilidade de uma forma redutora e exclusivamente económico-financeira, o que por si constitui um obstáculo, constitui a principal preocupação da maioria das organizações, pelo que será aqui desenvolvida através da análise de dois desafios inerentes: as características económicas das organizações (natureza dos bens e serviços) e a dependência de financiamentos.

Um dos autores que se tem debruçado sobre este tema é Mendes (2011), que considera que os problemas financeiros das organizações se devem sobretudo às características económicas das organizações, nomeadamente a “natureza económica dos bens e serviços que produzem”<sup>17</sup>, existindo um desfasamento entre aqueles que beneficiam dos serviços produzidos e aqueles que os pagam. O autor considera que as organizações devem incluir na sua missão a produção de bens ou serviços que visem promover a coesão social, podendo integrar apenas um ou vários tipos de bens / serviços em simultâneo (públicos e privados). No que respeita aos bens públicos (p.e. a redução da exclusão social), como não têm exclusão nem rivalidade no seu acesso, significa que não é possível criar obrigatoriedade de pagamento para o acesso aos mesmos.

Na prática, isto significa que a disponibilização dos bens públicos não tem contrapartidas para a organização em termos de receitas uma vez que estas só poderão existir sob a forma de donativo ou trabalho voluntário, as quais normalmente se manifestam insuficientes para fazer frente às despesas da produção dos bens públicos. Os consumidores que não contribuem para a produção do bem público e “andam à boleia dos que voluntariamente o fazem” são designados de “free riders” (Mendes, 2011, p. 10).

Embora as organizações devam produzir, preferencialmente, bens e serviços públicos, podem também produzir bens ou serviços privados desde que o façam numa lógica de complemento. Importa esclarecer que o que se chama de bem público “(...) corresponde ao resultado global da sua atividade, se estiverem a cumprir a sua missão principal: mais coesão social [entre outras]” e não aos bens “mais elementares” que a organização disponibiliza aos utentes (Raquel Franco - orientação, 2015: 54-62). Os bens privados têm exclusividade e rivalidade no seu acesso, o que lhes permite serem comercializados também pelas empresas lucrativas.

Contudo, embora as organizações possam produzir bens / serviços nos mesmos ramos das empresas lucrativas, não podem praticar os mesmos preços nem devem dirigir-se ao mesmo público-alvo. No caso das IPSS, por exemplo, a “missão significa servirem preferencialmente as pessoas mais desfavorecidas (...)”, que por sua vez não conseguem pagar os preços praticados pelas empresas nem, muitas vezes, o custo médio do bem / serviço. Isto significa que a organização “(...) tem que operar estruturalmente em situação de prejuízo” (Mendes, 2011, p. 10).

Relacionado com as diferentes naturezas dos bens e serviços, prende-se a questão da diferenciação entre utente e cliente, sendo o utente aquele que beneficia do bem / serviço, e o cliente aquele a quem, muitas vezes, as organizações recorrem para conseguirem suportar os custos de produção (p.e. benfeitores – donativos, entidades públicas - subsídios) (Raquel Franco - orientação, 2015, p. 61).

---

<sup>17</sup> Exclusão significa que o acesso ao bem ou serviço é limitado por algum fator (p.e. preço); rivalidade significa que o bem ou serviço não pode ser consumido por mais de um agente económico em simultâneo (Azevedo & Couto, 2012).

Tendo em conta apenas a natureza dos bens e serviços produzidos, torna-se evidente a fragilidade financeira vivida pelas organizações uma vez que, independentemente dos custos de produção que tem de suportar, a disponibilização de bens públicos não pode obrigar ao seu pagamento e a disponibilização de bens privados exige que se pratiquem preços reduzidos.

A resposta a este desafio implica várias estratégias possíveis: angariação de donativos junto de particulares e de empresas mas sobretudo a criação dos seus próprios recursos. Conforme nos relembra Mesquita (2014: 88), a ideia da doação está relacionada com o assistencialismo, sendo importante que as abordagens evoluam no sentido de procurar, “mais do que um doador, um parceiro”. Esta mudança, que atua ao nível da natureza das relações, implica que as organizações alterem algumas das suas práticas. A sustentabilidade económica é, assim, um enorme desafio uma vez que depende de donativos e pagamentos de particulares, de financiamentos públicos e da concorrência por parte de outras entidades, existindo insuficiência dos capitais próprios.

Perante este desafio financeiro, Mendes (2011) também sugere algumas estratégias: fidelidade à missão e aos valores, conferindo maior credibilidade às organizações, o que poderá resultar num aumento de donativos particulares e financiamentos públicos; maior capacidade de liderança das Direções e maior envolvimento de todos os intervenientes. A este nível, o autor considera que é cada vez mais difícil as organizações se manterem fiéis à sua missão e ao compromisso de servir aqueles que se encontrem em situação mais vulnerável, existindo muitas vezes a tentação de destinar os seus serviços a pessoas com maior capacidade financeira ou mesmo aumentando os preços dos mesmos.

De forma a contornar a dificuldade decorrente dos “free riders”, as organizações devem diversificar as suas fontes, recorrendo a financiamentos do Estado e à produção simultânea de bens e serviços privados destinados a particulares ou às empresas (Mendes, 2011). A produção de bens ou serviços numa lógica de complementaridade em vez de uma lógica de substituição, é outra estratégia, considerando que a criação de parcerias e trabalho em rede constituem formas de lidar com os desafios, podendo daí advir benefícios para as organizações envolvidas, tais como: economias de escala e maior pressão junto do poder político numa lógica da “racionalidade instrumental”, ou seja, tentando utilizar de forma eficiente os recursos internos e externos.

Este desafio está relacionado com um outro: o da dependência destas organizações relativamente aos seus financiadores / clientes. Alguns autores referem a dependência face ao Estado (monopsónio do Estado), sendo “mais eficiente fazê-lo pela via da contratualização do que pela via da prestação direta” (Azevedo & Couto, 2012, p. 381). Interessa assim desenvolver a relação entre as organizações de economia social e o seu principal financiador: o Estado.

Por Estado entende-se “um território estritamente determinado, ocupado por uma população, sobre a qual se exerce a autoridade de um poder juridicamente organizado” (Chagnollaud & Denni, 1999, pp. 80-77), apoiado por uma administração e representado por governantes, detentores do poder político

(governo). No caso português, existe um Estado Providência, o qual é responsável pela definição de políticas públicas e, nomeadamente, políticas sociais, que têm como finalidade prosseguir o bem-estar da sociedade, passando por áreas tão transversais quanto a pobreza, a exclusão, o emprego, a família, a saúde, a educação, o urbanismo, entre outras. Para esse fim, as políticas sociais poderão: regular (no sentido de equilibrar as falhas do mercado); proporcionar diretamente bens e serviços à população (indo ao encontro das suas necessidades) e ainda fazer transferências sociais para organizações que dessa forma possam prosseguir fins da mesma natureza (Caeiro, 2008, pp. 23-27). Como nos relembra Filho (2002, p. 11), foi o associativismo, mais concretamente as sociedades de socorros mútuos, que na Europa do Séc. XIX constituíram o “embrião” da proteção social, ou seja, a inspiração da “(...) concepção moderna de solidariedade via a função redistributiva do Estado (...)”.

O contexto atual, pautado por inúmeros problemas sociais complexos, é um terreno fértil para novas relações entre o Estado e a sociedade civil uma vez que o Estado não consegue “per si” proporcionar as respostas e serviços adequados e necessários à resolução desses problemas. Tendo em conta a transversalidade dos problemas societais, faz sentido que a intervenção também seja transversal. Através do conceito de “hollow state”, proposto por Bob Jessop, torna-se clara a forma como o poder estatal se desloca de forma tripartida: para cima (do poder nacional para organizações supranacionais); para baixo (delegação de competências da Administração Central para as administrações regionais e locais) e para fora (com organizações da sociedade civil) (Monteiro & Antunes, 2014). Conforme nos referem os autores, os próprios campos de atuação do Estado têm sofrido alterações, passando de questões associadas à “distribuição e redistribuição” para questões “pós-materiais”, como por exemplo o ambiente ou a multiculturalidade, significando isto que o Estado precisa de “contratualizar conhecimento externo” (2014, p. 29).

Embora seja evidente que é sobretudo no último nível que a intervenção do Estado se cruza de forma mais direta com as organizações (sobretudo ao nível da “contratualização”), no âmbito deste trabalho considera-se que também existem ligações entre o Estado e a economia social nos outros dois níveis de articulação uma vez a economia social tem a capacidade de influenciar as políticas públicas e é por estas influenciada.

O Estado é, enquanto estrutura, incapaz de fornecer todas as respostas necessárias à população, pelo que deverá criar parcerias com organizações da sociedade civil que as possam fornecer, através de bens e serviços, numa lógica de descentralização de competências e subsidiariedade. Ao fazê-lo, o Estado está a proporcionar respostas / serviços mais especializados à sua população, estabelecendo em simultâneo uma relação de corresponsabilização. Para além da relevância desta parceria, importa ainda referir que o Estado, ao contratualizar com as organizações de economia social, proporciona bens ou serviços com um custo mais baixo na medida em que, nas organizações, os salários são mais

baixos que na função pública; os bens ou serviços têm preços reduzidos (ou mesmo gratuitos) e existem muitos recursos humanos que têm um vínculo voluntário<sup>18</sup>.

Torna-se assim oportuno falar da importância de uma governação integrada, que consiste numa estratégia política com a finalidade de coordenar e desenvolver políticas de forma transversal, incluindo não só entidades públicas mas também privadas, tendo em conta que todas trabalham para o mesmo fim. Parece assim poder dizer-se que é do interesse da Administração Pública implementar esta estratégia política, baseada numa lógica de transversalidade, horizontalidade e flexibilidade, uma vez que lhe permite uma maior adaptação às situações e um maior conhecimento sobre os problemas, tendo como resultado uma intervenção mais eficiente (Santos, 2015).

Embora o Estado não tenha a obrigação de prestar diretamente todos os serviços necessários ao bem-estar da sua população, tem a obrigação de assegurar que estes sejam garantidos, nomeadamente através das organizações da sociedade civil:

#### Artigo 9.º

##### **Relação entre o Estado e as entidades da economia social**

**No seu relacionamento com as entidades da economia social, o Estado deve:**

**a) Estimular e apoiar a criação e a atividade das entidades da economia social;**

**b) Assegurar o princípio da cooperação, considerando nomeadamente, no planeamento e desenvolvimento dos sistemas sociais públicos, a capacidade instalada material, humana e económica das entidades da economia social, bem como os seus níveis de competência técnica e de inserção no tecido económico e social do país;**

**c) Desenvolver, em articulação com as organizações representativas das entidades da economia social, os mecanismos de supervisão que permitam assegurar uma relação transparente entre essas entidades e os seus membros, procurando otimizar os recursos, nomeadamente através da utilização das estruturas de supervisão já existentes;**

**d) Garantir a necessária estabilidade das relações estabelecidas com as entidades da economia social.**

*Tabela 2.1: Lei de Bases da Economia Social, 2013*

Face ao exposto, aquilo que anteriormente se identificou como um dos maiores desafios das organizações, a dependência face ao Estado, agora parece ter ganho novos contornos. O facto de depender maioritariamente de uma única fonte de financiamento constitui, naturalmente, um desafio, embora o facto desse financiador ser o Estado altere a situação uma vez que se trata de uma relação de corresponsabilização. Afinal, ao Estado cabe a tarefa fundamental de “promover o bem-estar e a qualidade de vida do povo e a igualdade real entre os portugueses, bem como a efetivação dos direitos económicos, sociais, culturais e ambientais, mediante a transformação e modernização das estruturas económicas e sociais”<sup>19</sup>.

---

<sup>18</sup> Conferência “Portugal Economia Social”, 2016, Orador Dr. Augusto Flor – Presidente da Confederação Portuguesa das Coletividades de Cultura, Recreio e Desporto.

<sup>19</sup> Constituição da República Portuguesa, artº 9 (VII Revisão Constitucional, 2005).

A dependência face ao Estado, embora possa ser encarada pelas organizações como uma forma de manter o seu equilíbrio financeiro, pode, segundo Armani, comprometer a sua autonomia, constituindo uma ameaça à sua sustentabilidade. O desafio é garantir que a existência de políticas e fundos públicos destinados a apoiar as organizações não impliquem que as mesmas tenham de perder a sua autonomia nem a sua função política na sociedade civil.

A sustentabilidade das organizações pressupõe uma política pública que as apoie efetivamente, não apenas através do financiamento público (para que prestem serviços públicos complementares), mas também através do incentivo a iniciativas de âmbito mais crítico (inclusive às políticas públicas) ou inovadoras, embora para isso fosse necessário que "(...) tais políticas e fundos viessem a ser geridos com parâmetros públicos, e não meramente político-partidários, corporativistas ou tecnocráticos" (Armani, 2004, p. 12).

No caso português, considera-se interessante abordar a dependência da economia social à luz do estudo referido anteriormente, que compara o nosso país aos restantes países do grupo "Welfare", constatando-se que, em Portugal, as organizações recebem menos fundos públicos e possuem mais receitas próprias que os restantes países (Arroz, 2014, p. 68). Este estudo é reforçado pelo relatório da Conta Satélite de 2010, segundo o qual os recursos das organizações de economia social se deveram, em primeiro lugar, à produção (62.8%), depois às transferências e subsídios (23.8%) e, por último, aos rendimentos de propriedade (10.3%)<sup>20</sup>.

Um desafio diferente prende-se com a inovação, que ocorre a dois níveis: ao nível dos produtos, sendo importante que cada organização analise o que produz, perceba o que é efetivamente necessário aos seus utentes e, porventura, considere a hipótese de ter produtos com preços diferentes consoante se destinem à população em geral ou à população mais desfavorecida em termos económicos; e ao nível dos processos, como por exemplo através da implementação de sistemas de qualidade. Assim, enquanto por um lado é desejável que as organizações inovem em termos de respostas e de processos, por outro lado existe aquilo a que Azevedo e Couto (2012) chamaram de "cultura social", ou seja, o medo que as organizações têm de arriscar por valorizarem a estabilidade do financiamento público tipificado leva a uma multiplicação das mesmas respostas e ao desperdício de outros recursos. Embora seja inquestionável que a sociedade e as problemáticas societárias estão em constante alteração, nem sempre é tão óbvia a importância de adequar as respostas e as soluções, podendo o conservadorismo ser um desafio para estas organizações.

Para além da inovação, outros desafios ao nível da especialização (dedicação à sua missão), impacto da intervenção e capacidade de participação das organizações podem ser ultrapassados, segundo Monteiro & Antunes (2014), através de planeamento e gestão estratégica, incidindo sobre as seguintes

---

<sup>20</sup> Ver quadros em anexo

dimensões: missão e valores (mais do que um formalismo, devem se vivenciados); estratégia (visão clara de qual o caminho); procedimentos e competências (foco nos resultados); recursos humanos (cultura direcionada não apenas para o desempenho mas para a capacitação e motivação); infraestruturas (recursos físicos e tecnológicos); estrutura organizacional (parcerias estratégicas de médio ou longo prazo); papel das Direções (agilidade nas decisões, clareza das funções de cada elemento, capacidade para planejar e gerir); respostas e serviços inovadores; participação dos elementos no planeamento da organização e relação dinâmica com a sociedade.

A este nível organizacional, outros autores reforçam a importância de processos como a “análise e descrição de funções e gestão de competências”, nomeadamente através da clarificação, junto dos colaboradores, da estrutura hierárquica (organograma); finalidades da função; níveis de comunicação interna e externa; responsabilidades e tarefas individuais; perfil de competências técnicas e comportamentais e metas a atingir (Dias, 2014, pp. 57-64).

A gestão de pessoas continua a ser um desafio identificado na medida em que frequentemente se continua a ter uma perspetiva administrativa, o que contribui para que as pessoas sejam vistas enquanto “recurso” e não enquanto “capital humano”. Muitas vezes estas organizações são dirigidas de forma voluntária, por pessoas sensíveis à missão (causa) mas com pouca preparação para os desafios da gestão (Azevedo & Couto, 2012, p. 384).

Todos os desafios elencados têm repercussões ao nível da credibilidade e transparência da organização, que desempenham um papel determinante no desenvolvimento da organização.

## **5. Considerações finais sobre sustentabilidade**

Embora já tenha percorrido um caminho considerável, o conceito de sustentabilidade parece ter tido mais avanços no campo teórico do que no campo prático. O quotidiano das organizações ainda se encontra demasiado condicionado a abordagens limitativas e unidimensionais que pouco contribuem para a sua sustentabilidade.

Conforme se viu, muitos dos desafios têm lugar no campo ético-moral uma vez que as organizações se sentem confrontadas, no dia a dia, com inúmeras escolhas e posicionamentos: ser fiel à missão ou priorizar a obtenção de receitas; arriscar em nome da autonomia ou acomodar em nome da estabilidade; ser inovador e correr riscos ou ser conservador e cauteloso; encarar as pessoas como recursos ou como capital; encarar a sustentabilidade como um fim que justifica os meios ou encará-la como o resultado do processo?

A sustentabilidade depende, assim, de vários fatores, desde os relativos ao desenvolvimento interno da organização até aos que se prendem com o meio em que a organização se insere. É importante

destacar que o sucesso da sustentabilidade não se deve apenas ao esforço interno da organização, deve-se também à capacidade que esta tem para se voltar para o exterior e influenciar o contexto. Por sua vez, o seu sucesso também se deve às políticas públicas existentes e ao papel que estas atribuem à economia social. O que se designa de “dependência do Estado” pode também designar-se de “coresponsabilidade” ou “responsabilidades partilhadas” entre Estado e sociedade civil.

## CAPÍTULO III: Modelo de análise e metodologia

---

Uma dissertação é um estudo teórico e reflexivo em que, através de uma teoria, se procura analisar um tema / problema, implicando a “sistematização, ordenação e interpretação dos dados” (Marconi & Lakatos, 2003, p. 239). Assim, à fase de enquadramento teórico da pesquisa dará lugar a fase dedicada a explicar o modelo de análise utilizado, bem como a metodologia a que se recorreu na recolha e análise de dados (parte empírica do estudo). Apesar de já terem sido referidos na introdução do trabalho, importa voltar a referir, de forma mais aprofundada, o problema e os objetivos do estudo que constituem a linha condutora da pesquisa.

### 1. Problema e objetivos

Todas as fases da dissertação servem o propósito de contribuir para a construção da resposta à pergunta de partida norteadora da pesquisa: “Organizações de economia social: o que significa ser sustentável?”. Este é o grande problema a que a pesquisa irá tentar responder; é o objetivo geral que tentará alcançar através dos vários objetivos específicos:

- Definir o conceito de sustentabilidade. O problema que lhe está subjacente é a banalização do conceito e a falta de rigor no que respeita ao seu significado. Através deste objetivo pretende-se compreender o conceito: numa primeira fase, de uma forma transversal e histórica, desde as suas origens e sem limitações de contexto; e numa segunda fase, afunilando o conceito para o contexto específico das organizações de economia social. Este objetivo será respondido através da revisão teórica.
- Identificar as dimensões e os fatores que estão implicados na sustentabilidade das organizações de economia social. O problema que lhe está subjacente é a tendência para a redução do conceito a uma dimensão micro e meramente financeira, desprezando todas as outras dimensões. Depois de compreendido o conceito de sustentabilidade, considera-se importante conseguir identificar as dimensões / fatores que efetivamente estão implicados quando a sustentabilidade se refere à economia social. O primeiro e o segundo objetivo estão interligados. Pode ainda dizer-se que a resposta a este objetivo será encontrada na componente teórica mas também na componente empírica.
- Analisar a perceção da organização sobre a sua sustentabilidade. No que respeita a este objetivo, a análise dependerá do estudo de caso concreto.
- Analisar as potencialidades e os desafios que as organizações enfrentam perante a sua sustentabilidade. O problema que lhe está subjacente é que as organizações, embora se dediquem a causas relacionadas com os desafios que as sociedades enfrentam perante a sua

sustentabilidade, lidam com vários desafios internos e organizacionais. Esta análise levará em conta não só a teoria como a recolha empírica dos dados.

## **2. Modelo de análise**

De acordo com o que se disse no início do trabalho relativamente ao objeto de pesquisa, faz sentido voltar a mencionar Guerra (2006: 38) quando nos diz que “a redefinição do objeto e a construção concetual do modelo de análise vão em simultâneo”. Este modelo serve de “quadro hipotético explicativo das dinâmicas sociais”, permitindo questionar a realidade e, conseqüentemente, ser reformulado, podendo considerar-se um processo dinâmico. Nas pesquisas qualitativas, caracterizadas pelo método indutivo (do particular para o geral), “a interação entre teoria e empiria é horizontal e não vertical como nos métodos dedutivos.

A construção do modelo de análise insere-se numa fase intermédia entre a componente teórica (enquadramento teórico-concetual) e a componente prática (recolha e análise de dados) da pesquisa, constituindo assim uma proposta de análise do tema. Antes de se passar para o modelo em si, importa referir que o enquadramento teórico-concetual da pesquisa foi pautado por uma preocupação a três níveis. Em primeiro lugar, a diversificação de autores estudados, existindo teorias provenientes de diferentes nacionalidades e contextos culturais. Em segundo lugar, a atualidade das fontes de pesquisa, sendo a esmagadora maioria referente ao período compreendido entre 2009 e 2016, embora sejam também referenciados trabalhos de anos anteriores (2008, 2005, 2004, 2003, 2002) e ainda autores que, embora não sejam contemporâneos, a sua pertinência se mantém atual, como é o caso de Aristóteles (Séc. IV a.C.) ou Polanyi (Séc. XX). Em terceiro lugar, a preocupação com as fontes primárias em detrimento das fontes secundárias.

No âmbito do conceito de economia social, foram vários os autores que contribuíram para o seu enquadramento teórico: Genauto de França Filho e Luiz Inácio Gaiger (Brasil); José Luis Coraggio (Argentina); Karl Polanyi (Hungria); Rafael Chávez Ávila, José Luis Monzón Campos e Jordi Estivill (Espanha); Jacques Defourny (Bélgica); Jean-Louis Lavelle e Thierry Jeantet (França); Rogério Roque Amaro, Rui Namorado, Américo Mendes, Carlota Quintão, Álvaro Garrido, Joaquim Croca Caeiro, Raquel Franco, Luísa Veloso, Renato Carmo, Emília Arroz, Fátima Ferreira e Isabel Guerra (Portugal). Para além dos contributos destes autores, recorreu-se também a fontes de informação como legislação (lei de bases da economia social; código cooperativo; código das associações mutualistas), sites / documentos web (CASES; conta satélite; jornal da EU).

No que respeita ao conceito de sustentabilidade, os autores consultados foram: José Luis Coraggio (Argentina); Gustavo Esteva (México); Lester Salamon (e equipa) e Robert Heilbroner (EUA); Genauto de França Filho e Domingos Armani (Brasil); Ignacy Sachs (Polónia / Brasil); Aristóteles (Grécia); Lionel Robbins (Reino Unido); Wolfgang Sachs (Alemanha); Maria Dolores Pérez (Espanha); Gilbert Rist

(Suíça); Rogério Roque Amaro, Raquel Franco, Américo Mendes, João Mesquita, Isaque Dias, Susana Monteiro, Pedro Antunes, Mafalda Santos, Emília Arroz, Carlos Azevedo, Pedro Couto, Isabel Guerra, Fátima Ferreira e Joaquim Croca Caeiro (Portugal). De forma complementar, consultaram-se também documentos oficiais (Relatório Brundtland “O nosso futuro comum”; Cimeira da Terra; Cimeira de Joanesburgo; Conferência Rio + 20).

O facto de existir uma grande diversidade de autores deixa antever que nem todos tenham sido trabalhados com a mesma intensidade, apesar de todos terem desempenhado um importante papel na pesquisa. Por se considerar que os dois conceitos de estudo (economia social e sustentabilidade) partilham dimensões e indicadores, optou-se por trabalhar as variáveis de análise de forma integrada. A interligação de todas estas teorias esteve na base da construção do modelo de análise, composto por três objetivos específicos, decompostos em dimensões que, por sua vez, se dividiram em indicadores. Esta matriz constituiu, assim, o principal instrumento de trabalho da pesquisa na medida em que orientou a recolha e a análise dos dados (Anexo A).

### **3. Métodos e técnicas de recolha de dados (metodologia)**

A metodologia escolhida baseou-se no método indutivo, que parte de dados particulares para depreender uma verdade ou lei geral (Marconi & Lakatos, 2003). O presente estudo assenta no método qualitativo “estudo de caso” que, segundo Yin, é o método privilegiado para se responder a questões de “como” ou “porquê”, consistindo na abordagem empírica que “investiga um fenómeno atual no seu contexto real quando os limites entre determinados fenómenos e o seu contexto não são claramente evidentes”, permitindo a utilização de diversas fontes de dados. Trata-se de um método caracterizado por ser particular, descritivo, heurístico, indutivo e holístico (Carmo & Ferreira, 2015: 188, 189).

No momento da seleção da população a estudar, foi necessário avaliar se o objetivo passava por estudar toda a população, apenas uma amostra dessa população ou componentes não representativas mas características da população. Este estudo de caso, enquanto método qualitativo, procura aquilo a que Guerra (2006: 40; 43) chamou de “representatividade social” em vez de representatividade estatística. A autora chama ainda a atenção para o facto de não fazer sentido falar em amostragem apesar de muitos se referirem a “amostra num sentido não probabilístico” no que se refere às análises qualitativas.

A organização selecionada para o “estudo de caso” foi a Sociedade Filarmónica de Apoio Social e Recreio Artístico da Amadora - SFRAA por dois motivos: ter sido fundada há 138 anos, prova da sua longevidade, e nunca ter sido estudada em termos de sustentabilidade.

Independentemente do método, uma pesquisa implica sempre a recolha de dados, pressupondo então a seleção das técnicas mais adequadas ao estudo. Por técnica entende-se “um conjunto de preceitos

ou processos de que se serve uma ciência ou arte; é a habilidade para usar esses preceitos ou normas, a parte prática” (Marconi & Lakatos, 2003, p. 173). Neste caso concreto, tendo em conta a pergunta de investigação a que se pretende responder: “Organizações de economia social: o que significa ser sustentável?”, considera-se que as técnicas mais adequadas são: a análise documental, a entrevista semidiretiva, a observação não participante e a análise de conteúdo.

A pesquisa / análise documental é uma técnica que recolhe informação sobre determinado tema, visando “(...) selecionar, tratar e interpretar informação bruta existente em suporte estáveis (scripto, áudio, vídeo e informo) com vista a dela extrair algum sentido. Por outro lado, tem por objetivo executar essas mesmas operações relativamente a fontes indiretas” (Carmo & Ferreira, 2015, pp. 58-59). Segundo os autores, existe uma grande variedade de fontes e tipos de informação, desde os documentos escritos, como os documentos oficiais (publicações oficiais, como legislação, e documentos não publicados, como regulamentos e normas internas, por exemplo); as estatísticas; os documentos pessoais (dissertações académicas, por exemplo) e os documentos escritos difundidos (jornais, publicações, cartazes, entre outros), aos documentos não escritos (audiovisuais).

Enquanto do lado das vantagens se destaca que a análise documental é uma técnica que não exige muito tempo ou dinheiro, do lado das dificuldades encontram-se: o facto dos documentos nem sempre estarem acessíveis ao público, a credibilidade e a autenticidade dos dados (Quivy & Campenhoudt, 2005, pp. 101-102).

A pesquisa documental ocorreu durante o período compreendido entre 25 de junho e 17 de agosto de 2016, sendo para o efeito consultados documentos internos da própria organização (fontes oficiais não publicadas); informação disponibilizada nas redes sociais (site, facebook e outras páginas com referência à SFRAA) e fontes bibliográficas da biblioteca da Amadora (nomeadamente uma monografia de 1991 realizada sobre a organização, bem como um compêndio de notícias saídas na imprensa ao longo dos anos).

No que respeita aos documentos internos, foi possível analisar uma grande diversidade de materiais: estatutos (1916, 1972 e a última revisão de novembro de 2015); livro de “Atas da Assembleia Geral”; livro de “Presenças na Assembleia Geral”; livro de “Tomada de Posse”; documentos internos comemorativos dos 100, 120 e 125 anos (1978, 1998 e 2003); organograma; programa eleitoral para 2016; ata eleitoral de 2015; livro de contas de 1892; balancete de 1958; balanço de contas de 2014 e 2015; demonstração de resultados de 2015; plano e orçamento de 2016; fotografias; notícias publicadas na imprensa; cartazes de eventos; folhetos publicitários e informação divulgada em placard criado para esse efeito.

A outra técnica utilizada foi a do inquérito por entrevista que, de acordo com alguns autores (Quivy & Campenhoudt, 2005, p. 96), se trata de “uma verdadeira troca” durante a qual o interlocutor “exprime as suas perceções (...), interpretações ou as suas experiências”, enquanto o entrevistador assume o

papel de facilitador, levando o entrevistado a um “(...) grau máximo de autenticidade e de profundidade”. As vantagens desta técnica prendem-se, portanto, com o contacto presencial entre entrevistador e entrevistado, o qual possibilita uma maior profundidade (informação reservada) e flexibilidade na recolha da informação (quanto ao tempo de duração, novas situações ou diversidade de entrevistados) (Carmo & Ferreira, 1998, p. 147). Autores como Marconi e Lakatos (2003: 197) referem ainda o facto da técnica permitir observar a linguagem não verbal (reações, gestos) e obter informação não existente na documentação.

Os autores Lessard-Herbert e outros (1997) consideram que a validade de uma investigação está relacionada com princípios éticos do investigador, nomeadamente informar sobre a finalidade do estudo e proteger as fontes (cited in Guerra, 2006: 52). Embora o investigador deva manter “(...) uma relação de neutralidade face ao conteúdo do que é dito (...)”, é também preciso que este consiga estabelecer uma relação de confiança e empatia para com a pessoa com quem interage.

As entrevistas podem ser classificadas, segundo Grawitz, de acordo com o grau de “(...) liberdade concedida ao entrevistado e o grau de profundidade da informação obtida” (cit. in Carmo & Ferreira, 1998, p. 130), resultando daqui três grupos de entrevistas: predominantemente informais; mistas e predominantemente formais. No caso concreto deste estudo, foram realizadas entrevistas semidiretivas por permitirem ao entrevistado estruturar o pensamento sobre o assunto e, em simultâneo, focar-se no aprofundamento de determinados pontos.

As entrevistas, previamente marcadas consoante a disponibilidade dos entrevistados, foram realizadas entre 18 de julho e 17 de agosto de 2016, nas instalações da SFRAA (maioria dos casos) e, no caso dos parceiros, foram realizadas nos seus locais de trabalho, permitindo assim aos entrevistados a possibilidade de estarem num ambiente controlado por eles e onde, naturalmente, se sentiam mais confortáveis. O instrumento utilizado foi o guião de entrevista, que incluía sobretudo questões abertas mas também algumas questões fechadas (como escalas de opinião) consideradas pertinentes para o estudo dos fatores, perceções e potencialidades / desafios da sustentabilidade da organização. Porém, tendo em conta a diversidade de entrevistados, o guião foi adaptado de acordo com aquilo que previamente se entendeu ser pertinente ou expetável em termos do nível de conhecimento de cada grupo de análise relativamente à associação, variando por esse motivo o número de questões para cada tipologia de entrevista (Anexo A).

Conforme referido anteriormente, a representatividade estatística não se coloca no estudo de caso, sendo importante assegurar “a diversidade e não a homogeneidade (...) é preciso assegurar a presença da diversidade dos sujeitos (...)” (Guerra, 2006, p. 41) para se conseguir obter uma representatividade social. Assim, a seleção das pessoas a entrevistar levou em conta esta diversidade bem como a sua adequação aos objetivos do estudo. Torna-se, então, importante que o número de pessoas entrevistadas, embora limitado, seja também diversificado, contemplando as situações mais importantes (Ruquoy, 1997). Perante este desafio da diversidade, os critérios utilizados na seleção

dos entrevistados basearam-se em aspetos como: a variedade de funções dentro da organização, tentando abranger pessoas dos órgãos sociais mas também coordenadores / responsáveis pelas várias valências (vertente interna); as parcerias estabelecidas, nomeadamente as oficiais (vertente externa) e ainda a história da organização, entre outras coisas, relatadas por observadores privilegiados, sócios há 75 e 45 anos, compensando de alguma forma o facto de, face aos 138 anos da SFRAA, não ser possível entrevistar nenhum dos seus sócios fundadores. Não obstante, algumas das pessoas entrevistadas, mesmo não tendo o estatuto de observador privilegiado, contribuíram profundamente para a história da associação na medida em que estão envolvidas há décadas e conhecem muito bem a história recente da SFRAA.

Considera-se relevante fazer uma breve caracterização dos entrevistados. No total foram realizadas vinte e duas pessoas, doze do género feminino e dez do género masculino, nomeadamente:

- três elementos dos Órgãos Sociais: dois da Direção (Presidente e Vice-presidente) e um do Conselho Fiscal (Presidente);
- treze Colaboradores / funcionários responsáveis por várias valências (salienta-se que três destes colaboradores acumulam funções nos órgãos sociais, nomeadamente Vogal da Direção, 1º vogal do Conselho Fiscal e secretário da Mesa da Assembleia Geral, embora tenham sido entrevistados na condição de funcionários / colaboradores);
- três Observadores Privilegiados: dois elementos que já fizeram parte dos órgãos sociais e um elemento da atual Mesa da Assembleia Geral (Presidente). A opção de incluir neste grupo o elemento que faz parte do atual mandato, em vez de o incluir no grupo dos órgãos sociais, prende-se com o facto de se ter considerado mais interessante criar um grupo constituído por três pessoas que, durante muitos anos, foram presidentes de Direção ou da Mesa da Assembleia Geral, conhecedores profundos do passado e da evolução da associação;
- três Parceiros: Câmara Municipal da Amadora – Divisão de Intervenção Social (Chefe de Divisão), Junta de Freguesia da Falagueira-Venda Nova (Presidente) e Projeto Escolhas “A Rodar” (Coordenadora).

Este grupo de vinte e duas pessoas não só abrange uma grande diversidade de funções como é composto por pessoas que fizeram parte da história antiga mas também pessoas que fazem parte da sua história recente. A heterogeneidade dos entrevistados está expressa de várias formas, nomeadamente nas idades (dos 30 aos 90 anos); nos anos de associado (desde os que não são sócios aos que o são há 75 anos); ao número de anos em que trabalham na organização (dos recentes aos que já o fazem há mais de 28 anos).

Importa ainda referir que estavam previstas duas entrevistas que não puderam ser realizadas: uma a um parceiro (Instituto da Segurança Social da Amadora), prendendo-se o motivo com a falta de resposta; e outra a um observador privilegiado (associado há cerca de 70 anos), por motivo de doença.

Apesar da riqueza desta técnica, a entrevista apresenta também constrangimentos, nomeadamente: a subjetividade do entrevistado e do entrevistador; a assimetria entre os dois interlocutores (estatutos diferentes, o que pode levar o entrevistado a ficar inibido ou a dar respostas que pensa serem as desejáveis); as diferenças culturais entre eles; a sobreposição de canais de comunicação (para além das questões verbais há uma série de questões não verbais que exigem atenção, tais como a entoação e a postura) (Carmo & Ferreira, 2015, pp. 126-128). Consideram-se ainda como limitações: a dificuldade de comunicação (dos dois lados); o receio em facultar informações; a dificuldade em realizar a entrevista e maior disponibilidade de tempo (Marconi & Lakatos, 2003, p. 197).

Existiu efetivamente uma grande afetação de tempo às entrevistas devido a quatro motivos: a total disponibilidade do entrevistador para a realização das entrevistas; o número de entrevistados; a extensão e semidiretividade das mesmas, que conferiu aos inquiridos bastante liberdade no desenvolvimento das suas respostas e, por último, a análise de conteúdo que pressupõem. A título ilustrativo, as entrevistas tiveram a seguinte duração: menos de 30 minutos (duas); entre 30 e 45 minutos (oito); entre 45 e 60 minutos (quatro); entre 60 e 90 minutos (quatro); entre 90 e 120 minutos (duas) e mais de 120 minutos (duas). Porém, considera-se que esta técnica foi a mais adequada para o tipo de informação que se pretendia recolher, sendo a grande afetação de tempo uma questão não só necessária como fundamental para se conseguir o grau de profundidade pretendido.

Embora a pesquisa documental e o inquérito por entrevista tenham sido as técnicas privilegiadas neste estudo, considerou-se pertinente utilizar também a observação não participante como técnica complementar. As maiores vantagens desta técnica são: a redução da interferência do observador no observado; permitir o uso de instrumentos de registo sem influenciar o grupo e controlar as variáveis a observar (Carmo & Ferreira, 2015, p. 106). Pode então dizer-se que as vantagens desta técnica se prendem com a autenticidade das informações recolhidas e a espontaneidade do que se observa (Quivy & Campenhoudt, 2005, p. 98).

Durante dois meses existiu uma presença assídua na associação, quer para realizar entrevistas quer para recolher documentos. Ao longo deste período, foi também utilizada a técnica da observação não participante. Uma dessas situações foi a presença na festa de comemoração dos 138 anos da SFRAA, presenciando algumas dinâmicas entre as pessoas mas, sobretudo, vivenciando o ambiente ou “espírito da SFRAA”.

Não obstante, esta técnica apresenta também limitações, tais como: a interpretação do que se observa e a dificuldade de registo imediato. Uma das formas de ultrapassar este constrangimento é encarar a observação não participante como uma técnica complementar de outras técnicas mais precisas (Quivy & Campenhoudt, 2005, p. 99) que, neste trabalho, foram a pesquisa documental e o inquérito por entrevista.

Após a recolha de informação através das técnicas supracitadas, foi necessária uma técnica de tratamento dos dados: a análise de conteúdo. Em primeiro lugar, há que relembrar que esta pesquisa se enquadra no método indutivo e que, de acordo com Guerra (2006: 61-62), “nos paradigmas indutivos há lugar para uma grande capacidade de interpretação, ou inferência, por parte do investigador (...)”, o que, aliás, acaba por ser o grande alvo das críticas perpetuadas por vários autores. Para a autora, a análise de conteúdo passou de uma fase “quantitativa” para uma “(...) dimensão descritiva que visa dar conta do que nos foi narrado e uma dimensão interpretativa que decorre das interrogações do analista face a um objeto de estudo, com recurso a um sistema de conceitos teórico-analíticos cuja articulação permite formular as regras da inferência”. Pode então dizer-se que a análise de conteúdo é uma técnica que visa descrever e interpretar as situações.

Face ao exposto, a análise de conteúdo está dependente das outras técnicas utilizadas na recolha de dados. No que concerne à entrevista, optou-se pela gravação das mesmas de forma a não perder informação. Não obstante, essa escolha representou uma elevada afetação de tempo: primeiro nas transcrições (variável entre o dobro e o triplo do tempo que durou a entrevista) e, depois, na análise vertical e horizontal. Após a transcrição das entrevistas, a análise de conteúdo passou por várias fases, indo ao encontro do processo descrito por Guerra (2006:73-86). Inicialmente construíram-se as sinopses das entrevistas, organizadas verticalmente segundo os temas do guião, que segundo a autora são “sínteses dos discursos que contêm a mensagem essencial da entrevista”, ou seja, o “corpus central da entrevista”, constituindo o nível descritivo da análise. Posteriormente as entrevistas foram organizadas horizontalmente, segundo as respostas dos vários entrevistados, permitindo uma comparação das respostas, o que constituiu o nível correlacional / análise das categorias (anexo B). Após esta análise descritiva e comparativa, teve lugar a fase da interpretação, responsável por procurar “(...) o sentido social que está subjacente à descrição dos fenómenos (...)”, ou seja, relacionam-se variáveis e dinâmicas estudadas, a prática e a teórica.

Tendo em conta o variado leque metodológico existente e ao dispor do investigador, bem como as vantagens e limitações individuais, considerou-se que estas eram as técnicas que melhor se adequavam aos objetivos da pesquisa qualitativa realizada.

## CAPÍTULO IV: Enquadramento territorial e organizacional

---

### 1. Enquadramento territorial

#### 1.1. O concelho da Amadora

Aquele que é hoje o município da Amadora, localizado na região de Lisboa e Vale do Tejo, tem sido ocupado há milhares de anos, sendo disso prova os vestígios arqueológicos encontrados. A inauguração da linha de caminho de ferro para Sintra em 1887 assume uma grande importância na história da Amadora que, até 1907, se chamava Porcalhota<sup>21</sup>. Caracterizada por um forte desenvolvimento industrial, a partir de 1916 passou a ser uma freguesia do concelho de Oeiras, verificando-se uma mudança do nível socioeconómico da sua população. Para além dos agricultores, pequenos comerciantes, industriais, empregados públicos e comerciais, surge o operariado (Câmara Municipal da Amadora, s.d.).

Em 1937 a Amadora passa a ter o estatuto de vila, assistindo-se nessa década a um crescimento demográfico acompanhado por um desenvolvimento habitacional, industrial, aumento de postos de trabalho (na indústria e comércio) e melhoria das infraestruturas de transportes. Entre os anos 50 e 70 fala-se mesmo numa explosão demográfica na vila da Amadora, perpetuada nos anos 70 e 80 com o processo de descolonização e entrada de um elevado número de pessoas das ex-colónias. A população da Amadora era sobretudo proveniente de Lisboa, Alentejo, Beiras, zona centro do país e Cabo Verde.

A Amadora passou a Município e Cidade no ano de 1979, representando assim o primeiro município a ser criado após o 25 de abril de 1974, existindo à data oito freguesias; em 1997 passaram para onze e atualmente existem seis: Águas Livres, Alfragide, Encosta do Sol, Falagueira-Venda Nova, Mina de Água e Venteira.

Por se tratar do concelho onde está sediada a organização estudada, é pertinente fazer uma breve caracterização do concelho da Amadora. Para o efeito serão utilizados dados produzidos pelo INE (2011), Portal Pordata (2014 e 2015) e Diagnóstico Social da Amadora (2014).

A Amadora, com um território de 24km<sup>2</sup>, contava nos últimos Censos de 2011 com uma população de 175136 habitantes, constituindo assim o município com a maior densidade populacional do país. No entanto, nos últimos 20 anos a população do município diminuiu 3.7% devido à redução do saldo natural

---

<sup>21</sup> Segundo Saraiva (2002), a Falagueira cresceu e os moradores mais pobres passaram a ir para um lugarejo mais humilde a que chamavam de "Porcalhota". A Falagueira dos afagos (e terra de ricos), a Porcalhota (terra de pessoas humildes que trabalham).

e às migrações. Em 2014 apresentava uma Taxa Bruta de Natalidade<sup>22</sup> de 10.3, uma das mais elevadas do país, e em 2015 tinha uma Taxa de Fecundidade geral de 47.3, a quarta maior do país. Não obstante, o facto de nos últimos anos ter deixado de residir no concelho um número significativo de pessoas em idade jovem, acrescido da diminuição da Taxa Bruta de Natalidade, levou ao agravamento do problema do envelhecimento populacional da Amadora que, em 2015, contava com um Índice de Envelhecimento<sup>23</sup> de 145.3%, superando o valor nacional já por si elevado (143.9%) (Pordata, 2016). Por outro lado, a questão do envelhecimento significa também que há mais pessoas a viver mais anos, resultado de vários fatores, o que por si representa um desafio para a Amadora na medida em que é preciso proporcionar adequadas condições de vida a estas pessoas (nível da saúde, social, económico, entre outros).

Segundo o Diagnóstico Social da Amadora, em 2013 as respostas sociais para a população idosa tinham uma taxa de ocupação de 90%, ou seja, existiam vagas nos equipamentos: centro de dia; centro de convívio; serviço de apoio domiciliário e estrutura residencial para idosos. Porém, “esta situação deve-se ao facto da capacidade das respostas sociais ser superior às vagas protocoladas existentes, dificultando o acesso às respostas por seniores com maior grau de carência económica”, ou seja, como nem todas as vagas têm participação da Segurança Social, o facto de existirem não significa que satisfaçam a necessidade. No caso do SAD, por exemplo, e embora existam vagas, foi identificada a necessidade de “aumentar a capacidade da resposta”, “diversificar os serviços”, “criação de respostas alternativas e complementares” e “redefinição dos horários de funcionamento”. De uma forma geral, o município identificou que as respostas que se destinam à população sénior são insuficientes, quer porque o número de pessoas tem aumentado quer porque as respostas não são as adequadas, sendo por isso necessário repensar a forma de trabalhar a este nível. Nessa avaliação deverão ser tidas em conta as necessidades a todos os níveis, incluindo as culturais e de lazer, “(...) obrigando a repensar e flexibilizar as respostas tipificadas” (Núcleo Executivo CLAS da Amadora, 2014, pp. 47-50).

A diversidade cultural é uma das grandes marcas do município, existindo, segundo o Diagnóstico Social da Amadora, quarenta e uma nacionalidades fruto do seu passado migratório. Em 2015 a percentagem de população estrangeira com estatuto legal de residente era de 9.5%, representando 17133 habitantes<sup>24</sup>. Embora estes valores não se refiram à totalidade de pessoas estrangeiras no concelho, as nacionalidades mais representadas de acordo com o estatuto legal são: Cabo-Verde (quase 1/3); Brasil, Guiné-Bissau; Angola, S. Tomé e Príncipe; Roménia; Ucrânia, entre outros (Pordata, 2016). De acordo com os dados apurados nos últimos Censos, estes imigrantes têm sobretudo uma escolaridade ao nível do ensino básico (63%) e do ensino secundário (20%) (Núcleo Executivo CLAS da Amadora, 2014).

---

<sup>22</sup> Os valores da Taxa Bruta de Natalidade e da Taxa de Fecundidade são em cada 1000 habitantes.

<sup>23</sup> Índice de Envelhecimento é a percentagem de idosos (a partir dos 65 anos) por cada 100 jovens.

<sup>24</sup> A título de comparação, Albufeira (Algarve) tem uma taxa de 22.6%.

Em termos educacionais, o concelho contava em 2011 com uma Taxa de Analfabetismo de 3.7% (sobretudo o género feminino)<sup>25</sup>. Segundo o Diagnóstico Social (2014), 53% da população tinha habilitações ao nível do ensino básico e apenas 13% com formação superior. Importa ainda referir que, ao nível da oferta educativa no ano letivo 2013/14, “(...) a resposta de creche é assegurada, maioritariamente, pela rede solidaria, particular e/ou cooperativa, totalizando 42 equipamentos”, aos quais acrescem oito municipais. Já no que respeita à resposta de berçário, as salas existentes têm uma taxa de ocupação de 100%. Quanto ao Jardim-de-Infância, existe uma capacidade de resposta de cerca de 93%.

Por último, importa ainda referir que em 2011, a Taxa de Desemprego rondava os 15%, (Câmara Municipal da Amadora, 2011). No que respeita à percentagem de beneficiários ativos a receber o Rendimento Social de Inserção, em 2015 o valor era de 8.7% (novas regras têm levado à redução do número de beneficiários). Assim, apresentado o município, considera-se importante fazer também um breve enquadramento da freguesia em que está sedeadada a organização a estudar.

## 1.2. A freguesia da Falagueira-Venda Nova

A história mostra que a Amadora começou por ser um lugar, depois uma freguesia de Oeiras,

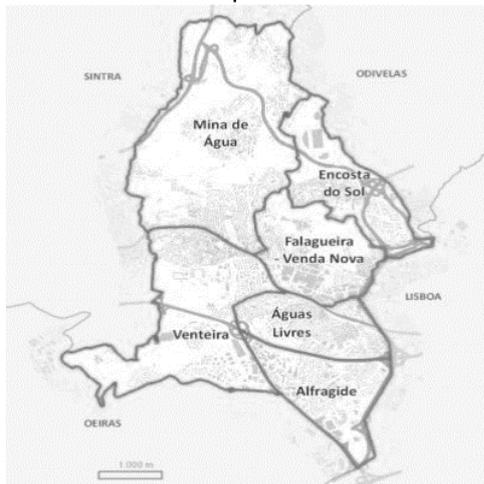


Figura 4.1: Mapa da Amadora

seguinte-se o estatuto de vila e, em 1979, passou a município e cidade. A partir de então, é curioso observar o percurso relativamente ao nome das freguesias: em 1979 o município estava dividido em oito freguesias, sendo uma delas a Falagueira-Venda-Nova; em 1997 esta freguesia foi dividida em duas, dando lugar à Falagueira e à Venda Nova e, com a Lei 11/A 2013 de 28 de janeiro relativa à Reorganização Administrativa, voltou a existir a freguesia da Falagueira-Venda Nova. Trata-se do núcleo populacional mais antigo da Amadora.

Recuando à origem da palavra Falagueira, segundo o historiador (Saraiva, 2002), deriva de “afago” que, na Idade Média, significava “agradável, alegre, sítio bom, bonito, pessoa simpática”. No Séc. XIX os médicos chegavam inclusive a dizer aos doentes para “irem apanhar os ares da Falagueira”.

<sup>25</sup> A média nacional é de 5.2%, o município com a taxa mais elevada é o de Idanha-a-Nova (20.6%) e o que tem a taxa mais baixa é o de Oeiras (2.2%).

Em 2011, a freguesia da Falagueira-Venda Nova, com uma área de 2.7km<sup>2</sup>, contava com uma população de 22890 habitantes, representando cerca de 13% do total da Amadora e uma densidade populacional acima da média do município. No que respeita à estrutura demográfica da freguesia, constata-se a redução da população nas faixas etárias abaixo dos 64 anos (sobretudo devido à extinção de vários bairros clandestinos e ao aumento do desemprego), por um lado, e o aumento da população com mais de 65 anos (representam 23.72% da população da freguesia), por outro. Este cenário caracteriza a freguesia com uma “dinâmica sociodemográfica em pressão” (Núcleo Executivo da Comissão Social de Freguesia da Falagueira-Venda Nova, 2014, p. 13).

De acordo com a mesma fonte, e no que respeita à proteção social, serão abordados dois apoios específicos: o Rendimento Social de Inserção (RSI) e o Subsídio de Desemprego. Em relação ao número de beneficiários do RSI, em 2012 eram cerca de 1929 pessoas, verificando-se uma ligeira diminuição (sobretudo devido às novas regras e exigências da medida). Estes beneficiários eram, na sua maioria, de nacionalidade portuguesa, seguindo-se os PALOP (sobretudo Cabo-Verde), e abrangiam em primeiro lugar menores de 18 anos (dependentes) e depois pessoas entre os 20 e os 39 anos (Núcleo Executivo da Comissão Social de Freguesia da Falagueira-Venda Nova, 2014, pp. 37-40). Quanto ao Subsídio de Desemprego, em 2012 existiam 1169 beneficiários, o que constituiu um aumento, sendo na sua maioria portugueses e pessoas provenientes dos PALOP, à semelhança do que acontecia com o RSI.

A questão habitacional representa também um constrangimento na freguesia uma vez que existem ainda três bairros degradados de construção clandestina, estando a funcionar desde há vários anos um processo de realojamento em habitações municipais (35% de barracas demolidas versus 65% de barracas existentes) (Núcleo Executivo da Comissão Social de Freguesia da Falagueira-Venda Nova, 2014).

Em suma, a freguesia vive uma situação idêntica à do município: “envelhecimento demográfico, diminuição das faixas etárias mais jovens e em idade produtiva, desemprego, contextos de desinserção social, em particular para os bairros degradados (...), agravada pela diminuição da actividade económica e da oferta de emprego”. Ao nível dos equipamentos sociais, a Falagueira-Venda Nova oferece uma série de respostas e projetos direcionados à infância e juventude, população adulta e população sénior, passando por atividades de âmbito educativo, social, cultural e desportivo disponibilizadas não só por entidades públicas como também pela massa associativa da freguesia. A caracterização da freguesia destaca as iniciativas de âmbito local direcionadas para as respostas de proximidade. Dois dos desafios identificados na caracterização da freguesia (Anexo C) são: a criação de mais oferta de trabalho e a fixação da população mais jovem (Núcleo Executivo da Comissão Social de Freguesia da Falagueira-Venda Nova, 2014, pp. 53-54).

Considera-se, assim, que este enquadramento ao nível do município e da freguesia é pertinente por dois motivos: por um lado, permite conhecer, em traços gerais, o local que viu nascer a organização há

138 anos e onde a mesma continua a existir até aos dias de hoje; por outro lado, fornece uma base de análise à sustentabilidade da associação uma vez que apresenta dados atuais fundamentais ao seu diagnóstico e plano de ação.

## **2. Apresentação da organização (caso de estudo)**

Embora o âmbito geográfico de intervenção da SFRAA não se limite à população da Falagueira-Venda Nova nem ao município da Amadora, considerou-se pertinente enquadrar esses dois territórios em termos históricos, demográficos, sociais, culturais, educativos e económicos pelos motivos enunciados. Neste subcapítulo pretende-se, então, apresentar o “caso de estudo”, tendo para esse efeito sido utilizada as várias técnicas de recolha e análise de dados, sobretudo a análise documental.

### **2.1. Aspetos históricos**

Conhecer uma organização é também conhecer a história do local que a viu nascer, o qual irá, de várias formas, influenciá-la. Neste caso concreto, a organização selecionada foi fundada no Séc. XIX, em 1878, sendo o seu nome original “Sociedade Philarmónica de Recreio Artístico da Porcalhota”. Apenas por referência ao nome e aos seus 138 anos de história é possível destacar três evidências da sua adaptação aos diferentes contextos: a evolução da língua portuguesa (“ph” para “f”); a reorganização das freguesias / município (que começou pela povoação da “Porcalhota” e mais tarde deu lugar à freguesia da Falagueira-Venda Nova / Amadora) e a passagem por vários sistemas políticos (Monarquia, República, Fascismo, Democracia).

No Séc. XIX, Portugal era um país onde, à semelhança de outros, existia muita falta de instrução e um elevado analfabetismo. Perante essa situação, a população criava as Filarmónicas como forma de aumentar o seu nível de instrução e cultura. A maioria chamava-se “sociedade filarmónica”, tendo desde essa altura ganho um papel de destaque no desempenho de uma função cultural mas também social (Carvalho, 2009). Este era o contexto histórico-cultural que deu origem ao nascimento da SFRAA, destinando-se nessa altura a atividades culturais e recreativas, nomeadamente à banda filarmónica e ao convívio entre associados. Durante muito tempo, esta sociedade filarmónica constituiu o único polo de atividade cultural da Amadora, então concelho agrícola, desempenhando um papel de ocupação de tempos livres e convívio da população. Embora a partir do início do Séc. XX a cidade tenha passado a beneficiar de uma intensa atividade associativa, esta é a coletividade mais antiga do município.

A SFRAA foi fundada “por grupo de músicos amadores, a partir da necessidade sentida por estes, quer relativamente a espaço físico de convívio, quer como forma de divulgação da banda de música”

(Moreno, et al., 1991, p. 11). A principal preocupação, durante os primeiros sessenta anos de existência, era divulgar a banda através de festas e inaugurações.

Perante o desenvolvimento industrial na zona da Falagueira-Venda Nova e o aumento dos associados da coletividade, tornou-se necessário expandir as instalações da SFRAA. Um facto curioso é que os espaços “sede” da SFRAA se têm localizado na mesma rua (Elias Garcia): primeiro numa sala cedida numa escola primária, depois numa casa térrea e, desde 1930, no local onde ainda hoje funciona. Por se tratar de um espaço arrendado e tendo em conta a necessidade de expansão da associação, foi então organizada uma campanha de angariação de fundos (leilão de um carro), o que permitiu a compra do local a 24/10/1959, e a construção, na década de 60, daquele que ainda hoje é o imponente edifício da sede.

Até então, a associação dedicava-se sobretudo à vertente cultural, através da banda filarmónica, e à vertente recreativa, através dos jogos de salão (ténis de mesa, bilhar, cartas), convívios (festas, bailes), bar, espetáculos e teatro (sobretudo revistas). A partir das obras de reconstrução, a organização foi desenvolvendo e diversificando as suas atividades gradualmente: ao nível da cultura, passou a existir pintura, grupo coral alentejano, aulas de ballet e grupo de jovens amadores de música clássica; ao nível desportivo, passou a existir escola de ginástica, trampolins, atletismo, badminton, cicloturismo, karaté e kung-fu. Na década de 80 foi construído um ginásio no piso superior da sede, respondendo dessa forma à grande procura das atividades gímnicas, o que culminou num reforço do setor desportivo. Devido às solicitações da população e dos associados, passaram também a ser desenvolvidas atividades educativas, nomeadamente ATL (1990), jardim-de-infância e creche “O Cantinho” (2004), para além das atividades sociais como a casa de acolhimento temporário, centro de dia e serviço de apoio domiciliário (Quinta de S. Miguel, 2005). A história mostra-nos, então, que tem existido uma preocupação, por parte da SFRAA, com a adequação do espaço físico à satisfação das necessidades dos associados (Anexo D).

## **2.2. Caracterização da organização**

A partir de 2004, decorrente das implicações do novo estatuto de IPSS, a associação passa a designar-se “Sociedade Filarmónica de Apoio Social e Recreio Artístico da Amadora”, mantendo a sigla “SFRAA”. Através da sua história torna-se perceptível que a vida da associação passou por várias fases, disponibilizando ao longo dos anos diversas atividades de âmbito cultural, recreativo, desportivo e educativo. Tem sido um processo dinâmico, o que significa que enquanto algumas atividades terminam, outras surgem no seu lugar, sendo ainda comum que algumas fiquem inativas por um determinado tempo para mais tarde serem reativadas<sup>26</sup>. O processo tem exigido uma constante adaptação da

---

<sup>26</sup> Veja-se o exemplo da Banda Filarmónica e do Grupo de Canto Coral Alentejano que já estiveram inativos e atualmente estão ativos.

associação no sentido de responder às necessidades da sociedade, tentando não descurar a sua missão: “dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos” (SFRAA, 2015), nem os seus valores internos, nomeadamente o saudável espírito do associativismo, a sã convivência e o serviço aos sócios e à população (SFRAA, 2003).

Atualmente, a associação conta com vários espaços que lhe permitem ir ao encontro dos seus objetivos, nomeadamente (artº2 dos Estatutos, 2015):

- Apoio a crianças e jovens
- Apoio à família
- Apoio à integração social e comunitária
- Proteção dos cidadãos na velhice e invalidez e em todas as situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho
- Educação e formação profissional dos cidadãos
- Promoção cultural dos seus sócios através do desenvolvimento de atividades de caráter educativo, recreativo, desportivo e cultural.

Para a prossecução desses objetivos, a associação desenvolve as seguintes valências /serviços:

Área	Valências / serviços / projetos	Nº de destinatários
Cultura	▪ Banda Filarmónica	12 músicos
	▪ Escola de Música	2 alunos novos
	▪ Canto coral alentejano	22 elementos
	▪ Aulas de guitarra	22 alunos
	▪ Canto coral	155 crianças (que já beneficiem da creche, JI e ATL)
	▪ Aulas de piano	SD*
	▪ Aulas de órgão	8 crianças
	▪ Danças (Salão / Zumba / Pilates / Ritmos Latinos / Kizomba)	80 alunos (adultos)
	▪ Ballet	23 crianças
	▪ Hip Hop	21 crianças
Desporto	▪ Ginástica infantil (trampolim / acrobática)	70 crianças
	▪ Treino funcional	8 adultos
	▪ Atletismo	100 crianças e jovens
	▪ Triatlo	28 crianças e 30 adultos
	▪ Artes marciais (karaté infantil / adultos)	29 crianças e (SD*) adultos
Educação	▪ 2 creches	59 crianças (3 meses aos 3 anos) 36 crianças (2 os 3 anos)
	▪ 1 jardim-de-infância	75 crianças (3 aos 5 anos)
	▪ 1 centro de acolhimento temporário (CAT)	14 crianças / jovens (0 aos 12 anos)
	▪ 2 centros de atividades de tempos livres para crianças	300 crianças (6 aos 10 anos) do JI e EB1
Social	▪ 1 centro de dia para idosos	50 idosos (maiores de 65 anos)
	▪ 1 serviço de apoio domiciliário para população adulta	30 adultos
	▪ Projeto cantina social	47 a 50 refeições / dia (23 famílias)
	▪ Projeto AmaSénior	120 idosos
Recreio	▪ Jogos / festas	
*SD: sem dados		

Tabela 4.1: Valências / serviços e nº destinatários

Para que seja possível manter uma estrutura desta dimensão, a SFRAA conta atualmente com cerca de 99 colaboradores, incluindo funcionários efetivos (67), funcionários a contrato (12) e prestadores de serviços (20), sem contar com o trabalho dos elementos dos órgãos sociais (7 da Direção, 3 da Mesa da Assembleia Geral e 3 do Conselho Fiscal). As valências estão distribuídas por seis espaços físicos, com diversos horários. Quanto ao espaço da sua sede, funciona todos os dias úteis das 9h às 23h, e aos fins-de-semana e feriados das 13h às 23h (Anexo E).

O número atual de associados é de 2006 embora no final do presente ano (2016) ocorra uma reavaliação, feita bienalmente, de forma a apurar o número efetivo de sócios<sup>27</sup>. Embora existam sócios que não frequentam as atividades da SFRAA e queiram manter o seu estatuto, com frequência existem inscrições por ser uma condição exigida para poder beneficiar dos serviços / atividades disponibilizadas.

Face à caracterização da organização, torna-se agora necessário dedicar um capítulo à análise e interpretação dos dados sobre a sustentabilidade. Para essa finalidade, serão utilizados os dados recolhidos nas diversas técnicas, embora seja privilegiada a técnica do inquérito por entrevista e a observação não participante.

“Foi nesta coletividade que muitas gerações encontraram o espaço e os meios para dar azo à sua imaginação e ocupar os seus períodos de lazer. Foi aqui que muitos aprenderam as primeiras notas de música (...). Foram as tábuas do seu palco que muitos pisaram para dar corpo e alma às personagens das centenas de peças de teatro que aqui se representavam (...). Quantos haverão que aqui se conheceram trocando os primeiros olhares enquanto dançavam nos bailes da SFRAA?” (SFRAA, 2003).

---

<sup>27</sup> Motivos de perda da condição de sócio: morte; falta de pagamento de quotas por determinado tempo e intenção do próprio em deixar de ser sócio.

## **CAPÍTULO V: Análise e interpretação de dados sobre a sustentabilidade**

---

Após a recolha dos dados, é necessário analisá-los, tentando explicar as relações que existem, e interpretá-los, tentando atribuir um “significado mais amplo às respostas” através de ilações. As fases da análise e da interpretação dos dados são, assim, o que determina o valor do estudo (Marconi & Lakatos, 2003, pp. 168-169).

De forma a recolher as informações consideradas pertinentes, foram utilizadas nesta pesquisa as técnicas da análise documental, entrevista semidiretiva e observação não participante, sendo posteriormente tratada a informação recolhida através da análise de conteúdo. Embora todas as técnicas tenham contribuído para a recolha de dados relativos à sustentabilidade da organização, foi sobretudo a entrevista aquela que permitiu uma maior quantidade de informação a este respeito.

A riqueza desta pesquisa deveu-se, em grande parte, à disponibilidade da organização que aceitou o estudo de caso, dando acesso aos materiais solicitados bem como às pessoas a entrevistar, servindo de facilitadora na marcação da maior parte das entrevistas. Tendo em conta que o estudo incidiu sobre uma única organização e que a esmagadora maioria dos entrevistados possui um vínculo com a mesma, existe da parte da investigadora uma preocupação acrescida no que respeita a uma das premissas básicas da investigação, que é o zelo pela confidencialidade das fontes de informação. Assim, considerando-se que a proximidade entre os entrevistados e o local do estudo poderia, de alguma forma, constituir uma ameaça à confidencialidade de algumas respostas anónimas, ou levar a que os entrevistados se sentissem expostos perante a sua entidade patronal, optou-se por apenas divulgar as sinopses das entrevistas que apresentam uma leitura horizontal (Anexo B) e não divulgar as sinopses com uma leitura vertical / por entrevistado. Na análise dos dados foram, obviamente, consideradas as duas perspetivas, optando-se apenas por não fazer a divulgação de uma delas por ser demasiado expositiva. Considerou-se que o benefício em fazer essa divulgação não justificava a ameaça que poderia vir a constituir, para além de ser material muito extenso. Acima de tudo, existe o respeito pela relação de confiança e empatia criada com os entrevistados, a qual deve ser salvaguardada e valorizada independentemente das opções do investigador, desde que estejam asseguradas a qualidade e rigor da investigação.

A análise e interpretação dos dados será estruturada de acordo com três critérios: os conceitos de economia social e sustentabilidade serão abordados de forma conjunta e não isolada uma vez que estão intrinsecamente ligados; o capítulo será organizado com base em três pontos, coincidentes com os objetivos específicos da pesquisa que, no seu conjunto, irão permitir responder à pergunta de partida geral; dentro de cada tópico serão analisadas as respostas dos quatro grupos de entrevistados (órgãos sociais, observadores privilegiados – antigos dirigentes, colaboradores e parceiros), bem como a restante informação decorrente da análise documental e observação não participante.

## 1. Fatores implicados na sustentabilidade da organização

Para o estudo dos fatores implicados na sustentabilidade foram analisadas cinco dimensões: social; política; económico-financeira; desenvolvimento organizacional e ambiental, cada uma composta por vários aspetos<sup>28</sup>. Apesar desta pluralidade de dimensões e aspetos, o objetivo passou sobretudo por desenvolver uma abordagem integrada de todas as componentes, tendo em conta o carácter multidimensional do conceito.

Antes de analisar cada uma das dimensões, é relevante referir aqueles que, segundo os entrevistados, são os fatores implicados na sustentabilidade da SFRAA. As respostas remetem para: fatores financeiros (referidos por todos os grupos); adaptação da intervenção e resposta às necessidades (resposta em ¾ dos grupos); recursos humanos (resposta em ¾ dos grupos); diversidade de atividades; sócios; integridade da organização e enraizamento local; boa gestão e acessibilidade do local.

Desde já é possível um primeiro confronto com a teoria, nomeadamente com Armani (2004), que nos diz que a sustentabilidade das organizações inclui fatores como: a visão holística das várias dimensões; missão e projeto político; adequação da intervenção; desenvolvimento institucional; sustentabilidade financeira; gestão estratégica (relacionada com o desenvolvimento e a sustentabilidade da organização); enraizamento local; credibilidade e capacidade para influenciar as políticas públicas. De uma forma geral e muito primária, os fatores identificados pelos grupos vão, em grande parte, ao encontro dos referidos pelo autor.

No que respeita à **dimensão social** (A), considerou-se pertinente analisá-la de acordo com três aspetos: missão e princípios (a1); satisfação das necessidades (a2) e criação de emprego (a3).

O primeiro aspeto refere-se à **missão e princípios** (a1), existindo unanimidade entre os entrevistados quanto à adequação da intervenção da organização, patente também na preocupação com o perfil e a formação dos colaboradores. Embora atualmente a intervenção social seja considerada o principal objeto social da organização, o grupo dos colaboradores considera que, o facto de estar centrada na área social e educativa, levou a que tivessem sido negligenciadas outras áreas, como a recreativa, a cultural e a desportiva. Os observadores privilegiados acrescentam que a organização "(...) tem conseguido manter um certo ambiente de progresso social (...) o núcleo central acaba por formar uma barreira dos aspetos mais negativos da sociedade em geral" (ent.5). Em termos de envolvimento com a missão, os entrevistados são unânimes em considerar que tanto os órgãos sociais como os colaboradores estão envolvidos e que isso é visível, inclusive, no espírito de voluntarismo que sempre existiu.

---

<sup>28</sup> Para uma leitura mais global, recomenda-se a consulta da matriz de análise (Anexo A) uma vez que constitui um instrumento global de todas as dimensões e aspetos analisados. Para auxiliar o leitor, cada dimensão / aspetos serão identificados alfanumericamente durante o texto, permitindo assim um maior acompanhamento.

O segundo aspeto é a **satisfação das necessidades e a relação com a comunidade** (a2). Os vários grupos consideram que a organização tem conseguido responder à comunidade na medida em que tem ido ao encontro das suas necessidades, disponibilizando respostas em diferentes áreas (recreativa, cultural, desportiva, educativa e, mais recentemente, social), mas também em termos de faixas etárias (desde a infância aos idosos). Não obstante, tanto os órgãos sociais como os colaboradores referem que a organização não consegue responder a todas as situações uma vez que alguns serviços estão na sua capacidade máxima, ou seja, a procura tem sido superior à oferta (como no caso da creche e do jardim-de-infância). O facto de algumas respostas terem atingido o seu limite é encarado pelos observadores privilegiados como um sinal que a organização vai ao encontro das necessidades, tendo uma tendência para “abrir caminho”, inovar e aceitar novos desafios. Um bom indicador desta preocupação em se adaptar e responder às reais necessidades da população é a transição, em 2004, para o estatuto de Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS), o que lhe permitiu “beneficiar de apoios financeiros para as valências de jardim-de-infância e ATL e, em simultâneo, criar a possibilidade de intervir em outras áreas de apoio social, como seja a terceira idade” (SFRAA, 2004). Embora a sigla SFRAA se tenha mantido, bem como o seu enquadramento jurídico de associação, os estatutos e o nome tiveram de ser alterados, passando a partir de então a designar-se “Sociedade Filarmónica de Apoio Social e Recreio Artístico da Amadora”. Esta mudança teve um forte impacto na organização, nomeadamente em termos de priorização de respostas, fontes de receitas, emprego e melhoria da qualidade dos serviços, como se pode observar pelas citações:

- “Desde que passou a ser IPSS teve um salto qualitativo e quantitativo (...)” (ent.9);
- “Cedemos parte da nossa independência (...) cedemos no nome, em algumas questões dos estatutos, etc. Por outro lado, passámos a ter capacidade de ter pessoas formadas (...) éramos compensados por alguma coisa que valia a pena, do ponto de vista profissional e da qualidade” (ent.5)

Considera-se fundamental continuar a identificar as carências da população para procurar responder-lhes, sendo do entendimento dos órgãos sociais não só continuar a responder às questões sociais como também dinamizar mais as áreas cultural e recreativa, nomeadamente reestruturando o espaço físico / instalações, tentando assim chegar a um maior número de pessoas. Através da análise documental é possível complementar este aspeto, nomeadamente através da comparação dos primeiros (SFRAA, 1916) com os últimos estatutos (SFRAA, 2015), onde se verificam diferenças muito interessantes do ponto de vista do contexto cultural de cada época (Anexo F). A título de exemplo, veja-se a diferença ao nível das finalidades:

- 1916, Capítulo I, Artº1: “(...) promover o ensino musical dos seus associados e proporcionar-lhes distrações honestas e morais”;
- 2015, Capítulo I, Artº2: “Tem por fim dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos e prossegue, a título principal, os seguintes objectivos (...). prossegue ainda (...) actividades não lucrativas de carácter educativo, recreativo, desportivo e cultural, visando a sua formação social e cívica.”

A este nível, a organização tem conseguido fazer aquilo a que Mesquita (2014) chama de “orientação para a mudança social”, ou seja, tem conseguido satisfazer as necessidades da comunidade e responder aos problemas sociais que levaram à criação da associação, adaptando-se aos contextos.

No que respeita à relação com os seus destinatários, são várias as conclusões. Em primeiro lugar, verificou-se uma falta de uniformidade no que respeita à designação dos “destinatários ou utilizadores” da SFRAA, variando entre: sócios, utentes e ainda clientes. Por sua vez, verificou-se uma unanimidade entre os vários grupos sobre o facto da organização se destinar a todo o tipo de população e não apenas à “população mais desfavorecida”, considerado pelos entrevistados como um fator positivo para o equilíbrio financeiro e a sustentabilidade da organização. Embora o equilíbrio seja encarado genericamente numa perspetiva financeira, os órgãos sociais e os colaboradores mencionam a diversidade de situações que poderão estar incluídas no seu caráter social / população mais desfavorecida, podendo referir-se a pessoas com maiores dificuldades financeiras, pessoas em isolamento social, idosos e crianças em perigo. Esta questão é importante na medida em que sugere um variado leque de situações possíveis, motivo pelo qual o estudo entende mais adequado passar a utilizar a designação de “população em situação de maior vulnerabilidade”. Este equilíbrio é possibilitado pela diversidade de atividades / serviços, que dessa forma podem dirigir-se a diferentes públicos.

Tendo em conta as diferenças entre o “antes” e o “pós” IPSS, enquanto o grupo dos observadores privilegiados considera que “antes” a organização se destinava sobretudo aos “mais necessitados” e no “pós” passou a destinar-se a todo o tipo de população (mediante vários escalões de pagamento), os parceiros entendem que os protocolos com o Estado vieram permitir à organização praticar preços mais acessíveis para a população mais vulnerável. As perspetivas são ricas e diferentes mas talvez possam ser interpretadas como complementares se considerarmos que o estatuto de IPSS deu à SFRAA a possibilidade de alargar os seus serviços a uma maior número de pessoas. De acordo com os colaboradores, o facto da organização ter acompanhado as tendências societárias a este nível também mostra a sua capacidade de se adaptar aos contextos, nomeadamente através da criação de protocolos que lhe permitiram chegar a outro segmento da população.

De acordo com o autor Mendes (2011), o facto das IPSS terem a missão de servir preferencialmente as pessoas mais desfavorecidas que, muitas vezes, não conseguem pagar o custo médio do serviço, significa que a organização “(...) tem que operar estruturalmente em situação de prejuízo”.

O terceiro aspeto analisado na dimensão social diz respeito à **criação de emprego** (a3). A evolução em termos de emprego remunerado é um dos indicadores mais expressivos do desenvolvimento da organização, tendo passado de duas pessoas nos anos 60 (limpeza e cobrador de quotas) para noventa e nove pessoas nos dias de hoje. Este número cresceu de forma proporcional ao desenvolvimento das atividades. O grupo dos observadores privilegiados, constituído por pessoas que no passado foram dirigentes da organização, consideram que sempre houve uma preocupação com os colaboradores,

considerados um "capital essencial", visível na regularização das situações através da celebração de contratos de trabalho, pagamento acima das tabelas definidas e existência de um corpo profissional estável. Os atuais órgãos sociais acrescentam ainda que todos os que de alguma forma prestam serviços à organização são pagos, considerado como um fator positivo. Segundo dados já citados, a economia social contribui com 5.5% do emprego remunerado em Portugal (INE / CASES, 2010).

Uma outra dimensão de análise é a **política** (B), subdividida em quatro aspetos: democracia interna (b1); envolvimento com a comunidade (b2); parcerias (b3) e políticas públicas (b4).

Ao **nível da democracia interna** numa lógica participativa (b1), são sete os pontos de análise. A **evolução do número de associados** constitui um primeiro ponto. Aquilo que mais se evidenciou das respostas foi a distinção que existe dentro da categoria de associado: por um lado, inclui os sócios que efetivamente vivem o espírito do associativismo e se envolvem com a organização; por outro lado, inclui todas aquelas pessoas que se associam por obrigatoriedade estatutária para poderem beneficiar das atividades / serviços. A evolução do número de sócios é, então, influenciada pela flutuação de todos aqueles que entram e saem da condição de sócios mediante a necessidade de utilizarem determinados serviços, o que explica que este "subgrupo" tenha muitas oscilações contrariamente aos restantes sócios, cuja relação de associativismo é mais sólida e duradoura. Os observadores privilegiados destacam o facto de se verificar um decréscimo do número de sócios que frequentam o espaço "sede" numa dimensão mais recreativa e cultural.

Um segundo ponto respeita à **presença nas Assembleias Gerais**, existindo uma unanimidade nos vários grupos quanto à fraca participação dos sócios. No entanto, um dos observadores refere que há cinquenta anos atrás, as assembleias eram mais participadas (tendo em conta o número absoluto de sócios), o que talvez se possa explicar pelo facto dos sócios existentes estarem mais imbuídos no espírito do associativismo e não tanto numa perspetiva de utilizar serviços. Os vários grupos também foram coerentes quanto ao motivo que, na sua opinião, explica essa fraca adesão: os sócios considerarem que as coisas estão a funcionar e não ser precisa a sua presença, existindo confiança nos dirigentes. Tanto os órgãos sociais como os colaboradores acrescentam que o motivo poderá estar relacionado com algum afastamento por parte dos sócios por sentirem que a organização se direccionou mais para a área social e se esqueceu "da coletividade", nomeadamente a área recreativa. Também é curioso o facto salientado pelos atuais e antigos dirigentes relativamente à maior presença dos sócios sempre que se trata de debater um assunto específico, "extraordinário". Por último, a falta de espírito de associativismo, derivada da obrigatoriedade de se associar para beneficiar de serviços, influencia também esta fraca participação nas assembleias gerais que, segundo os colaboradores, é constituída sobretudo pelos órgãos sociais e funcionários da SFRAA. A fraca participação nas Assembleias Gerais é entendida como uma situação que ocorre, de forma geral, nas associações, não sendo específica da SFRAA mas sim um reflexo dos novos tempos.

Tendo em conta a análise documental, representada pelo gráfico seguinte, apurou-se que as presenças nas Assembleias Gerais têm vindo a oscilar bastante: as 207 presenças de outubro de 1974 contrastam com as 24 presenças de março de 2016. O gráfico mostra ainda que as maiores afluências, a partir de 1991, ocorrem em dias de eleições ou em que existem assuntos extraordinários, como a alteração de estatutos e a alteração do nome da organização, reforçando a opinião dos entrevistados.



Figura 5.1: Presenças nas Assembleias Gerais, de 1974 a 2016

No que respeita à **renovação dos órgãos sociais**, os vários grupos entendem que não tem existido renovação nos últimos 30 anos, embora todos reconheçam a importância e a necessidade da mesma. A análise documental mostra-nos que nos últimos dezasseis mandatos<sup>29</sup>, relativos ao período entre 1982 e 2016, a Presidência da Mesa da Assembleia Geral e a Presidência / Vice-Presidência da Direção têm efetivamente oscilado entre duas pessoas, uma delas nomeada para onze mandatos e outra nomeada para dez mandatos (cinco deles em simultâneo, ocupando funções diferentes). Esta situação prende-se sobretudo com a dificuldade de recrutamento de pessoas interessadas e com perfil adequado para ocupar essas funções, para além da dificuldade de afastamento sentida muitas vezes pelas pessoas em funções devido à forte ligação e envolvimento que vão desenvolvendo ao longo dos anos. De forma unânime, os grupos entendem que existiu alguma renovação neste último mandato, embora os colaboradores se dividam entre o facto de ter existido uma renovação ou uma reestruturação, uma vez que alguns elementos apenas mudaram de função. Em termos concretos, a análise documental mostra que no mandato de 2016/19 existem cinco novos elementos (em treze), ou seja, 38.5% são novos elementos. O facto de só existir uma lista eleitoral pode explicar, em parte, a fraca adesão nas eleições: “Só há 20 ou 30 anos é que houve mais de uma lista aos O.S., ou seja, não há debate democrático no interior da instituição” (ent.1). A análise do gráfico anterior permite-nos reforçar esta informação, verificando-se uma enorme afluência de sócios na Assembleia Geral de março de 1991, referente a um período conturbado dentro da organização. Numa ata dessa altura foi possível encontrar algumas críticas feitas, entre outras coisas, “à atuação da Direção, nomeadamente

<sup>29</sup> Já existiram mandatos bienais, trienais e quadrienais (o último).

no que respeita à gestão do bar e sala de jogos” (AG, 1991/92). Esta data é simbólica porque representa a única eleição em que existiram duas listas, a tal ponto que, na altura, a notícia saiu na imprensa regional.

Quanto à natureza da **relação entre os órgãos sociais e os associados**, para além da relação estatutária obrigatória (Assembleias Gerais), todos os grupos consideram que existe também uma relação informal / de maior proximidade, visível através de alguns eventos, embora alguns colaboradores e observadores entendam que a relação existente tem um carácter mais informativo.

No que respeita à **relação entre órgãos sociais e colaboradores**, os grupos consideram que existe sobretudo uma relação informal, de proximidade, não só sentida nas reuniões de trabalho como nos momentos de convívio organizados. Também neste ponto os colaboradores destacam uma mudança sentida neste recente mandato, considerando que existe uma maior aproximação e frequência dos contactos entre órgãos sociais e colaboradores, muito devido à maior disponibilidade (tempo) dos dirigentes atuais. Em termos quantitativos, as relações foram avaliadas de acordo com vários graus, concluindo-se que a relação entre órgãos sociais e os sócios foi avaliada sobretudo com o grau “mediano e bom”, e a relação com os colaboradores foi avaliada sobretudo com “bom”.

Grau	Relação Órgãos Sociais - Sócios				Relação Órgãos Sociais - Colaboradores			
	O.S.	O.P.	COL.	Total	O.S.	O.P.	COL.	Total
<i>Inexistente</i>	0	0	0	<b>0</b>	0	0	0	<b>0</b>
<i>Fraco</i>	1	0	1	<b>2</b>	0	0	0	<b>0</b>
<i>Mediano</i>	1	0	4	<b>5</b>	0	0	1	<b>1</b>
<i>Bom</i>	1	2	3	<b>6</b>	2	2	9	<b>13</b>
<i>Muito Bom</i>	0	0	0	<b>0</b>	1	0	0	<b>1</b>
<i>NS/NR</i>	0	1	5	<b>6</b>	0	1	3	<b>4</b>

Tabela 5.1: Grau de relação entre Órgãos Sociais e Sócios / Colaboradores

O **envolvimento da organização com a comunidade** (b2) constitui o segundo aspeto de análise da dimensão política. Todos os grupos concordam que a SFRAA é uma organização bastante envolvida e enraizada na comunidade, não só na freguesia como no concelho. Os parceiros acrescentam ainda uma referência interessante no sentido de que a longevidade da organização significa que passou por vários períodos históricos e políticos, nomeadamente uma ditadura, e de nessa altura estar mais associada à banda e à cultura, conseguindo ultrapassar as dificuldades inerentes ao associativismo daquela época. O seu envolvimento com a comunidade continua a sentir-se de várias formas, nomeadamente através dos seus objetivos de perpetuar uma relação aberta com os sócios, promover eventos e relações de parceria.

Ao nível da **participação no diálogo social**, todos concordam que a organização tem tido essa capacidade, estando fortemente envolvida e participando em diversos grupos, tais como: a Rede Social da Amadora; a Comissão Social de Freguesia da Falagueira-Venda Nova / Núcleo Executivo; a Comissão de Proteção de Crianças e Jovens da Amadora, entre outros. Esta participação também se deve ao reconhecimento por parte da comunidade, sendo com frequência selecionada / desafiada para

desenvolver determinados projetos. Trata-se de uma organização aberta que participa e se envolve com os parceiros. Os atuais dirigentes consideram que a organização poderia ter um envolvimento ainda maior caso tivesse técnicos especializados de proximidade, que fizessem trabalho de campo e pudessem contribuir para um diagnóstico mais efetivo da realidade.

No que respeita a criar **impacto na comunidade**, também se verifica um consenso quanto à capacidade que a SFRAA tem tido a esse nível, através de várias áreas em que intervêm. Os parceiros identificam, inclusive, que esse impacto se tem devido, entre outras coisas, aos recursos humanos especializados e às atividades diferenciadas. Este impacto tem repercussões ao nível do desenvolvimento local, nomeadamente na criação de emprego e acesso à cultura, entre outros. Importa ainda destacar uma observação feita pelos colaboradores sobre a grande preocupação que a SFRAA tem demonstrado nos últimos anos com a Qta. S. Miguel, o que por vezes tem levado a negligenciar outras áreas onde a organização já teve bastante impacto.

O terceiro aspeto a ser analisado prende-se com as **parcerias** (b3). A organização tem estabelecidas parcerias formais e informais, de curto e longo prazo, com entidades da freguesia, do concelho e fora do concelho. Atualmente não existe um elemento afeto ao estudo das parcerias. As lógicas que levam à criação destas parcerias têm sido várias: financeiras (sobretudo com entidades estatais, como a CMA e a Seg. Social); apoio material, logístico, técnico; instalações; recursos humanos e bens (alimentares, mobiliário, produtos farmacêuticos). Enquanto algumas parcerias são constituídas para apoiar a estrutura da SFRAA (CMA e SS), outras são pensadas numa lógica mais setorial, ou seja, de acordo com as necessidades de cada serviço. De uma forma geral, o trabalho com as empresas no âmbito da sua responsabilidade social não é uma prática muito desenvolvida (com exceção da CAT).

O grupo dos observadores privilegiados entende ainda que as lógicas associadas às parcerias têm sofrido alterações ao longo dos tempos: enquanto há 30 anos atrás a organização tentava fazer o seu caminho, criando atividades, inovando e muitas vezes até assumindo o papel de impulsionadora; nos últimos 15 anos a lógica das associações alterou-se, sendo caracterizada pela procura de apoios estatais e novas colaborações. A lógica tem sido essencialmente a de racionalizar meios, complementar e trabalhar em conjunto, entendendo que tanto as organizações como o poder local e central precisam mutuamente uns dos outros.

A Câmara Municipal da Amadora desenvolve projetos com as entidades que considera estarem melhor posicionadas para os desenvolver, tendo em conta instrumentos como o diagnóstico social, existindo uma parceria com a SFRAA a vários níveis. Quanto à Junta de Freguesia, sempre existiu esta relação de parceria: começou ao nível das atividades culturais e desportivas, em 2001 passou também para a área da educação, complementando respostas da Junta (ATL e JI) e, em 2006, a relação ficou ainda mais forte com implementação da Rede Social, existindo hoje em dia uma relação de parceria e apoio a vários níveis.

A seguinte tabela pretende proporcionar uma ideia (não exaustiva) de algumas parcerias:

Entidade com quem SFRAA tem parceria	Tipo de apoio
Câmara Municipal da Amadora	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Protocolos (financiamento)</li> <li>▪ Instalações da Qt. S. Miguel + RH (Diretora Técnica)</li> <li>▪ Projeto AmaSénior e AmaSénior Viva +</li> <li>▪ PAMA (atletismo)</li> <li>▪ Teatro Identidades (Escola Superior de Cinema e Teatro – Centro de Dia)</li> </ul>
Segurança Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Protocolos (IPSS)</li> </ul>
Junta de Freguesia da Falagueira-Venda Nova	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Apoio a projetos</li> <li>▪ Apoio a atividades concretas: material / transporte / técnico / logístico</li> <li>▪ Escolinhas de Atletismo (atletismo)</li> </ul>
Projeto A Rodar – Programa Escolhas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Disponibilização de espaços da SFRAA para realização de eventos + inclusão de crianças e jovens em atividades da organização</li> <li>▪ Formação TIC de crianças / jovens ou colaboradores da SFRAA</li> </ul>
Empresas (RSO)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Apoios: materiais / mobiliário / produtos farmacêuticos e atividades para as crianças (CAT)</li> </ul>
Junta de Freguesia de Benfica	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Piscinas Municipais (Triatlo)</li> </ul>

Tabela 5.2: Lista de parcerias (não exaustiva)

O quarto aspeto de análise da dimensão política é a **relação com as políticas públicas** (b4). Por um lado, é bastante evidente a opinião generalizada sobre a capacidade que a organização tem tido de participar no **diálogo político**, visível pelas várias parcerias que tem com entidades públicas, reuniões e mesmo através das redes / grupos onde está representada. Por outro lado, também ficou claro que os grupos consideram que esta participação poderia ser mais ativa, potenciando a sua capacidade de influenciar as políticas públicas. Tanto no grupo dos atuais como dos anteriores dirigentes (observadores) se detetam algumas reservas quanto à influência efetiva da SFRAA a esse nível, sendo aqui abordada também a questão do diálogo ser bilateral e as decisões terem de ser bem analisadas tendo em conta a dependência / autonomia relativamente ao poder autárquico. O grupo dos colaboradores, assim como o dos parceiros, fazem ainda referência ao facto de alguns dos dirigentes da SFRAA (Presidente e Vice-Presidente da Direção e Presidente da Mesa da Assembleia Geral) desempenharem também funções políticas nas autarquias (JFFVN e CMA), o que acaba por constituir um ponto de ligação potenciador do diálogo político, mesmo que nem sempre da forma mais direta. "É inevitável que quando alguém faz listas para cargos políticos públicos convida pessoas que à partida sejam bem vistas na comunidade e que tenham impacto junto dos concidadãos" (ent.21). No grupo dos parceiros, é ainda acrescentada a perspetiva de que, muitas vezes, a responsabilidade do diálogo não ser mais produtivo e o processo de participação não ser uma construção conjunta é das autarquias e não das organizações uma vez que nem sempre são criadas oportunidades para estas se fazerem ouvir.

A análise documental vem reforçar a boa relação que a organização tem mantido ao longo dos tempos com o poder político. Ao contrário de muitas outras coletividades da altura do Estado Novo, a SFRAA não se posicionava contra o sistema político, sendo “sobretudo frequentada pela alta sociedade da capital”, “(...) levando a cabo inúmeras apresentações teatrais e outras para membros do Governo” (Moreno, et al., 1991, p. 21). O mesmo estudo refere que a coletividade tinha uma forte ligação à então Câmara de Oeiras, à Junta de Freguesia da Falagueira-Venda Nova, à Junta de Freguesia da Amadora e à Fundação Calouste Gulbenkian. Depois do 25 de abril de 1974, a associação passou por um período interno mais conturbado, “tendo ocorrido uma radicalização na SFRAA [extrema esquerda], apesar de durante toda a ditadura se ter manifestado sempre a favor da política atuante” (Moreno, et al., 1991). Os observadores privilegiados da pesquisa testemunharam este período e deram algumas perspetivas interessantes sobre o ambiente vivido na altura:

- “Esta casa, aliás como todas antes do 25 de abril, (...) eram casas que intrinsecamente tinham em si movimentos contra o regime. Naquela época o teatro tinha uma importância grande” (ent.4);
- “(...) a relação com o Estado Novo sempre foi boa” (ent.6);
- “(...) depois do 25 de abril, toda a gente queria entrar na coletividade e havia uma guerrilha entre as várias fações políticas (...). passou a ser um sítio de acolhimento, com grandes entusiasmos, as pessoas dentro das coletividades pensavam que faziam a revolução, juntaram-se ali e dali saíram sindicalistas, políticos, autarcas, formados nesta ambiência (...)” (ent.5);
- “(...) o 25 de abril de facto veio-nos ajudar com a questão do poder autárquico (...) foi um dos meios de sustentabilidade, fazer pequenos contratos com as autarquias para dar alguma sustentabilidade à coletividade” (ent.5).

Monteiro e Antunes (2014) chamam a atenção para o facto do Estado precisar de “contratualizar conhecimento externo” de forma a dar resposta a várias questões da sua esfera de responsabilidades. Na realidade, trata-se de uma lógica de descentralização de competências em que o Estado, através de parcerias com as organizações, consegue proporcionar os serviços que são da sua corresponsabilidade. O facto de em Portugal existir um Estado Providência implica que o Estado não é obrigado a prestar diretamente os serviços necessários ao bem-estar da população mas tem de assegurar as condições para que os mesmos sejam garantidos. Trata-se, em suma, daquilo a que Santos (2015) chamou de “uma intervenção mais eficiente”, uma vez que permite ao Estado uma intervenção mais especializada.

A terceira dimensão de análise é a **económico-financeira** (C), composta por três aspetos: produção de bens e serviços (c1); fontes de financiamento e origem dos recursos (c2) e geração de excedentes (c3).

No que respeita à **produção de bens e serviços** (c1), é importante começar por perceber a **natureza económica** dos mesmos. A SFRAA tem como missão “a solidariedade e a justiça entre os indivíduos”, pautando assim a sua intervenção pela produção de bens públicos. No entanto, para a prossecução dessa missão, desenvolve também serviços com natureza privada. Tendo em conta que muitos desses

serviços são públicos, existe à partida uma distinção entre **quem usufrui e quem os paga**, existindo três tipos de serviços: os que são totalmente gratuitos (banda, atletismo, CAT); os que têm pagamento bipartido, ou seja, uma parte é paga pela pessoa e outra parte é comparticipada pelo Estado (p.e. JI e SAD) e ainda aqueles que são pagos na totalidade pela população (p.e. danças e desporto). Apesar da gratuitidade de alguns serviços, o facto é que todos implicam custos de produção, o que explica o grande peso que alguns serviços representam para o desequilíbrio financeiro da organização<sup>30</sup>. A **lógica de produção** de serviços tem sido sobretudo a de complemento, quer de outros serviços já existentes quer de serviços que ainda não existiam mas eram necessários, o que demonstra algum carácter inovador bem como alguma capacidade de "acolher" ideias empreendedoras que lhe foram sendo propostas.

De acordo com o enquadramento teórico, Mendes (2011) considera que os problemas financeiros das organizações se devem, sobretudo, à natureza dos bens e serviços produzidos, existindo um desfasamento entre aqueles que beneficiam e aqueles que os pagam. De forma a combater este desafio, o autor defende que as organizações devem produzir serviços com diferentes características.

Fontes de receitas	Grau de dependência / fonte (2015)
Jóias / quotas / cartões	0,55%
Serviços / atividades (pagamento das famílias)	37,07%
Donativos (particulares)	0,09%
Donativos (empresas)*	0,14%
Subsídios / Protocolos Seg. Social	49,36%
Subsídios / Protocolos CMA	12,26%
Subsídios / Protocolos Junta Freguesia FVN	0,24%
Empréstimos	0,00%
Outros	0,29%
	100,00%

Tabela 5.3: Fontes de receitas (2015)

No que respeita à análise das **fontes de financiamento e origem dos recursos** (c2), os dados são fornecidos pelas entrevistas mas também pela análise documental. Um primeiro

ponto tem a ver com a **tipologia das fontes de receitas**. Como se pode ver pela tabela, a organização tem receitas provenientes de diferentes fontes, de acordo com o estipulado pelos Estatutos. Considera-se pertinente destacar as rúbricas mais significativas para o total do financiamento da organização: os protocolos com o Estado, que representam cerca de 61,86%, e os pagamentos dos serviços e atividades, representando cerca de 37,07%.

De acordo com Mendes (2011), as organizações devem diversificar as suas fontes de receitas: financiamentos do Estado (bens públicos) e produção de serviços destinados a particulares ou a empresas. A teoria confirma que a dependência das organizações de economia social face ao Estado

<sup>30</sup> No caso particular da CAT, embora exista um financiamento do Estado, este não é suficiente para colmatar todas as despesas associadas, e as pessoas que usufruem do serviço (crianças institucionalizadas) não participam, naturalmente, com um pagamento, pelo que constitui um fator de risco na sustentabilidade financeira da organização.

é um desafio, sendo vários os autores que abordam esta questão (Azevedo e Couto, 2014). Ainda sobre este ponto, e contrariando aquilo que usualmente se pensa, Arroz (2014), refere que em Portugal, as organizações recebem menos fundos públicos e possuem mais receitas próprias do que as suas homólogas nos países que pertencem ao mesmo grupo (Welfare). De uma forma geral, e apesar do grande volume de receitas ser proveniente do Estado, a organização tem diversificado o tipo de serviços que disponibiliza.

Esta questão prende-se com a **autonomia versus dependência** da organização, reforçada pelos entrevistados que consideram que uma boa parte do financiamento da organização resulta de entidades estatais, sobretudo da Seg. Social e da CMA. Enquanto os órgãos sociais e os parceiros entendem que existe uma forte dependência do Estado, os observadores privilegiados consideram que, por um lado, depende desses financiamentos apenas na componente social e, por outro, não existe dependência na medida em que, caso esses apoios terminassem, a organização teria apenas de reestruturar as suas estratégias. Trata-se de uma perspetiva diferente perante o conceito de dependência. Importa ainda dizer que a autonomia da organização está relacionada, segundo os entrevistados, com o facto de nem todos os serviços gerarem receitas, por um lado, e de mesmo aqueles que são subsidiados pelo Estado, não cobrirem a totalidade das despesas que o serviço tem para a organização. De forma a garantir a autonomia financeira, consideram importante diversificar as fontes de receitas e providenciar atividades diferenciadas. De acordo com os observadores privilegiados, é fundamental a organização ter autonomia porque, para além da questão da sustentabilidade financeira, isso é o que lhe irá permitir ter opinião própria e não depender do poder político. O momento em que a SFRAA passou a ser IPSS é reconhecido pelos observadores como o marco a partir do qual passou a estar presente esta dualidade entre autonomia versus dependência, embora também se reconheça que foi o “preço a pagar” por todas as melhorias que daí decorreram, nomeadamente a possibilidade de contratar pessoal especializado e a melhoria da qualidade do serviço prestado à comunidade: “Isto é sempre um negócio, (...) quando aparecem as situações reais, acabamos a por em peso: se aquilo vem reforçar, se a coletividade perde ou não a sua identidade” (ent.5).

A preocupação com a autonomia / dependência retratada nas entrevistas encontra fundamento na teoria. Segundo Armani (2004), o facto de uma organização depender financeiramente do Estado não deve condicionar a sua autonomia ao limitar o seu papel político. O autor considera fundamental para a sustentabilidade da organização que as políticas públicas apoiem não só financeiramente mas também através do incentivo a uma função mais crítica e inovadora.

Em termos de estratégias para **angariação de recursos**, tem sofrido alterações ao longo dos anos: em meados do século passado, a SFRAA vivia sobretudo das quotas, dos eventos recreativos e culturais, em que se cobrava bilhete (bailes, festas, jogos e bar) e dos peditórios. Em situações excepcionais, como o caso da necessidade de verba para as obras / aquisição do espaço da sede, fez-se um sorteio de um automóvel, e em alturas de maior dificuldade, solicitavam-se aos sócios

empréstimos e doações. Posteriormente as estratégias basearam-se, sobretudo, na divulgação dos serviços e protocolos.

A título de curiosidade, na seguinte tabela constam dois exemplos que espelham o tipo de receitas e despesas que a SFRAA tinha no passado: em 1891 (primeiro registo contabilístico encontrado), treze anos após a sua constituição, as quotas eram a única fonte de receita e as despesas estavam relacionadas com a banda e a componente musical; já em 1958, constata-se que as receitas provinham sobretudo dos eventos promovidos a nível cultural (realizados com bastante frequência), e as despesas prendiam-se com o pagamento de dois funcionários (cobrador de quotas e limpeza), bem como despesas relativas à promoção dos eventos culturais. Considerou-se pertinente partilhar esta descoberta decorrente da análise documental uma vez que reflete não só a tipologia de fontes de receitas e despesas como o tipo de questões sociais e valores a que a organização respondia nessas épocas. Quanto à sua sustentabilidade financeira, tendo em conta o quadro de 1958, a receita era coincidente com a despesa, não existindo défice nem excedente.

Livro de contas de 1891		Balancete Dezembro de 1958	
Receitas	Despesas	Receitas	Despesas
Quotas	Papel para escrever música	Cobranças (quotas)	Governo Civil
		Festas	
		- Baile (dia 7)	Luz e água
	Ensaio Mestre	- Espetáculo (dia 14)	Cobrador
		- Baile (dia 21)	Senhora da limpeza
	Clarinete	- Baile (dia 25)	Jornal
		- Baile (dia 28)	Conjuntos musicais
	Renda da casa	Bufete	Licenças
		Jóias e cartões	Visto de bailes
	Concerto		Visto para cartazes nas Finanças
			Fornecedores (Água)
		<b>Total de 54.409\$90</b>	<b>Total de 54.409\$90</b>

Tabela 5.4: Receitas e despesas (1891 e 1958)

O último aspeto da dimensão financeira é a **geração de excedentes** (c3). A SFRAA tem conseguido, ao longo dos anos, gerar excedentes apesar de nos últimos dois anos ter tido saldo negativo. Tendo em conta os Balanços de contas relativos aos últimos anos, é possível verificar que em 2013 houve um resultado líquido positivo enquanto em 2014 e 2015 houve um resultado líquido negativo. Embora não seja o objetivo desta pesquisa fazer uma análise exaustiva da sustentabilidade financeira da organização, importa apenas referir que os motivos deste resultado negativo se prenderam, naturalmente, com o facto de algumas respostas e serviços terem despesas superiores às receitas. Porém, face às reservas legais constituídas, a organização tem conseguido manter algum equilíbrio financeiro. No momento presente, a organização pretende investir em áreas como a formação, melhorias salariais e obras. Segundo o Plano e Orçamento para 2016 (Anexo G), estima-se que o resultado líquido do corrente ano ainda seja negativo devido a três tipos de serviços: os que, embora protocolados com entidades públicas, o apoio não cobre as despesas totais; os que são de frequência gratuita tendo em conta a tradição da SFRAA (recreio, banda e atletismo), e ainda os que são imputáveis ao funcionamento da organização. Por sua vez, os serviços que conseguem criar receitas

são de dois tipos: os que têm protocolo com a Segurança Social / CMA, sendo o pagamento dos mesmos feitos pelos apoios estatais e pelas famílias; e os que são pagos integralmente pelas famílias.

Atividades / serviços / valências	
<i>Estimativa de ter prejuízo (despesa superior à receita)</i>	<i>Estimativa de gerar excedente (receita superior à despesa)</i>
Casa de Acolhimento Temporário	Creche da Falagueira
Projeto AmaSénior e Projeto Cantina Social	JI "O Cantinho"
Música	ATL / AEC
Atletismo	Serviço de Apoio Domiciliário e Centro de Dia
Área recreativa	Creche da QSM
Outros custos funcionais / administrativos	Danças
	Educ. Física
	Artes Marciais
	Triatlo

Tabela 5.5: Estimativa de prejuízo / excedentes por atividade

De acordo com a teoria, uma organização só é sustentável em termos económicos se conseguir cumprir a sua missão de forma eficaz, produzindo impacto social, ao mesmo tempo que é eficiente em termos de custos (Azevedo e Couto, 2012).

A quarta dimensão de análise é a de **desenvolvimento organizacional** (D), composta por quatro aspetos: projeto de gestão interno (d1); gestão da qualidade (d2); gestão de recursos humanos (d3) e gestão da imagem e comunicação (d4).

No aspeto relativo ao **projeto geral** (d1) constata-se que a maioria dos entrevistados desconhece ou tem dúvidas quanto à existência do mesmo e apenas uma minoria considera que existe, tendo em conta a presença de uma gestora, planos de ação, orçamentos, relatórios e práticas de avaliação.

No que respeita à **gestão da qualidade** (d2), é do conhecimento geral que existe uma política de qualidade, iniciada na Quinta de S. Miguel em 2006<sup>31</sup>, que se encontra em fase de crescimento, sendo o objetivo implementá-la nas restantes respostas da organização. O facto de existir um recurso humano afeto à área da qualidade constitui também um indicador da aposta nesta área. Os colaboradores abrangidos por este sistema referem que é uma prática em que já se notam os benefícios. Os observadores privilegiados contribuem para esta questão com uma outra perspetiva da qualidade, considerando que esta foi sendo desenvolvida ao longo dos tempos, à medida que houve a capacidade de se investir em pessoal especializado, facto potenciado pela transição para IPSS.

No que concerne às **práticas de inovação**, as respostas mostram que está presente a vários níveis: oferta de novas respostas; especificidades de alguns serviços (p.e. horário alargado do SAD, das 9h às 21h / horário do CD das 9h às 19h); formação / especialização dos recursos humanos; novas abordagens (p.e. terapeuta ocupacional e professora de ginástica para o CD); supervisão técnica da

<sup>31</sup> Foi com a CMA que se iniciou o sistema de qualidade, no âmbito de um projeto financiado pela Comissão Europeia, Projeto Adapt, em que um dos objetivos era qualificar as respostas sociais do concelho.

equipa da CAT, ou seja, o carácter inovador da SFRAA reflete-se não só na sua capacidade de disponibilizar novos serviços à comunidade mas também na preocupação com a diferenciação desses serviços. O grupo de parceiros entende ainda que esta capacidade de aceitar novos desafios e adaptar as suas respostas deve-se, por um lado, ao facto de ser uma organização atenta à comunidade e aos instrumentos que tem ao seu dispor para aferir as necessidades sociais (p.e. o Diagnóstico Social) e, por outro lado, ao facto de ter uma equipa de técnicos especializados que lhe permite pensar estrategicamente.

De acordo com Azevedo e Couto (2012), muitas organizações não inovam em termos de respostas por terem receio de perder parte da sua sustentabilidade financeira que lhes é proporcionada através dos financiamentos públicos, e que as condicionam, de certa forma, a respostas tipificadas.

A **gestão dos recursos humanos** (d3) é outro aspeto a considerar. Embora constitua uma preocupação para os dirigentes, tem existido pouca formação para os colaboradores e não existem ainda políticas específicas de recursos humanos, sendo um dos objetivos futuros. Como já foi referido, o estatuto de IPSS teve um impacto direto na questão da profissionalização dos colaboradores, relacionada com a necessidade de pessoal formado nas mais diversas áreas, o que levou a ganhos ao nível da qualidade dos serviços. O facto de dispor de técnicos especializados permitiu também libertar os dirigentes de algumas funções, possibilitando que se dedicassem mais a funções de gestão. O facto dos anteriores e atuais dirigentes considerarem os recursos humanos um “capital essencial” representa um fator muito importante para o equilíbrio organizacional, confirmando as ideias de Azevedo e Couto (2012) sobre a diferença que há em se considerar as pessoas um simples “recurso” ou um “capital humano”.

Um outro ponto constituinte da gestão de recursos humanos prende-se com as **funções e metas a atingir**. Enquanto os atuais e os anteriores dirigentes consideram que, de uma forma geral, existe clareza, no grupo dos colaboradores as opiniões dividem-se. A **comunicação interna** é uma questão que, de forma geral, é avaliada de forma positiva, embora tenha ainda algumas fragilidades decorrentes do seu carácter informal. Os colaboradores destacam a mudança sentida a este nível nos últimos meses, dando conta de melhorias ao nível dos canais de comunicação e da maior frequência de reuniões com os dirigentes. A teoria reforça a importância da existência de cronogramas; descrição de funções; níveis de comunicação; metas a atingir, entre outros (Dias, 2014).

Por último, o aspeto da **gestão da imagem e comunicação da organização** (d4), nomeadamente a melhoria em termos de **divulgação**, constitui neste momento uma das grandes preocupações dos recentes órgãos sociais. De uma forma geral, todos os grupos reconhecem que a imagem da SFRAA constitui uma das áreas com mais fragilidades. No entanto, identificam algumas melhorias recentes: novo posicionamento relativamente à divulgação da imagem para o exterior; contratação de técnico responsável pela área da imagem; dinamização do site e protocolo com a TV Amadora. A necessidade de divulgar a imagem é entendida como um fator positivo e necessário, passando não só pelas redes

sociais como por mais apresentações públicas das suas várias modalidades desportivas e culturais. A divulgação dos serviços tem ainda o potencial de contribuir para aumentar o número de sócios / utilizadores e, por sua vez, aumentar as receitas. Um dado interessante diz respeito aos observadores privilegiados, que entendem que no passado se priorizavam mais as relações pessoais e a qualidade do que propriamente a imagem para o exterior, embora reconheçam que esta preocupação é uma característica dos tempos modernos.

De forma a complementar esta informação, procedeu-se a uma sucinta análise documental de vinte e uma notícias publicadas na imprensa regional entre 1912 e 1998. Embora a análise possa ser consultada com mais detalhe (Anexo H), destacam-se alguns dados relevantes: inicialmente as notícias estavam relacionadas com o reconhecimento público da Banda Filarmónica e do grupo cénico; o facto da SFRAA ter comprado o edifício “sede” e feito grandes obras foi também alvo de várias notícias, servindo inclusive de meio para angariar fundos; mais tarde as notícias passaram a basear-se nos protocolos e respostas educativas. Apesar do período de censura à imprensa (1926 a 1974), a SFRAA manteve sempre uma estreita relação com a mesma, existindo uma forte divulgação das suas iniciativas (Moreno, et al., 1991).

A SFRAA é uma organização **reconhecida e com credibilidade** junto da comunidade, motivo de orgulho para todos aqueles que se encontram envolvidos com a causa. Um dos indicadores deste reconhecimento é o número de candidaturas e a lista de espera de algumas valências.

Por último, a **dimensão ambiental (E)**. A este respeito, existe uma grande diversidade de respostas, podendo a diferença estar na forma como cada entrevistado interpretou a pergunta: enquanto uns consideraram a existência de práticas com preocupações ambientais, outros consideraram atividades existentes nesse âmbito. Por esse motivo, alguns entrevistados entendem que atualmente não se realizam na organização atividades com este âmbito, considerando importante que se viessem a realizar; outros entendem que têm existido práticas ambientais na organização, como por exemplo a sensibilização, reciclagem e separação de lixos. De referir que, segundo os observadores privilegiados, a SFRAA foi das primeiras a aderir a projetos de eficiência energética, reciclagem e educação ambiental.

Em suma, a análise da sustentabilidade da organização passou por uma análise holística, reportando-se a várias dimensões. Ao nível da sua dimensão social, considera-se que a SFRAA, para além de ser obviamente uma organização da sociedade civil, tem-se preocupado com a população e com a satisfação das necessidades, estando a sua intervenção adequada à sua missão. De acordo com Coraggio (2011), a economia é social porque tem esta capacidade de “produzir sociedade e não apenas utilidades económicas”. Por todos estes motivos, considera-se que a organização tem sustentabilidade social. A dimensão política, por incluir diversas áreas, é mais delicada, entendendo-se que a sua democracia interna constitui um desafio, tendo em conta a fraca participação nas Assembleias Gerais e a falta de renovação dos órgãos sociais. Ao nível do envolvimento com a comunidade, existe uma

boa relação, estando a SFRAA bem enraizada. No que respeita às parcerias e à relação com as políticas públicas, considera-se que são duas áreas em que poderia apostar mais, tornando-se mais ativa. A dimensão financeira tem vários aspetos positivos, como a produção de serviços diversificados e a estabilidade que tem conseguido manter, mas também vários pontos que constituem uma ameaça, tais como a forte dependência de financiamentos públicos e o risco da perda de autonomia. A dimensão do desenvolvimento organizacional encontra-se em processo de melhoria, nomeadamente ao nível do seu projeto de gestão, qualidade, recursos humanos e gestão da imagem. Por último, a dimensão ambiental, em que se constata algumas práticas que mostram sensibilidade para estas questões mas que ainda têm muito caminho a percorrer.

## 2. Perceção que a organização tem da sua própria sustentabilidade

O objetivo deste campo é analisar e interpretar os dados recolhidos sobre a perceção que os entrevistados têm sobre a sustentabilidade da SFRAA. Para o efeito, considera-se relevante abordar alguns aspetos. A primeira questão prende-se com **o que entendem os entrevistados por sustentabilidade de uma organização, no sentido lato**. Uma primeira conclusão é que se trata de uma questão sensível que, regra geral, levou a alguma introspeção / reflexão dos entrevistados antes de responderem. Embora muito se fale em sustentabilidade, na hora de definir o que se entende com isso, as respostas nem sempre são imediatas. Uma segunda observação prende-se com o facto de existir uma grande diversidade de opiniões, sendo a dimensão financeira aquela que foi referida por todos os grupos. Por sustentabilidade financeira os entrevistados entendem: a capacidade para gerar receitas próprias (serviços pagos pela população); ser autossuficiente; não depender do Estado; conseguir um equilíbrio financeiro (receitas superiores às despesas) e ainda, ter apoios e parcerias. Associada a esta dimensão financeira surge também a ideia de "(...) capacidade de arranjar meios para que haja continuidade (...) meios de sobrevivência, não só existir [a organização] como manter alguma perspetiva e materializar algumas das suas ideias (...)" (ent.5). No entanto, muitas outras ideias foram associadas ao conceito de sustentabilidade de uma organização, nomeadamente:

- "(...) tem a ver com valores e com a capacidade de transformar esses valores adaptando à realidade de cada época" (ent.1);
- "Sempre associei sustentabilidade ao pensamento mais ligado ao ambiente / pegada ecológica" (ent.3);
- "(...) retrato importante da realidade, que tem de ser medido e que serve sobretudo para medir mas depois entronca noutros fatores, nomeadamente com uma estratégia de consolidação, desenvolvimento e afirmação de qualquer tipo de organização (...)" (ent.5);
- "É um sistema que pode levar uma organização durante um tempo, projeto a médio / longo prazo" (ent.7);
- "Dar resposta / serviços que criem quase a igualdade da população (...)" (ent.10);
- "(...) não se trata apenas de dinheiro mas também de evolução e sucesso" (ent.14);
- "(...) manter isto a funcionar, a boa gestão (...)" (ent.15);
- "É manter a associação e progredir" (ent.16);
- "(...) estar no território e poder desenvolver atividades de proximidade da comunidade (...)" (ent.20).

A segunda questão refere-se à percepção dos entrevistados sobre a **sustentabilidade da SFRAA**, ou seja, passou-se do campo genérico para o campo particular do caso de estudo. Importa começar por referir que as respostas dependem, naturalmente, da definição que cada entrevistado fez do conceito de sustentabilidade. Embora uma organização com 138 anos tenha tido, no seu percurso, alguns períodos mais difíceis, essas dificuldades foram superadas tendo em conta, de uma forma geral, aquilo a que um entrevistado chamou de “paredes sólidas do ponto de vista daquilo que ela representa para o sítio onde está integrada” (ent.4). A maioria das pessoas considera que a SFRAA é e tem sido sustentável sobretudo devido ao seu enraizamento na comunidade, solidez, gestão, pessoas empenhadas e profissionais, valores e capacidade de adaptação às necessidades da população, procurando sempre responder às mesmas, baseando-se numa “política muito realista, ou seja, íamos implementando ou desenvolvendo à medida que tínhamos meios para isso (...)” (ent.5).

Esta capacidade de se ir transformando e adaptando esteve na origem da mudança do seu objeto social e impulsionou a transição para IPSS, passando a priorizar a área educativa e social uma vez que era essa a necessidade na altura. “Adaptámos a realidade de uma coletividade, não a destruímos, não acabámos com aquilo que esteve na sua essência (...) tinha de manter determinadas tradições em determinadas áreas, ou seja, tinha de ser eclética, tinha que continuar a ter cultura, banda, música, desporto (...)” (ent.4). Esta transição para o estatuto de IPSS, por possibilitar a celebração de protocolos, veio permitir um maior equilíbrio da sua sustentabilidade financeira. Enquanto alguns entrevistados consideram que essa viragem foi o que permitiu à organização ser sustentável a nível financeiro, “(...) se não fossem estes acordos com a CMA e S. Social, provavelmente já estava fechada” (ent.8), outros entendem que a falta de capacidade de se sustentar a si própria e depender de financiamentos públicos significa que a SFRAA não é sustentável porque “(...) ainda depende 100% dos apoios do Estado” (ent.20). Se se encarar a sustentabilidade enquanto ambiental, considera-se “(...) ainda um grande caminho a fazer” (ent.3).

Por último, a terceira questão diz respeito à explicação dos motivos responsáveis por a **SFRAA existir há 138 anos**. Numa primeira abordagem pode parecer que a pergunta é redundante à anterior, mas o facto é que os entrevistados adicionaram informação nesta pergunta, o que veio trazer valor acrescentado à pesquisa. Constatou-se assim que foi pertinente colocar as duas questões uma vez que, na anterior, as pessoas responderam de acordo com aquilo que eram as suas definições de sustentabilidade, levando ao exercício de tentar enquadrar a SFRAA nesses critérios, sobretudo num momento mais presente e, em alguns casos, até futuro; enquanto nesta questão os entrevistados conseguiram ser mais “fluídos”, remetendo mais para o passado, história e evolução da organização. Embora muitos motivos coincidam, naturalmente, com os motivos apresentados para a sustentabilidade da organização, tais como a capacidade de adaptação e resposta às necessidades da comunidade, o facto é que, nesta questão, todos os grupos referiram o fator humano como imprescindível à explicação da longevidade da SFRAA nestes 138 anos. Por fator humano referem-se aos dirigentes, colaboradores e sócios, ou seja, a todos aqueles que se dedicaram à causa e ao “espírito da SFRAA”; que contribuíram

com a sua visão estratégica; que construíram o edificado; que aí encontraram um local de convívio e formação; que arriscaram.

Em suma: a história da SFRAA é a história de muitas lutas e nostalgias de todos aqueles que, ao longo de três séculos, construíram o seu património e legado, bem ilustrada pelos testemunhos de três antigos dirigentes que fazem parte da história dos últimos 70 anos:

- “(...) não acabámos com aquilo que esteve na sua essência até para poder ter os tais alicerces das gerações que passam e sentem o amor e carinho destas paredes (...)” (ent.4);
- “Esta é a minha utopia, tentava participar, tentava fazer com que os outros também alinhassem nesta utopia. No fundo era isto: ser um ser humano melhor (...)” (ent.5);
- “Tudo isto (...) não se semeou, teve de se trabalhar para que isto nascesse” (ent.6).

De acordo com o gráfico seguinte, a análise das respostas dos entrevistados relativamente à sua perceção sobre as várias dimensões da sustentabilidade permite-nos concluir que as áreas avaliadas de forma mais positiva são: a adequação à missão; a satisfação das necessidades; a criação de emprego; o envolvimento com a comunidade; as parcerias; a relação com as políticas públicas; a produção de serviços; a gestão da qualidade e os recursos humanos. Por oposição, as áreas cuja avaliação foi menos favorável foram: as fontes de financiamento e origem dos recursos; a poupança e o investimento; a imagem e a comunicação e ainda as atividades ambientais.

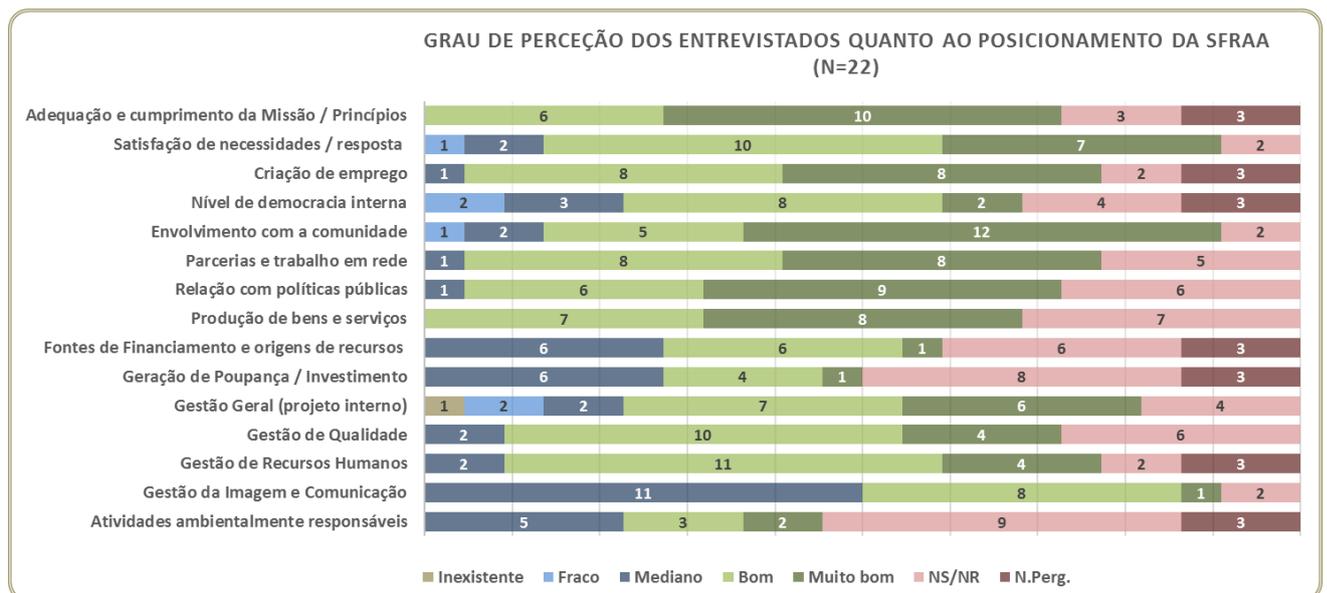


Figura 5.2: Grau de perceção dos entrevistados quanto às várias dimensões de sustentabilidade

De acordo com a proposta de definição de sustentabilidade de Armani, “(...) a capacidade institucional de interagir criativamente com contextos cambiantes, de forma a manter-se a relevância social e fortalecer-se a credibilidade da organização” (Armani, 2004, p. 11), entende-se que a SFRAA tem sido sustentável.

### 3. Potencialidades e desafios da organização perante a sua sustentabilidade

Depois de conhecidos os fatores bem como a perceção dos entrevistados sobre a sustentabilidade da organização, é chegada a hora de se fazer um balanço. Em termos de **potencialidades**, foram sinalizadas várias áreas dentro da organização consideradas pontos fortes e/ou áreas que poderiam ser mais dinamizadas futuramente: a diversidade de respostas, nomeadamente educativas (sobretudo o berçário e creche), sociais e desportivas; recursos humanos (especialização, know-how e motivação); património criado / espaços físicos e localização; história e experiência; imagem na comunidade e protocolos. De forma transversal, pode dizer-se que as potencialidades identificadas propõem uma redefinição de estratégias, dinamizando o património angariado ao longo dos anos (recursos humanos, espaços físicos, instrumentos, entre outros) ao mesmo tempo que se criam formas de diversificar receitas próprias, nomeadamente ao alargar as suas respostas não protocoladas.

Os parceiros avançam com algumas sugestões para atividades não protocoladas que são necessárias na comunidade, tais como: apoio alimentar / confeção de alimentos; lavandaria social e serviço de limpeza ao domicílio. Os colaboradores também avançam com algumas ideias que consideram pertinentes: por exemplo, o acompanhamento dos idosos a locais como o cabeleireiro / compras, constituindo um serviço complementar ao SAD. A questão é que o utente não tem capacidade de pagar mais, sendo por isso essencial repensar a sustentabilidade de eventuais novos serviços. De acordo com o Diagnóstico Social da Amadora, face ao forte envelhecimento da população, são necessárias mais respostas diversificadas, alternativas e complementares. A este nível, a SFRAA tem a capacidade técnica necessária e a motivação para criar mais serviços, não só a nível social mas também ao nível do lazer e da cultura, indo ao encontro das necessidades e dos seus objetivos de dinamizar a parte recreativa e cultural. Também ao nível do berçário se identifica uma forte carência de vagas a nível do concelho, podendo constituir outra área de investimento futuro.

No que respeita aos **desafios à sustentabilidade**, existe alguma convergência nas respostas dos vários grupos. O desafio mais referido é o financeiro, onde se incluem as preocupações relacionadas com as fontes e o tipo de financiamento público às organizações. Embora seja uma preocupação referida por todos os grupos, na medida em que todos consideram a questão do financiamento e das receitas fundamental para a sustentabilidade da organização, foi o grupo dos observadores privilegiados que mais desenvolveu este ponto na medida em que associou o desafio financeiro ao desafio da autonomia e das políticas públicas. Pode, então, falar-se de um triplo desafio que depende, em grande medida da:

- “(...) sustentabilidade do modelo social (...). Temos de estar muito atentos às políticas públicas e ao financiamento público porque se o financiamento público for reduzido drasticamente, a SFRAA tem de estar preparada para isto” (ent.4).
- “Há um velho modelo que já está mais que gasto e os novos modelos são apenas teoria. Este tipo de estrutura não sei como vai evoluir” (ent.5).

Por este motivo, os entrevistados consideram que é preciso atenção na definição das estratégias de forma a não comprometer a sua sustentabilidade. Os parceiros acrescentam ainda que o desafio financeiro está intrinsecamente ligado à capacidade de manter os recursos humanos especializados e a qualidade dos serviços, pelo que é fundamental criar receitas próprias e não depender apenas do Estado.

O desafio financeiro / de autonomia organizacional está em conformidade com a teoria, em que autores como Quintão (2011) referem o perigo do isomorfismo institucional, ou seja, a perda de identidade perante o Estado ou o mercado. O facto da maior preocupação sentida ser com a sustentabilidade financeira é coerente com estudos feitos a organizações de vários países em foi partilhada essa inquietação (Salamon, et al., 2014).

Um outro desafio partilhado pelos grupos é o de ser importante dinamizar a componente recreativa da organização uma vez que esta tem sido negligenciada em detrimento das áreas sociais e educativa. Da análise documental do Livro de Atas das Assembleias Gerais apurou-se que, apesar da pouca participação, alguns sócios intervêm no sentido de solicitar uma maior dinamização da área recreativa. Por sua vez, esta dinamização está relacionada com o objetivo de recuperar os antigos sócios.

O desafio de continuar a satisfazer as reais necessidades da comunidade é também bastante evidente nas respostas dos entrevistados, sendo mais explorado no grupo dos parceiros. Este desafio prende-se com vários objetivos: ir ao encontro do que a população precisa e não ao encontro do funcionamento organizacional; alargar as respostas mais solicitadas, tais como as áreas sociais e educativa e, ainda, criar serviços diferenciados, sendo preciso utilizar de forma mais eficiente os recursos existentes. O desafio de melhorar a democracia interna foi também referido pelo grupo dos órgãos sociais e dos parceiros na medida em que consideram fundamental a renovação dos órgãos sociais e a maior participação dos sócios, o que pressupõe uma massa associativa ativa.

Os colaboradores deram também bastante relevância ao desafio da inovação, renovação e modernização organizacional, nomeadamente ao nível da divulgação da imagem e dos serviços.

Em suma, os desafios enumerados assentam direta ou indiretamente no facto da SFRAA ter uma forte dependência de apoios estatais; privilegiar a área social e educativa e ter desinvestido nas restantes áreas (recreativa, desportiva e cultural), perdendo-se em parte o espírito de coletividade e, e a geração de poucos recursos próprios.

Enquanto observação não participante, foi possível assistir a algumas dinâmicas da organização. Uma delas foi a festa comemorativa dos 138 anos da SFRAA, realizada a 28 de julho de 2016, que contou com a presença de vários elementos dos órgãos sociais, associados, colaboradores, atletas e parceiros. Na cerimónia foram entregues diversos prémios: 25 anos de associado, 25 anos de colaborador e ainda prémios de mérito a atletas de atletismo e de triatlo. No discurso de encerramento,

foi possível ouvir a Presidente dizer que “A SFRAA será sustentável desde que esteja atenta às necessidades e solicitações da população”. Esta parece ser, então, a grande missão da organização.

Segundo Franco (2015), são várias as estratégias que as organizações devem seguir de forma a lidarem com os desafios da sustentabilidade: aposta na capacitação; trabalho em parceria; promoção da imagem; divulgação e reconhecimento; renovação dos órgãos sociais; certificação de qualidade; estratégias integradas ao nível das políticas públicas; diversificação das fontes de financiamento e participar na sociedade. Considera-se que, de uma forma geral, a SFRAA tem seguido estas linhas.

## CONCLUSÃO

---

### 1. Resposta à pergunta de partida

A pesquisa efetuada foi norteada pela pergunta de partida: “Organizações de economia social: o que significa ser sustentável?” De forma a responder a este objetivo geral, considerou-se necessário direcionar o estudo para três questões mais específicas, nomeadamente os fatores, perceções e potencialidades / desafios implicados na sustentabilidade das organizações. A proposta de resposta leva em conta não só a componente empírica como a componente teórica da investigação.

Uma primeira conclusão prende-se com o facto dos fatores implicados na sustentabilidade da organização estudada serem coincidentes com aqueles referenciados na teoria. Relativamente à perceção dos envolvidos no estudo, concluiu-se que se trata de um tema que exige alguma reflexão, sendo as respostas sobre a sustentabilidade bastante ponderadas, talvez por ser uma palavra de fácil uso, “da moda”, mas de difícil definição. Aspetos como a solidez, adaptação da intervenção e resposta às necessidades, enraizamento na comunidade, fatores financeiros, fator humano, gestão e recursos físicos (espaços) são os mais utilizados para justificar a sustentabilidade da organização.

Os 138 anos da SFRAA são explicados com muita nostalgia e carinho por todos aqueles que fazem parte da causa há décadas, e com muita dedicação e empenho por aqueles que ainda hoje fazem parte. De uma forma geral, todos referem o “fator humano” como o grande responsável pela longevidade da associação, aliado ao seu poder transformador e de adaptação mantido ao longo dos anos. Neste caso concreto, longevidade rima com sustentabilidade porque sempre houve uma preocupação com o meio envolvente e com as pessoas. Porém, poderiam não ser sinónimos caso a preocupação se tivesse baseado unicamente na sua dimensão financeira.

Enquanto as potencialidades identificadas remetem para os seus alicerces estruturais construídos ao longo do tempo, nomeadamente a sua história, experiência, património e pessoas; os desafios referem-se sobretudo a aspetos relacionados com a forma como se relaciona com o exterior, sujeita a mais mudanças e inseguranças, essencialmente ao nível financeiro, da autonomia, das políticas públicas, da satisfação das necessidades e da inovação.

Em termos concretos, a sustentabilidade das organizações envolve, então, uma diversidade de dimensões e fatores. Por sustentabilidade social entende-se cumprir a missão; adaptar a sua intervenção e responder às necessidades da comunidade, sobretudo da população com maior vulnerabilidade. Por sustentabilidade política entende-se garantir a democracia interna e a participação efetiva dos sócios na vida associativa; estar envolvido com a comunidade; participar no diálogo social; trabalhar em rede e ainda participar ativamente nas políticas públicas. Por sustentabilidade financeira entende-se produzir bens ou serviços que lhe permitam obter um equilíbrio financeiro; ter fontes de receitas diversificadas e autonomia. Por sustentabilidade ao nível institucional entende-se ter um

projeto de gestão que permita agir estrategicamente em termos de recursos humanos, recursos físicos, qualidade, inovação e imagem. A sustentabilidade ambiental não será aqui abordada uma vez que o quadro teórico foi insuficiente para uma análise adequada.

Portanto, é possível concluir que a sustentabilidade de uma organização significa, em primeiro lugar, ter a capacidade de procurar o equilíbrio do todo, de forma transversal às suas várias dimensões: social, política, financeira, organizacional e ambiental. Cada uma destas dimensões encerra em si uma diversidade de aspetos que devem ser encarados numa perspetiva integrada e não isolada, respeitando assim o carácter multidimensional do conceito de sustentabilidade. Para além desta abordagem holística, a sustentabilidade também significa planear o futuro sem descurar aquilo que são as suas tradições (passado). Conclui-se ainda que a sustentabilidade das organizações de economia social depende não apenas do seu projeto de desenvolvimento interno mas também do seu papel na sociedade, nomeadamente social, político e económico, pressupondo um envolvimento constante com a sociedade nos seus variados contextos.

Em suma, o facto de uma organização “ter as portas abertas”, ter viabilidade económica ou ter muita visibilidade não significa que seja sustentável. O que faz dela uma organização sustentável é conseguir desenvolver uma intervenção necessária, respeitando acima de tudo a sua missão e os seus princípios, adequando-se ao meio onde se insere e mantendo uma relação próxima e ativa com todos os intervenientes que operam na estrutura societária. É este equilíbrio entre uma dimensão “interior” e uma dimensão “exterior” que faz dela uma organização sustentável.

## **2. Análise da adequação do quadro teórico**

De uma forma geral, considera-se que o quadro teórico selecionado foi adequado ao trabalho de pesquisa efetuado. Em primeiro lugar, tanto o conceito de economia social como o de sustentabilidade contribuíram, de forma concertada, para a investigação, constatando-se gradualmente que os dois conceitos estão interligados. Em segundo lugar, a diversidade de perspetivas teóricas permitiu uma variedade de dimensões e indicadores que enriqueceram a matriz de análise, o que, por conseguinte, influenciou toda a recolha, análise e interpretação de dados. Este fator fez com que a investigação fosse orientada para um grande leque de aspetos, o que permitiu ter uma ideia generalizada da sustentabilidade da organização.

No entanto, existiu alguma dificuldade em encontrar bibliografia que desenvolvesse a dimensão ambiental da sustentabilidade destas organizações. Isto levou a que a análise ambiental da organização fosse feita de forma bastante simples e generalista. Assim, pode dizer-se que a teoria selecionada para enquadrar o conceito de economia social e de sustentabilidade não foram suficientes para desenvolver a sua dimensão ambiental, considerando-se que talvez o conceito de economia solidária pudesse ter contribuído de forma positiva para este ponto específico.

Para além disto, importa ainda referir que a abordagem da sustentabilidade na sua versão completa, multidimensional, em detrimento da usual abordagem limitada à dimensão financeira, foi o que possibilitou a riqueza do estudo. Numa perspetiva limitativa, a SFRAA teria sido analisada tendo em conta exclusivamente os seus balanços de contas e fontes de receitas, perdendo-se a esmagadora maioria da informação analisada.

### **3. Considerações finais e sugestões académicas, organizacionais e políticas**

A coerência, palavra derivada de “juntar / unir”, é fundamental para não nos desviarmos do nosso caminho. De acordo com o que foi dito na introdução, na base deste estudo esteve uma reflexão pessoal sobre a pertinência do tema, considerando-se que teria uma pertinência científica, socioeconómica, política e, naturalmente, pessoal. Por esse motivo, é coerente que o fim da dissertação coincida com o seu começo, nomeadamente deixando algumas pistas ou recomendações.

A *nível científico*, é importante deixar algumas sugestões de novas investigações que possam complementar este estudo. Embora existam mais trabalhos nesta linha, considera-se que a maioria continua a debruçar-se sobre a interpretação da sustentabilidade na sua perspetiva meramente financeira. Esta limitação foi também verificada no âmbito de algumas conferências assistidas ao longo deste ano, constatando-se que o tema é abordado quase sempre de forma unidimensional. De uma forma geral, sugere-se que sejam realizadas mais investigações académicas nesta área da sustentabilidade, na sua versão completa (holística).

Apesar de existir imensa literatura sobre o assunto e desta ter um carácter multicultural (fator positivo), seria importante que se realizassem mais pesquisas empíricas e estudos de caso a várias organizações. A teoria fundamenta a pesquisa prática mas esta tem também o papel de fornecer pistas que, ora a corroboram, ora a contrariam. Daí ser fundamental conhecer casos reais e as suas práticas do dia-a-dia e, por isso, considera-se útil o estudo de organizações diferentes ao nível da: tipologia jurídica (associações, cooperativas, mutualidades e fundações), uma vez que partilham os mesmos princípios mas têm práticas bastante diversas; dimensão (número de colaboradores / número de associados / volume das transações); localização geográfica, entre outras.

Uma outra sugestão é a de se fazerem estudos que relacionem a sustentabilidade das organizações com as políticas públicas existentes nesse concelho, percebendo de que forma estas influenciam aquela. Poderia ser relevante fazer estudos ao nível do impacto que as organizações têm na comunidade tendo em conta que uma das grandes premissas é a satisfação das necessidades da população e estas nem sempre são avaliadas. Isto estaria relacionado com a sustentabilidade na medida em que poderia adequar as suas respostas. Por fim, teria sido também interessante avaliar a

sustentabilidade da SFRAA, utilizando para o efeito um dos vários instrumentos existentes para o efeito, embora esse não fosse o objetivo desta investigação.

A **nível socioeconómico**, considera-se que este trabalho constitui um documento interessante para a organização em causa, permitindo-lhe refletir sobre a sua sustentabilidade numa perspetiva abrangente, não só devido ao carácter multidimensional do conceito mas também devido ao facto da pesquisa ser um reflexo dos testemunhos de vinte e duas pessoas, dos inúmeros documentos e ainda do património que, no seu conjunto, incorporam o “espírito da SFRAA”. Legitimada por este “selo de garantia”, e tendo em consideração todo o enquadramento teórico, deixam-se algumas recomendações que a organização deverá encarar como pistas de reflexão e instrumento de trabalho:

- *Sustentabilidade social*: a organização tem conseguido adequar a sua intervenção à sua missão, a qual, por sua vez, se tem adaptado à evolução das necessidades da sociedade ao longo dos anos. A transição para o estatuto de IPSS refletiu, a nível social, a capacidade da organização se adaptar para responder à população sem perder a sua essência de coletividade, as suas tradições.

No entanto, este é um desafio que se mantém atual na medida em que essa mudança levou a que fossem privilegiadas as áreas sociais e educativas, em detrimento das áreas recreativas, culturais e desportivas. De acordo com a análise dos dados recolhidos, sugere-se então a dinamização dessas áreas, recuperando não só o espírito de coletividade como os sócios mais antigos, nomeadamente idosos, respondendo dessa forma também à necessidade identificada pelo Diagnóstico Social da Amadora ao nível de atividades de lazer para essa faixa etária.

- *Sustentabilidade política*: a sugestão anterior está relacionada com a dimensão social mas também política da organização na medida em que, através da dinamização dessas áreas, os sócios acabam por se envolver mais na coletividade e não só nos seus “serviços”. As áreas recreativa e cultural têm assim uma dupla potencialidade: por um lado, recuperar sócios antigos e cativar novos, dinamizando a massa associativa; por outro lado, restaurar o espírito do associativismo existente, criando assim um maior equilíbrio perante os sócios “clientes de um serviço”. A proposta passa, então, por criar atividades que potenciem o seu carácter diferenciador relativamente ao mercado e ao Estado: o de ser uma associação.

Esta questão é essencial a vários níveis, nomeadamente porque está diretamente ligada àquela que é uma das maiores dificuldades destas organizações: a perda da democracia interna, quer por falta de renovação dos órgãos sociais, quer pela fraca adesão nas Assembleias Gerais. Embora a SFRAA tenha conseguido renovar nas últimas eleições, mantém-se a pouca participação dos sócios o que, em grande parte, se deve ao facto de muitos verem a organização não enquanto sócios mas segundo uma perspetiva de “prestadora de serviços”. Apesar dos contextos serem totalmente diferentes, o facto de em meados do século

passado essa participação ser maior sugere que o associativismo era vivido com outra intensidade, estando a maioria dos sócios envolvida com a missão, desde a construção do edifício à dinamização das atividades, sendo natural que quisessem participar das Assembleias Gerais de uma casa que também era sua.

Ao nível das parcerias, considera-se que estas poderiam ser mais dinamizadas, não só a nível financeiro (p.e. responsabilidade social das empresas) como a outros níveis, nomeadamente elaborando projetos conjuntos ou analisando recursos existentes na SFRAA que poderiam ser mais rentabilizados (p.e. economias de escala com um parceiro que precisasse de carrinha durante o fim-de-semana, uma vez que nem todas são utilizadas de forma regular nesse período).

Ao nível das políticas públicas, embora bem representada e com vários protocolos em vigor, entende-se que a organização tem capacidade para reforçar o seu papel político, nomeadamente em termos de maior influência formal.

- *Sustentabilidade financeira*: o facto de ter várias áreas de atividade significa também que, financeiramente, tem serviços de diferentes naturezas. Tendo em conta a satisfação das necessidades da população, sugere-se a expansão das respostas protocoladas “berçário e creche”, uma vez que a oferta existente no concelho é insuficiente para responder à procura, bem como de respostas não protocoladas, que sejam diversificadas e complementares, direcionadas para a população adulta e idosos. Para além de ser fundamental responder às necessidades, é importante diversificar as suas fontes de financiamento para diminuir a dependência face ao Estado e obter mais receitas. No entanto, importa sublinhar que esta dependência se deve ao facto da organização disponibilizar bens públicos, ou seja, de ter uma parceria com entidades estatais que dessa forma “externalizam” alguns serviços que o Estado tem obrigação de garantir. Assim, o que por um lado pode ser visto como “dependência”, por outro pode ser visto como “parceria de corresponsabilização”.

A expansão dos serviços implica uma reestruturação dos espaços físicos existentes, tendo em conta que alguns poderiam ser melhor aproveitados. O espaço de cinco andares da sede, praticamente vazio durante o dia e aberto 7 dias por semana até às 23h, poderia ser rentabilizado de várias formas: dinamização de atividades recreativas e culturais; reativação do bar; aluguer de salas para formações ou outras atividades; biblioteca / salas de estudo para estudantes, entre muitas outras. Embora a SFRAA tenha um projeto económico próprio, beneficiaria se conseguisse diversificar mais as fontes de receitas através da criação de outros serviços e novas parcerias, que podem ter como objetivo angariar receitas ou reduzir custos.

Nesta linha, poderia ainda beneficiar de fontes de financiamento que até agora não foram exploradas, como por exemplo os financiamentos a projetos específicos, provenientes de

fundos europeus (p.e. Portugal 2020) e fundos nacionais (p.e. Fundação C. Gulbenkian – Programa Cidadania Ativa; EDP Solidária). Para esse fim, seria necessário dispor de meios técnicos envolvidos com a causa da SFRAA e com disponibilidade para o estudo, elaboração das candidaturas e acompanhamento dos projetos. Uma ferramenta bastante útil neste campo é a plataforma Geofundos<sup>32</sup> recentemente criada, que não só reúne todas as oportunidades de financiamento, nacionais e internacionais, como apoia as organizações através de uma equipa de especialistas (desde o estudo da elegibilidade da organização para cada projeto, a requisitos de preenchimento e prazos de entrega).

- *Sustentabilidade organizacional*: considera-se que a organização pode melhorar ao nível do seu projeto de gestão, pouco evidente para muitos dos envolvidos, bem como ao nível da clareza de funções e metas. O sistema de qualidade, existente num dos espaços, foi reconhecido como uma ferramenta importante, pelo que a sua expansão aos restantes serviços é um dos objetivos futuros. Para além disso, a qualidade das respostas, de uma forma geral, está relacionada com os recursos humanos especializados que constituem um dos grandes fatores de sucesso da SFRAA. A inovação tem sido uma área em que se tem apostado ao longo dos anos, nomeadamente aceitando desafios ou criando respostas diferenciadas. No entanto, a este nível, a organização ainda pode desenvolver-se mais, indo sempre ao encontro das necessidades. A imagem e comunicação representam duas das grandes apostas recentes da organização, indo assim ao encontro de uma fragilidade sentida pelos envolvidos.
- *Sustentabilidade ambiental*: considera-se que a organização tem tido algumas preocupações ambientais e tem desenvolvido algumas práticas. No entanto, este ponto pode ser bastante melhorado no sentido de desempenhar um papel mais ativo na comunidade.

Embora se tenha feito o exercício de dividir as dimensões, é evidente que os pontos não são estanques e se cruzam entre si. Muitas das propostas aqui feitas vão ao encontro do planeamento mais recente dos atuais órgãos sociais, o que significa que existe uma coerência entre os desafios detetados pela organização e aquilo que são os seus objetivos futuros. Para além destas, existem outras sugestões que foram feitas pelos entrevistados e que, por esse motivo, constam do capítulo da análise.

O trabalho tem também uma ***pertinência política***. Embora na maioria das vezes a relação entre o poder político e as organizações tenha uma natureza meramente financeira, essa relação pode dar-se também a outros níveis. Em primeiro lugar, a atribuição de financiamentos é muitas vezes encarada pelo Estado como “condição sine qua non” da sobrevivência das organizações. Embora seja um facto que muitas dependem desses apoios financeiramente, isso também significa que disponibilizam vários serviços públicos à população, trabalhando dessa forma em parceria e não “na dependência” do Estado.

---

<sup>32</sup> [www.geofundos.org](http://www.geofundos.org)

No caso da SFRAA, durante 126 anos (dos seus 138) praticamente não contaram com subsídios estatais (pré-IPSS) e, no entanto, os sócios sempre conseguiram encontrar formas da organização ser sustentável, até porque, como se viu, a sustentabilidade não passa só por esse ponto. Não quer isto dizer que a partir do momento em que obteve o estatuto de IPSS a organização não tivesse ganho a vários níveis: financeiro, técnicos especializados e melhoria da qualidade dos serviços. Quer apenas dizer que, a partir desse momento, passou a partilhar com o Estado a produção de serviços públicos e que, como tal, precisa de uma estrutura financeira que lhe permita produzir esses bens / serviços. Pode então considerar-se que a relação entre poder político e organizações é mais de complementaridade do que de financiamento.

Tendo em conta esta fragilidade, a SFRAA tem tido um desenvolvimento gradual ao longo dos anos, calculando os riscos das suas ações. No entanto, seria insustentável financeiramente conseguir manter todos os serviços e recursos humanos (99 colaboradores) caso o modelo social das políticas públicas vigente deixasse de funcionar nestes moldes, uma vez que as respostas sociais e educativas não poderiam ser pagas na sua totalidade pelas famílias.

Assim, as sugestões para o poder político passam sobretudo pela sensibilização face à sua obrigação de garantir que sejam assegurados determinados bens e serviços à população, e perante a sua incapacidade de o fazer “per si”, precisa de criar parcerias com as organizações da sociedade civil que estejam mais próximas das comunidades e dos seus problemas. Trata-se, portanto, de uma lógica de descentralizar competências e criar níveis de intervenção (princípio da subsidiariedade), ou seja, uma lógica mais eficiente de trabalhar em complementaridade.

Por outro lado, a relação entre Estado e organizações não tem de ser apenas via subsidiação mas também através da criação de canais de comunicação formais, que possibilitem às organizações serem ouvidas e apresentarem propostas. A comunicação ganhará se for feita de forma bilateral e não unilateral, existindo uma efetiva oportunidade para as organizações desenvolverem o seu sentido crítico e caráter inovador, sem receios de, devido a isso, perderem os apoios.

Por último, o trabalho teve uma **pertinência pessoal** e, por isso, é chegado o momento de passar o discurso para a primeira pessoa. Esta é a minha tese (finalidade) enquanto resultado da utilização de determinados recursos (meios limitados) em detrimento de outros (lazer, família). Para aqui chegar, muitas foram as escolhas que fiz: há dois anos atrás decidi voltar a estudar, 12 anos após ter terminado a minha licenciatura. Posteriormente veio a decisão sobre o curso e o local, o que me trouxe ao ISCTE, e passado um ano, foi o momento de decidir o tema da tese, o orientador, os conceitos, a bibliografia, a metodologia, a organização e muitas outras coisas.

Estudar o tema da sustentabilidade significou para mim fazer uma viagem ao passado enquanto procurava pistas para um futuro o mais equilibrado possível, visitando pelo caminho áreas tão diferentes

quanto o ambiente, a sociologia, a economia, a história, a política e a filosofia, entre outras. Considero um luxo poder ter dedicado um ano da minha vida a refletir sobre “o que significa ser sustentável”, representando para mim muito mais do que aquilo que vos consigo transmitir. Ao longo deste tempo, deixei-me levar pelo “abrir de horizontes”, olhando para a sociedade no seu todo multidimensional para poder depois fazer o exercício de afunilamento às organizações de economia social. Porém, só passado algum tempo percebi que, refletir sobre a sustentabilidade das organizações significou, também, refletir sobre a minha própria sustentabilidade: profissional, ética, emocional, familiar e financeira, percebendo que tudo passa por encontrar o equilíbrio entre as várias componentes do meu bem-estar.

***Qual “o sentido de um crescimento que não beneficia o conjunto da humanidade?”***

***Genauto França Filho e Laville, 2004: 184.***

## FONTES (Legislação, outros documentos)

---

AG, S., 1991/92. *Ata nº130*. Amadora: SFRAA.

Boletim Municipal da Amadora, 1988. Filarmónica Recreio Artístico - uma nova sala de espectáculos na Amadora. *Boletim Municipal da Amadora*, 11 Setembro, p. 21.

Boletim Municipal da Amadora, 1989. Sociedade Filarmónica Recreio Artístico da Amadora. *Boletim Municipal da Amadora*, Outubro, p. 41.

Câmara Municipal da Amadora / Museu Municipal de Arqueologia, 2016. *MMA Catálogo Amadora 1900 1920*, s.l.: s.n.

Câmara Municipal da Amadora, 2011. *Câmara Municipal da Amadora*. [Online] Available at: [http://www.cm-amadora.pt/images/artigos/informacao\\_geografica/pdfs/Populacao\\_2011.pdf](http://www.cm-amadora.pt/images/artigos/informacao_geografica/pdfs/Populacao_2011.pdf) [Acedido em 10 Setembro 2016].

Câmara Municipal da Amadora, s.d. *Câmara Municipal da Amadora - Amadora Município*. [Online] Available at: <http://www.cm-amadora.pt/conhecer-a-amadora> [Acedido em 27 Agosto 2016].

Código cooperativo, 2015. *Lei nº119/2015 de 31 de agosto*, s.l.: s.n.

Código das Associações Mutualistas, 1990. *DL nº 72/90 de 3 de março*, s.l.: s.n.

DL nº 172-A/2014 de 14.11, 2014. *Alteração do regime jurídico das IPSS*, s.l.: s.n.

INE / CASES, 2010. *Conta Satélite da Economia Social*, s.l.: s.n.

Jornal "A Amadora", 1912. Sociedade Filarmónica Recreio Artístico da Amadora. *A Amadora*, 14 Abril, p. 6.

Jornal "A Venteira", 1923. Sociedade Filarmónica Recreio Artístico da Amadora. *A Venteira*, 28 Julho, p. 4.

Jornal "Notícias da Amadora", 1960. A Sociedade Filarmónica Recreio Artístico da Amadora existe há 82 anos. *Notícias da Amadora*, Julho / Agosto, p. 1 e 2.

Jornal "Notícias da Amadora", 1960. Outra casa de espectáculos na Amadora. A nova sede da SFRAA.. *Notícias da Amadora*, 1 Setembro, p. 1.

Jornal "Notícias da Amadora", 1961. A nova sede da Sociedade Filarmónica. *Notícias da Amadora*, 1 Junho, p. 7.

Jornal "Notícias da Amadora", 1962. Em ambiente de exaltação associativa foi inaugurada a nova sede da Sociedade Recreio Artístico da Amadora. *Notícias da Amadora*, 10 Novembro, p. 6.

Jornal "Notícias da Amadora", 1963. A nova revista da Soc. Filarmónica Recreio Artístico. *Notícias da Amadora*, 16 Novembro, p. 8.

Jornal "Notícias da Amadora", 1963. A Soc. Filarmónica Recreio Artístico olha o futuro com confiança. *Notícias da Amadora*, 9 Março, pp. 1, 2 e 3.

Jornal "Notícias da Amadora", 1966. Sociedade Filarmónica Recreio Artístico da Amadora. *Notícias da Amadora*, 23 Julho, p. 5.

Jornal "Notícias da Amadora", 1968. Incremento de atividades na Sociedade Filarmónica Recreio Artístico. *Notícias da Amadora*, 19 Outubro, p. 5.

- Jornal "Notícias da Amadora", 1968. Os noventa anos da mais velha Agremiação Amadoreense afirmação de vitalidade perene. *Notícias da Amadora*, 20 Julho, p. 12.
- Jornal "Notícias da Amadora", 1969. O Governador Civil de Lisboa visitou a Filarmónica Recreio Artístico. *Notícias da Amadora*, 21 Junho, p. 5.
- Jornal "Notícias da Amadora", 1991. Câmara assinou protocolo com a Filarmónica recreio Artístico. *Notícias da Amadora*, 20 Abril.
- Jornal "Notícias da Amadora", 1991. Duas listas nas eleições da SFRAA. *Notícias da Amadora*, 21 Março.
- Jornal "Notícias da Amadora", 1998. Na Filarmónica novos espaços para a formação e a cultura. *Notícias da Amadora*, 12 Fevereiro.
- Jornal "O Regionalista", 1953. Algumas palavras sobre a mais antiga coletividade do Concelho de Oeiras: Soc. Fil. Recreio Artístico da Amadora. *O Regionalista*, Dezembro, p. 2.
- Jornal da Amadora, 1993. Protocolo entre a Câmara Municipal da Amadora e a Sociedade Filarmónica Recreio Artístico da Amadora. *Jornal da Amadora*, 14 Outubro, p. 3.
- Jornal da Amadora, 1994. As Sociedades Filarnónicas da Amadora. *Jornal da Amadora*, 24 Fevereiro, p. 1.
- Jornal da Amadora, 1998. Sociedade Filarmónica Recreio Artístico da Amadora - desde 1878 (reportagem). *Jornal da Amadora*, 26 Fevereiro, p. 3.
- Jornal da União Europeia, 2009. *Resolução do Parlamento Europeu*, s.l.: s.n.
- Lei de Bases da Economia Social, 2013. *Lei de Bases da Economia Social*, s.l.: s.n.
- Núcleo Executivo CLAS da Amadora, 2014. *Diagnóstico Social 2014 - Amadora*, Amadora: Rede Social.
- Núcleo Executivo CLAS da Amadora, 2015. *Plano de Desenvolvimento Social e de Saúde da Amadora*, Amadora: Rede Social da Amadora.
- Núcleo Executivo da Comissão Social de Freguesia da Falagueira-Venda Nova, 2014. *Caracterização Social 2014 - Falagueira-Venda Nova*, Amadora: Rede Social.
- Pordata, 2016. *PORDATA*. [Online]  
Available at: [www.pordata.pt](http://www.pordata.pt)  
[Acedido em 8 Setembro 2016].
- Saraiva, J. H., 2002. *Horizontes da Memória - Amadora também tem história*. [Gravação Sonora] (RTP Memória).
- SFRAA, 1916. *Estatutos de 1916*. Amadora: s.n.
- SFRAA, 1972. *Estatutos de 1972*. Amadora: s.n.
- SFRAA, 2003. *Comemoração dos 125 anos da SFRAA*. Amadora: SFRAA.
- SFRAA, 2004. *Ata da Assembleia Geral Extraordinária*. Amadora: SFRAA.
- SFRAA, 2015. *Ata da Assembleia Geral nº186*. Amadora: s.n.
- SFRAA, 2015. *Estatutos*. Amadora: SFRAA.

## BIBLIOGRAFIA

---

- Amaro, R., 2011. Projeto ECOS. *Revista de Economia Solidária nº3 (ACEESA)*, Junho, pp. 156-171.
- Amaro, R. R., 2003. Desenvolvimento - um conceito ultrapassado ou em renovação? Da teoria à prática e da prática à teoria. *Cadernos de Estudos Africanos*, Volume 4.
- Amaro, R. R., 2009. *Revista de Economia Solidária nº1. ACEESA*.
- Amaro, R. R., 2009. A Economia Solidária da Macaronésia - un novo conceito. *Revista de Economia Solidária*.
- Araújo, S., 2014. Introdução. Em: *Rediteia nº47 - Qualificação e sustentabilidade nas organizações de economia social*. Porto: Rede Europeia anti-Pobreza, pp. 9-26.
- Aristóteles, Amaral, A. (. & Gomes, C. (., 1998. *Política*. Bilingue ed. Lisboa: Vega Universidade Ciências Sociais e Políticas.
- Armani, D., 2004. *Ministério da Saúde do Brasil - Série Parcerias e Mobilização Social nº5*. [Online] Available at: <http://cmappublic2.ihmc.us/rid=1GMSM0H5M-1V2SYXN-GTM/sustentabilidade.pdf> [Acedido em 6 Maio 2016].
- Arroz, E., 2014. Mercado global, ação local e economia social. Em: *Economia social em ação*. Coimbra: Almedina, pp. 55-85.
- Azevedo, C. & Couto, P., 2012. Desempenho, sustentabilidade e eficiência económica em OSFL. Em: *Gestão de organizações sem fins lucrativos*. Porto: Impulso Positivo, pp. 371-408.
- Azevedo, C., Franco, R. & Meneses, J., 2012. *Gestão de organizações sem fins lucrativos - o desafio da inovação social*. 3ª ed. s.l.:Impulso Positivo.
- Caeiro, J. C., 2008. Economia Social: conceitos, fundamentos e tipologia. *Rev. Katál. Florianópolis*, Volume 11, nº1, pp. 61-72.
- Caeiro, J. C., 2008. *Políticas Públicas, Política Social e Estado Providência*. 1ª ed. Lisboa: Universidade Lusíada.
- Carmo, H. & Ferreira, M., 1998. *Metodologia da investigação - Guia para Auto-aprendizagem*. 1ª ed. Lisboa: Universidade Aberta.
- Carmo, H. & Ferreira, M., 2015. *Metodologia de investigação - Guia para Auto-Aprendizagem (3ª ed)*, s.l.: Universidade Aberta (E-Book).
- Carvalho, D., 2009. *Meloteca: "A história das bandas"*. [Online] Available at: <http://www.meloteca.com/pdfartigos/delmar-domingos-de-carvalho-a-historia-das-bandas.pdf> [Acedido em 23 julho 2016].
- Cattani, A., Laville, J.-L., Gaiger, L. & Hespanha, P., 2009. *Dicionário Internacional da outra economia*. Lisboa: Almedina.
- Centro de Desenvolvimento Sustentável, 2011. *Sustentabilidade em debate (vol.2, nº2)*. [Online] Available at: <http://periodicos.unb.br/index.php/sust/article/view/5825/4829> [Acedido em 15 Maio 2016].
- Chagnollaud, D. & Denni, B., 1999. *Dicionário da vida política e social*. 1ª ed. Lisboa: Plátano Edições técnicas.

- Chaves, R. & Monzón, J. L., 2007. *A Economia Social na União Europeia - Síntese*, União Europeia: CIRIEC (Centro Internacional de Pesquisa e Informação sobre Economia Pública, Social e Cooperativa).
- Coraggio, J. L., 2008. La sostenibilidad de los emprendimientos de la economía social e solidaria. *Otra Economía*, Volume II, nº3, pp. 41-57.
- Coraggio, J. L., 2009. Os caminhos da economia social e solidária. *Iconos. Revista de Ciências Sociais*, 5 Janeiro, pp. 29-38.
- Coraggio, J. L., 2011. *Economia Social e Solidária: O trabalho antes do capital*. 1ª ed. Equador: Fundação Rosa Luxemburg.
- Defourny, J., 2009. Economia Social. Em: *Dicionário Internacional da outra economia*. Coimbra: Almedina, pp. 156-161.
- Dias, I., 2014. A gestão de pessoas em OSFL. Em: *Qualificação e sustentabilidade nas organizações de economia social (Rediteia nº47)*. Porto: EAPN Portugal, pp. 57-69.
- Esteva, G., 1992. Development. Em: W. Sachs, ed. *The development dictionary*. London and New Jersey: Zed Books Ltd, pp. 6-25.
- Estivill, J., 2009. Espacios públicos y privados. Construyendo diálogos en torno a la Economía solidaria. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, Março, pp. 101-113.
- Ferreira, S., 2009. Terceiro Sector. Em: *Dicionário Internacional da Outra Economia*. Coimbra: Almedina, pp. 322-327.
- Filho, G. C. d. F., 2002. Terceiro Setor, Economia Social, Economia Solidária e Economia Popular: traçando fronteiras concetuais. *Revista Bahia Análise e Dados*, Junho, Volume 12, pp. 9-19.
- Franco, R., Sokolowski, S. W., Hairel, E. & Salamon, L., 2005. *The portuguese nonprofit sector in comparative perspective*, s.l.: Universidade Católica Portuguesa e Johns Hopkins University.
- Garrido, Á., 2016. *Uma história da Economia Social*. 1ª ed. Lisboa: Tinta da China.
- Guerra, I., 2006. *Pesquisa Qualitativa e análise de conteúdo - sentidos e formas de uso*. 1ª ed. Cascais: Principia.
- Guerra, I. & Ferreira, F., 2014. Organizações de economia social: coexistência, exemplo ou alternativa. *DINAMIA CET*, Dezembro.
- Heilbroner, R., 1996. *A história do pensamento econômico*, São Paulo: Nova Cultural.
- Jeanet, T., 2009. *A Economia Social. Uma alternativa ao Capitalismo*. Lisboa: Outro Modo / Le Monde Diplomatique.
- Laville, J.-L., 2009. Economia Plural. Em: *Dicionário Internacional da Outra Economia*. Coimbra: Almedina, pp. 145-149.
- Laville, J.-L. & Gaiger, L. I., 2009. Economia Solidária. Em: *Dicionário Internacional da Outra Economia*. Coimbra: Almedina, pp. 162-168.
- Marconi, M. & Lakatos, E., 2003. *Fundamentos de metodologia científica*, S. Paulo: Atlas.
- Melo, A., 2005. Consolidação, visibilidade e reconhecimento. Para uma economia social organizada, eficaz e sustentável. *Colecção Disseminar - Gabinete de Gestão Equal*, p. 12.
- Mendes, A., 2011. *Organizações de economia social: o que as distingue e como podem ser sustentáveis*. [Online]  
Available at:  
[http://0h7.com/uploads/3/5/9/3/3593413/economia\\_social\\_sustentabilidade\\_rev2.pdf](http://0h7.com/uploads/3/5/9/3/3593413/economia_social_sustentabilidade_rev2.pdf)  
[Acedido em 12 abril 2016].

- Mesquita, J., 2014. A problemática da sustentabilidade económica. Em: *Qualificação e sustentabilidade das organizações de economia social*. Porto: EAPN Portugal, pp. 85-96.
- Monteiro, S., 2008. *As parcerias inter-organizacionais nos processos de governança do território (Dissertação de Mestrado)*, Lisboa: Univ. Lisboa - Faculdade de Letras.
- Monteiro, S. & Antunes, P., 2014. A importância da gestão nas entidades sociais sem fins lucrativos. Em: *Qualificação e sustentabilidade nas organizações de economia social (Rediteia nº47)*. Porto: EAPN, pp. 27-39.
- Moreno, A., Pelina, I., Ventura, H. & Tomé, T., 1991. *Monografia sobre a SFRAA*, Lisboa: Instituto Superior de Serviço Social.
- Nações Unidas no Brasil, s.d. *ONUBR - Nações Unidas no Brasil*. [Online]  
Available at: <https://nacoesunidas.org/pos2015/agenda2030/>  
[Acedido em 9 Maio 2016].
- Nações Unidas, 2003. [Online]  
Available at: [http://unstats.un.org/unsd/publication/seriesf/seriesf\\_91e.pdf](http://unstats.un.org/unsd/publication/seriesf/seriesf_91e.pdf)  
[Acedido em 14 Abril 2016].
- Namorado, R., 2014. *Economia Social em Ação*. 1ª ed. Coimbra: Almedina.
- ONU, 1987. *Relatório da Comissão Mundial para o Ambiente e Desenvolvimento*, s.l.: ONU.
- ONU, 2002. *ONU Portugal*. [Online]  
Available at: <http://www.unric.org/html/portuguese/joanesburgo/CIMEIRA - 16.pdf>  
[Acedido em 16 Junho 2016].
- ONU, 2015. *Depart. Desenvolvimento Sustentável*. [Online]  
Available at: <https://sustainabledevelopment.un.org/sdgs>  
[Acedido em 9 Maio 2016].
- Pérez, M. D. M., 2004. Oikos y oikonomia: El análisis de las unidades domésticas de producción y reproducción en el estudio de la Economía antigua.. *Gerión* 22/1, pp. 61-79.
- Polanyi, K., 2002 {1944}. *A Grande Transformação. As origens políticas e económicas do nosso tempo*.. s.l.:Edições 70.
- Quintão, C., 2011. *O Terceiro Sector e a sua renovação em Portugal. Uma abordagem preliminar*, Porto: Working Papers nº2.
- Quintão, C., 2012. A reemergência do Terceiro Setor. Em: *A constituição social da economia*. Lisboa: Mundos Sociais, pp. 123-154.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L., 2005. *Manual de investigação em Ciências Sociais*, Paris: Trajectos.
- Raquel Franco - orientação, 2015. *Diagnóstico das ONG em Portugal*. 1ª ed. s.l.:Fund. Calouste Gulbenkian.
- Rist, G., 2008. *The history of development - from Western origins to global faith*, London and New York: Zed Books Ltd.
- Robbins, L., 1932. *An Essay on the nature and significance of economic science*, Londres: MACMILLAN AND CO, Limited.
- Ruquoy, D., 1997. Situação de entrevista e estratégia do entrevistador. Em: *Práticas e métodos de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva, pp. 84-116.
- Sachs, I., 2011. [Gravação Sonora] (youtube).
- Sachs, W., 1992. Environment. Em: W. Sachs, ed. *The development dictionary*. London and New Jersey: Zed Books Ltd, pp. 1-5; 26-37.

- Salamon, L., 2014. *The New Frontiers of Philanthropy*, New York: s.n.
- Salamon, L. et al., 1999. *Global Civil Society - Dimensions of the nonprofit sector*, Baltimore: The Johns Hopkins Center for Civil Society Studies .
- Salamon, L., Geller, S. & Sokolowski, S., 2014. *Navigating the future: making headway on sustainability for social accountability organizations*, s.l.: GPSA.
- Santos, M. L. d., 2015. Cap. 10 - A Governação integrada e a Administração Pública portuguesa: "Descompartimentar para melhor coordenar". Em: *Governação Integrada e a Administração Pública*. Lisboa: Ina, pp. 115-123.
- Shiva, V., 1992. Resources. Em: W. Sachs, ed. *The development dictionary*. London and New Jersey: Zed Books Lta, pp. 206-218.
- Silva, I. S., Veloso, A. & Keating, J., 2014. Focus group: considerações teóricas e metodológicas. *Revista Lusófona de Educação*, Abril, pp. 175-190.
- Silva, M. E., Costa, A. & Gómez, C., 2011 . Sustentabilidade no terceiro setor: o desafio de harmonizar as dimensões da sustentabilidade em uma ONG. *Reúna, Belo Horizonte*, Jul-Set, Volume 16, nº3, pp. 75-92.
- Veloso, L. & Carmo, R., 2012. *A constituição social da economia*. 1ª ed. Lisboa: Mundos Sociais.

## **ANEXOS**

---

## Anexo A: Matriz de análise

MATRIZ DE ANÁLISE DA SUSTENTABILIDADE DA ORGANIZAÇÃO E RESPECTIVAS FONTES DE RECOLHA / ANÁLISE DE DADOS									
Objetivos específicos	Dimensões	Sub-dimensões	INDICADORES DE CADA DIMENSÃO / PERGUNTAS	ANÁLISE DE CONTEÚDO				ANÁLISE DOC.	
				ENTREVISTAS					OBS. NÃO PARTICIP.
				ÓRGÃOS SOCIAIS	OBS. PRIVIL.	COLABORADORES	PARCEIROS		
I) Quais os fatores implicados na sustentabilidade da organização?	2) Social	1) Geral	Fatores que considera estarem implicados na sustentabilidade da SFRAA?	X	X	X	X		
		2.1) Missão / Princípios / Identidade	2.1.1) Nível de adequação da intervenção da organização à sua missão / princípios / valores	X	X	X			X
			2.1.2) Grau de envolvimento dos Órgãos Sociais e colaboradores com a missão / princípios	X	X	X			
		2.2) Satisfação de necessidades e relação com a comunidade	2.2.1) Nível de satisfação das necessidades da comunidade / tipologia de questões sociais a que a organização responde atualmente	X	X	X	X	X	X
	2.2.2) Tipologia de questões sociais a que a organização respondeu no momento da sua constituição			X				X	
	2.2.3) Relação com os destinatários da organização / tipo de destinatários preferenciais		X	X	X	X			
	2.3) Criação de emprego	2.3.1) Evolução da criação de emprego: efetivo / não efetivo / prestadores de serviços / voluntariado	X	X				X	
	3) Política	3.1) Nível de democracia interna numa lógica participativa	3.1.1) Nº de associados e sua evolução	X	X	X			
			3.1.2) % de presenças nas Assembleias Gerais e sua evolução	X	X	X			X
			3.1.3) Renovação dos Órgãos Sociais / % de votos nas últimas eleições para os Órgãos Sociais	X	X	X			X
			3.1.4) Natureza da relação entre Órgãos Sociais e associados / em que momentos se relacionam: 1) Não existe 2) Natureza estatutária / obrigatória (apenas nas AG) 3) Natureza informativa 4) Natureza informal (promoção de outros momentos) 5) Outra	X	X	X			X
			3.1.5) Grau da relação entre Órgãos Sociais e associados. Escala: 0 (inexistente) - 1 (fraco) - 2 (mediano) - 3 (bom) - 4 (muito bom)	X	X	X			
			3.1.6) Natureza da relação entre Órgãos Sociais e colaboradores / em que momentos se relacionam: 1) Não existe 2) Natureza mínima 3) Natureza informativa 4) Natureza informal (promoção de outros momentos) 5) Outra	X	X	X			X
			3.1.7) Grau da relação entre Órgãos Sociais e colaboradores. Escala: 0 (inexistente) - 1 (fraco) - 2 (mediano) - 3 (bom) - 4 (muito bom)	X	X	X			
		3.2) Envolvimento com a comunidade	3.2.1) Capacidade de se envolver com a comunidade / nível de enraizamento local	X	X	X	X	X	
			3.2.2) Participação no diálogo social (envolvimento em redes / movimentos / sensibilização para os problemas públicos)	X	X	X	X		
			3.2.3) Capacidade de criar impacto na comunidade / desenvolvimento local	X	X	X	X		
		3.3) Parcerias	3.3.1) Caracterização das parcerias: natureza / duração	X	X	X	X		
		3.4) Relação com as políticas públicas	3.4.1) Participação no diálogo político (espaços de discussão) / capacidade de influenciar as políticas públicas (propostas)	X	X	X	X		

MATRIZ DE ANÁLISE DA SUSTENTABILIDADE DA ORGANIZAÇÃO E RESPECTIVAS FONTES DE RECOLHA / ANÁLISE DE DADOS										
Objetivos específicos	Dimensões	Sub-dimensões	INDICADORES DE CADA DIMENSÃO / PERGUNTAS	ANÁLISE DE CONTEÚDO						
				ENTREVISTAS				OBS. NÃO PARTICIP.	ANÁLISE DOC.	
				ÓRGÃOS SOCIAIS	OBS. PRIVIL.	COLABORADORES	PARCELOS			
	4) Económica / Financeira	4.1) Produção de bens e serviços	4.1.1) Natureza económica dos bens / serviços produzidos						X	
			4.1.2) Relação entre quem usufrui e quem paga os bens / serviços	X	X	X			X	
			4.1.3) Lógica de produção de serviços: substituição ou complemento (em relação aos clientes, org, empresas, Estado)	X	X	X	X			
		4.2) Fontes de financiamento e origem dos recursos	4.2.1) % de recursos provenientes de cada fonte / tipologia de fontes de receitas e % de recursos monetários / não monetários	X					X	
			4.2.2) Nível de autonomia e de dependência / grau de diversificação de fontes de receitas / capacidade para gerar recursos	X	X		X		X	
			4.2.3) Existência de alguém que se dedica às parcerias	X	X					
			4.2.4) Tipo de estratégias para angariação de recursos / natureza das receitas	X	X				X	
		4.3) Geração de Excedentes / Investimento	4.3.1) Capacidade para gerar excedentes / forma de utilização dos excedentes (formação, reservas, investimento)	X	X				X	
		5) Desenvolvimento Organizacional ou Projeto de Gestão autónomo	5.1) Gestão Geral	5.1.1) Existência de projeto de gestão / planeamento participado / diagnóstico / monitorização / avaliação	X	X	X			
				5.2) Gestão da Qualidade	5.2.1) Política de qualidade	X	X	X	X	
	5.2.2) Práticas de inovação		X		X	X	X			
	5.3) Gestão de Recursos Humanos		5.3.1) Políticas de gestão de recursos humanos baseadas no desempenho e na capacitação (colaboradores e O.S.)	X	X	X				
			5.3.2) Clareza nas funções e competências dos dirigentes e colaboradores / clareza quanto às metas a atingir	X	X	X				
			5.3.3) Comunicação interna	X	X	X				
	5.4) Gestão da Imagem e comunicação		5.4.1) Divulgação da imagem da organização	X	X	X	X		X	
			5.4.2) Credibilidade / reconhecimento da organização na comunidade / capacidade para comunicar com o exterior	X	X	X	X		X	
	6) Ambiental	6.1) Atividades ambientalmente responsáveis	X	X	X					

MATRIZ DE ANÁLISE DA SUSTENTABILIDADE DA ORGANIZAÇÃO E RESPECTIVAS FONTES DE RECOLHA / ANÁLISE DE DADOS									
Objetivos específicos	Dimensões	Sub-dimensões	INDICADORES DE CADA DIMENSÃO / PERGUNTAS	ANÁLISE DE CONTEÚDO				OBS. NÃO PARTICIP.	ANÁLISE DOC.
				ENTREVISTAS					
				ÓRGÃOS SOCIAIS	OBS. PRIVL.	COLABORADORES	PARCEIROS		
II) Qual a percepção que a organização tem da sua própria sustentabilidade?	1) Geral	1.1) O que entende por sustentabilidade (de uma organização)	x	x	x	x			
		1.2) Na sua opinião, a SFRAA é sustentável? Porquê?	x	x	x	x			
		1.3) O que faz com que a SFRAA exista há 138 anos?	x	x	x	x			
	Grau de Percepção do entrevistado quanto ao posicionamento da OES relativamente aos seguintes indicadores: 0 (inexistente) - 1 (fraco) - 2 (mediano) - 3 (bom) - 4 (muito bom)								
	2) Social	2.1) Adequação e cumprimento da Missão / Princípios	x	x	x				
		2.2) Satisfação das necessidades da comunidade / resposta a problemas sociais / relação com a comunidade	x	x	x	x			
		2.3) Criação de emprego	x	x	x				
	3) Política	3.1) Nível de democracia interna	x	x	x				
		3.2) Envolvimento com a comunidade	x	x	x	x			
		3.3) Parcerias e trabalho em rede	x	x	x	x			
		3.4) Relação com políticas públicas	x	x	x	x			
	4) Económica / Financeira	4.1) Produção de bens e serviços	x	x	x	x			
		4.2) Fontes de Financiamento e origens de recursos	x	x	x	x			
		4.3) Geração de Poupança / Investimento	x	x	x				
	5) Projeto Gestão / Organizacional	5.1) Projeto geral de gestão	x	x	x				
		5.2) Gestão de Qualidade	x	x	x	x			
		5.3) Gestão de Recursos Humanos	x	x	x				
		5.4) Gestão da Imagem e Comunicação	x	x	x	x			
	6) Ambiental	6.1) Desenvolvimento de atividades ambientalmente responsáveis	x	x	x				
	III) Quais as potencialidades e desafios da organização perante a sua sustentabilidade?	1) Geral	1.1) Quais as maiores potencialidades da SFRAA	x	x	x	x	x	x
			1.2) Quais os maiores desafios / constrangimentos da SFRAA	x	x	x	x	x	x

## Anexo B: Sinopses das entrevistas

Objetivos específicos	Dimensões	Sub-dimensões	Indicadores / perguntas	ENTREVISTADOS	
				Análise horizontal (Órgãos Sociais)	
				Respostas	Observações
I) Quais os fatores implicados na sustentabilidade da organização?	1) geral		1.1) Quais os fatores que considera estarem implicados na sustentabilidade da SFRAA?	(...) adaptação ao tempo e os valores. (...) quanto mais profundos e enraizados esses valores, mais possibilidades há de perpetuar a vida da instituição." (ent.1) "Parte económica, apoios, parcerias: manter os que temos e fazer novos. Recursos humanos". (ent.2) "(...) depende bastante de apoios da Seg Social (...). Penso sempre sustentabilidade do ponto de vista ambiental, e desse ponto de vista, a SFRAA ainda tem um grande caminho a fazer... pegada ecológica (...)." (ent.3)	Respostas diversificadas: adaptação e resposta às necessidades; componente financeira; recursos humanos; ambiente.
			2.1.1) Nível de adequação da intervenção da organização à sua missão / princípios / valores	"Tem havido adequação (...). Uma missão profundamente social que depois tem de garantir na oferta e no recrutamento dos seus utentes, de algum modo, uma participação que lhe permita sustentar-se. Se não fosse uma missão pura virada para os mais fracos e débeis do ponto de vista social, ela própria se teria debilitado." "Também há uma dimensão interessante que é a coesão social no sentido de possibilitar que, nos serviços prestados, haja um convívio entre quem tem menos e quem tem mais (em termos de benefício social)". (ent.1)	Todos os entrevistados consideram haver uma adequação. A missão / objeto central é a intervenção social.
			2.1.2) Grau de envolvimento dos Órgãos Sociais e colaboradores com a missão	"Razoavelmente. Os colaboradores olham mais para a instituição como empregadora (...) embora participem e comunguem dos valores (...). Em relação aos O.S. envolvem-se na missão e identificam-se com os valores, estão preocupados com a sustentabilidade da instituição (...)" (ent.1)	As pessoas estão envolvidas.
	2) Social		2.2.1) Nível de satisfação das necessidades da comunidade / Tipologia de questões sociais a que a organização responde atualmente	"(...) a comunidade avalia como muito positivo o serviço prestado pela SFRAA e existem muito mais candidaturas do que aquelas a que podemos dar resposta. Se a SFRAA continuar a identificar carências sociais e a procurar resposta para essas carências, possivelmente terá sustentabilidade". (ent.1) "Só mais recentemente se virou para a área social. Do meu ponto de vista vai voltar à questão cultural, não no mesmo patamar que era mas (...) debates em ciclos restritos de natureza cultural e [também] retomando a ideia da existência de uma escola de música e de dança". (ent.1) "(...) temos muitas crianças e idosos mas não da faixa da meia idade, inativos do ponto de vista profissional mas que ainda têm grandes capacidades físicas (...)" (ent.1)"A área social é muito importante. (...) um dos objetivos: alargar o apoio social aos idosos e às crianças mas (...) também na área desportiva. Esta foi uma modalidade que sempre teve um cariz social, e é gratuita. Hoje em dia temos grandes atletas. (...)." (ent.2)	

			<p>"Queremos alargar a resposta social (crianças e idosos) porque há muitos pedidos e não conseguimos dar resposta a tudo (...) se calhar construir um pouco mais de património." (ent.2)</p> <p>"Há uma faixa etária muito grande que não vem à SFRAA (entre os 5 anos e a idade adulta). Está a fazer-se um projeto (...)." (ent.2)</p> <p>"Os nossos associados mais antigos continuam a vir cá para ver futebol na televisão e não temos mais nada para lhes oferecer. E isso implica muita coisa: se calhar uma reestruturação ao nível do rés-do-chão; dar uma oferta de várias atividades (...) talvez também por uma sala de chá; sala de leitura; sala de formação para os mais idosos (...) sentir que as pessoas se sintam acolhidas." (ent.2)</p> <p>)"(...) aumentar a banda filarmónica. Foi um dos grandes marcos, temos muitos instrumentos." (ent.2)</p> <p>"(...) faz um excelente trabalho não só de apoio às pessoas mais carenciadas mas também a outras. Dinamizaram bastante a zona (...). Criaram muitas coisas para manter o pessoal sénior ocupado (...)." (ent.3)</p>	<p>A comunidade avalia o serviço prestado pela SFRAA como muito positivo. Fundamental continuar a identificar as necessidades / carências para procurar responder-lhes. Respostas na área social são mais recentes, continuará a haver a preocupação de abranger mais pessoas. As áreas cultural e recreativa serão mais dinamizadas no futuro. Apesar das várias respostas, a organização não consegue responder a todas as necessidades, planeando para esse efeito reestruturar o espaço físico e dinamizar atividades diferentes para chegar a mais pessoas.</p>
		<p><b>2.2) Satisfação de necessidades e relação com a comunidade</b></p> <p><b>2.2.3) Relação com os destinatários da organização / Tipo de destinatários preferenciais</b></p>	<p>"Os utentes gostam da SFRAA, vêm cá com filhos e familiares mas têm isto ainda muito como utentes e não como uma sociedade deles onde possam participar. É uma vertente que pode ser potenciada e muito (...)." (ent.1)</p> <p>"[Em relação ao tipo de destinatários] dupla preocupação: sustentabilidade, garantir que a participação em termos financeiros nos custos do serviço seja garantida e simultaneamente dar resposta a algumas das carências dos mais desfavorecidos. (...) Há a preocupação de responder aos casos mais débeis, critérios de algumas candidaturas privilegiam umas pessoas (sem recursos económicos) relativamente a outras mas simultaneamente esse número não ser tão grande que inviabilize a qualidade dos serviços que se possa prestar." (ent.1)</p> <p>"[Chamamos] Utentes (...) essencialmente para a população mais desfavorecida. Aliás, temos imposição da Segurança Social (...) vagas disponíveis para urgências." (ent.2)</p> <p>"Componente social: crianças mais desfavorecidas, CAT da QSM. Esta componente é mais forte, SFRAA aposta um pouco mais como sendo o grupo alvo dos mais desfavorecidos. Componente mais cultural, desportiva (estrutura da própria SFRAA): tentaram manter atividades mais gímnicas com algum sucesso. É um sítio de passagem, sem grandes facilidades para estacionar mas mesmo assim conseguiram ambientar e aguentar." (ent.3)</p>	<p>Destinatários da organização são considerados utentes. Perspetiva que utentes têm em relação à organização pode melhorar, no sentido de um maior sentido de associativismo. Destinatários são população mais vulnerável mas também pessoas com mais capacidade financeira, procurando-se um equilíbrio que permita à organização ser sustentável. O seu caráter social não se prende apenas com a população financeiramente vulnerável mas também com menores em perigo, crianças, idosos. Serve sobretudo classe média baixa.</p>
		<p><b>2.3) Criação de emprego</b></p> <p><b>2.3.1) Evolução da criação de emprego</b></p>	<p>"O número tem crescido muitíssimo. Cerca de 100 colaboradores. Muitas vezes fala-se no Terceiro Setor como potencial na criação de emprego e é verdade ainda que o emprego nem sempre seja o mais tradicional no sentido de ter um vínculo mas há muitas pessoas que vêm à SFRAA complementar o seu salário ou fazer o seu salário (p.e. atividades autónomas: professores, instrutores). Uma coisa que também foi evoluindo é que ninguém vai ensinar ginástica ou música gratuitamente". ent.1)</p>	<p>Grande aumento do número de funcionários da organização.</p>
		<p><b>3.1.1) Nº de associados e sua evolução</b></p>	<p>"Temos cerca de 3000 associados mas são associados durante o tempo em que são utentes, ou seja, durante o tempo em que precisam da SFRAA (...). Quando depois se desvinculam como utentes perde-se a qualidade de sócios: deixam de pagar a quota e de participar ativamente na vida da SFRAA. É muito na base do utente que é sócio porque tem de o ser para poder usufruir dos serviços." (ent.1)</p>	<p>Independentemente do número de sócios, é evidente uma distinção entre os utentes, que utilizam os serviços da organização, e os outros que têm uma relação de maior preocupação e pertença.</p>

I) Quais os fatores implicados na sustentabilidade da organização?	3) Política	3.1) Nível de democracia interna numa lógica participativa		"(...) temos mil e tal ou 2000. De 5 em 5 anos há uma atualização dos sócios. É outro objetivo arranjar formas para os sócios ficarem na SFRAA, desde as crianças aos mais antigos; dar-lhes outros benefícios (...) encontrar novas atividades (...) incentivar os sócios para não desistirem". (ent.2)	Uma parte dos sócios deixam de o ser quando deixam de utilizar serviço. Existe a preocupação de cativar os sócios para se manterem na organização.
			<b>3.1.2) % de presenças nas Assembleias Gerais e sua evolução</b>	<p>"Há pouca participação no geral nas reuniões ordinárias (...) mas se fizer uma festa de aniversário, p.e., já há muitos mais sócios. É como se tivessem a noção que não adianta de nada ir lá, está tudo feito". (ent.1)</p> <p>"Infelizmente não há presenças nenhuma, praticamente. Não sei porquê. Este ano fizemos a comemoração do aniversário e o salão estava completamente cheio, se calhar os sócios já começaram a ver que há algumas mudanças. Só espero que eles venham mais vezes." (ent.2)</p> <p>"Muito pouco populadas nos últimos tempos (desde há uns 18 anos atrás). Lembro-me de (...) ver uma sala cheia. Acho que as pessoas se desinteressaram um bocadinho mas nas últimas AG lembro-me de ter visto pessoas a levantar a mão e questionar. As pessoas resignaram-se um bocadinho, pensam "aquilo está a andar, agora estão muito mais virados para o apoio social, já se desligaram muito da parte da coletividade. As pessoas pensavam nisto como sendo o sítio onde no final do dia vinham tomar um copo e conviver e conversar um bocadinho (...)". (ent.3)</p>	Unanimidade quanto à fraca adesão dos associados nas AG. Quanto aos possíveis motivos que levam as pessoas a não participar nas AG, os entrevistados consideram que pode estar relacionados com a ideia da parte dos sócios, que as coisas estão a funcionar e a sua presença não faz falta. Esta resignação também pode estar relacionada com a ideia de que a SFRAA agora está mais direcionada para a área social e menos às coisas que caracterizavam a coletividade, como a componente recreativa. Por outro lado, também se considera que quando há um assunto específico a tratar ou comemoração (situações mais excecionais), os sócios comparecem, mobilizam-se por acharem que existem razões para isso.
			<b>3.1.3) Renovação dos Órgãos Sociais / % de votos nas últimas eleições para os Órgãos Sociais</b>	<p>"Muito pouco significativa a participação" [últimas eleições]. Penso que nunca houve muita renovação e a preocupação não tem sido muita ou tem sido muito difícil renovar. Nestas eleições, houve uma preocupação muito grande pela renovação (...) quando as pessoas chegam aos O.S. é muito difícil largar: ganham afetos, ganham relações. É difícil depois suspender e passar para a condição de mero sócio e tem também a ver com a dificuldade de recrutamento." (ent.1)</p> <p>"Do ponto de vista do funcionamento democrático, há questões interessantes: só há 20 ou 30 anos é que houve mais de uma lista aos OS, ou seja, não há debate democrático no interior da instituição. Houve em tempos (...) mas ultimamente não. Penso que é pelas duas coisas: pela dificuldade em recrutar e por não ser atrativo do ponto de vista pessoal, sem ser a comunhão de valores da SFRAA (...)." (ent.1)</p> <p>"Durante os anos em que cá estou, não houve renovação; agora sim (neste mandato). No último mandato as reuniões de Direção eram quinzenais e às vezes mensais, neste momento são semanais." (ent.2)</p> <p>"Durante muitos anos vi sempre as mesmas caras cá. Ao longo dos últimos anos, na Direção, havia algumas caras novas embora o núcleo se tivesse mantido. A maior mudança é capaz de ter sido agora (último mandato). O Conselho Fiscal é todo novo, há elementos novos na Direção que trazem outras experiências (...)." (ent.3)</p>	Só há mais de 20 anos atrás existiram duas listas e debate democrático efetivo. Unanimidade quanto à falta de renovação dos O.S. Neste último mandato houve renovação, elementos novos. Pouca participação nas eleições. Unanimidade quanto à importância desta renovação embora se reconheça que constitui um desafio devido à ligação que as pessoas ganham bem como à dificuldade de recrutar para esses cargos, tendo em conta a necessidade de disponibilidade, empenho e responsabilidade.

			<p>Resposta por categorias:</p> <p>"Natureza estatutária / obrigatória": sendo obrigatória, está presente em todas as respostas dos entrevistados, acumulando com:</p> <p>"Natureza informativa": 1 resposta</p> <p>"Natureza informal": 3 respostas (comemorações): "O aniversário que existiu agora eu nunca tinha assistido. Espero que os OS tenham maior participação (...) mas há outra questão que temos de ver: a maior parte dos OS trabalham (...)". (ent.2)</p>	<p>Para além da relação obrigatória (Assembleias Gerais), os O.S. consideram que a natureza da sua relação com os sócios é sobretudo informal, tanto através de comemorações como do espírito vivo.</p>
		<p><b>3.1.5) Grau da relação entre Órgãos Sociais e associados.</b></p>	<p>Escala:</p> <p>Inexistente: 0</p> <p>Fraco: 1</p> <p>Mediano: 1</p> <p>Bom: 1</p> <p>Muito bom: 0</p>	
		<p><b>3.1.6) Natureza da relação entre Órgãos Sociais e colaboradores / em que momentos se relacionam</b></p>	<p>Cada entrevistado pode ter selecionado mais de uma resposta:</p> <p>"Natureza informativa": 3 respostas</p> <p>"Relação de proximidade, reuniões por serviço. Tem havido muitas reuniões parcelares (de serviço e individuais). Não tem é havido reuniões no sentido de trabalhar o sentido de pertença mais coletiva, para vincular o sentimento de pertença e de identificação com os valores da instituição". (ent.1)</p> <p>"(...) tem havido reuniões com todos para perceber o que se passa, para conhecer todas as valências. (...) esta instituição precisa deste relacionamento mais profundo." (ent.2)</p> <p>"Natureza informal": 2 respostas (promoção de outros momentos para estar com os colaboradores)</p>	<p>Consideram que a relação entre O.S. e os colaboradores é informativa, nomeadamente através das reuniões de trabalho, bem como informal, existindo momentos de encontro como jantares. Foi identificada a lacuna de momentos de grupo onde sejam trabalhadas as questões de pertença coletiva.</p>
		<p><b>3.1.7) Grau da relação entre Órgãos Sociais e colaboradores.</b></p>	<p>Escala:</p> <p>Inexistente: 0</p> <p>Fraco: 0</p> <p>Mediano: 0</p> <p>Bom: 2</p> <p>Muito bom: 1</p>	<p>A maioria considera que a relação é boa.</p>
	3.2) Envolvimento com a comunidade	<p><b>3.2.1) Capacidade de se envolver com a comunidade / nível de enraizamento local</b></p>	<p>"Muito bem enraizada, todos conhecem a SFRAA. É uma referência. Quer pela comunidade formal como informal. Muito pouca gente da Amadora não passou pela SFRAA". (ent.1)</p> <p>"Muito enraizada na freguesia e concelho." (ent.2)</p>	<p>Organização muito enraizada, de referência.</p>
		<p><b>3.2.2) Participação no diálogo social (envolvimento em redes / movimentos / sensibilização para os problemas públicos)</b></p>	<p>"Muitíssimo envolvida. Quer com instituições parceiras quer com organizações do Estado. Envolvimento muito grande, Rede Social, CLAS. Relações formais e informais". (ent.1)</p> <p>)"Não tanto como acho que deveria. Vamos tentar estar mais, sobretudo com o nosso parceiro da Junta. (...). O que temos são serviços pagos à população, e se virmos no âmbito geral, a única que tem este cariz social e que não é paga é o atletismo. A CAT também não é paga mas é subsidiada, é diferente. No sentido de haver uma proximidade com a população, não estamos preparados. [faltam técnicos especializados que vão ao terreno]." (ent.2)</p>	<p>Forte envolvimento e participação no diálogo social: Rede Social, CSF. No entanto, poderia ser ainda mais forte esta participação se, para além dos serviços existentes, houvessem técnicos especializados de proximidade, que se dedicassem apenas ao trabalho de campo, a conhecer as situações.</p>
		<p><b>3.2.3) Capacidade de criar impacto na comunidade / desenvolvimento local</b></p>	<p>"Acho que tem um impacto muito grande no desenvolvimento local da freguesia: dança, música, educação, desporto, atletismo (modalidade também social que não está sujeito ao pagamento de quotas e tem fornecido campeões ao nível nacional). Participação da SFRAA em diversos eventos". (ent.1)</p>	<p>Consensual o forte impacto que a organização tem nas diferentes áreas.</p>

		3.3) Parcerias e trabalho em rede	<p><b>3.3.1) Caracterização das parcerias:</b> - natureza das relações de parceria (ex. financiamento / recursos não monetários / economia de escala) - curto / longo prazo</p>	<p>"É muito difícil encontrar uma organização que não tenha alguma parceria formal ou informal: Lions, Junta, clubes desportivos, etc". [Natureza das relações]: "financiamento, sobretudo da Seg. Social, CMA e Junta, o que lhe permite ter a abrangência que tem. Tem também outras parcerias, p.e. Junta Freg. Benfica devido a falta de estruturas na Amadora. Lógica de instalações". (ent.1)</p> <p>"Acho que até aqui tem sido mais a lógica financeira, para se conseguir autossustentar. A parte financeira é importantíssima e se calhar o principal mas também (...) fizemos protocolo [que trouxesse] algum benefício para os sócios (...). Também fizemos protocolo com Junta de Freg. Benfica, (...) em termos de utilização da piscina (...). quando fazemos algum evento com alguma dimensão temos de arranjar patrocínios para suportar as despesas desse próprio evento. Para a CAT, (...) nesta altura do ano, fazemos muitos pedidos para as empresas para nos ajudarem com colónias de férias, idas à praia... é o sítio onde talvez é constante".</p> <p>"Temos um grande parceiro, que é a Junta, a todos os níveis, independentemente dos protocolos da SS e CMA. É diferente, a Junta é um parceiro que apoia atividades, eventos." (ent.2)</p>	<p>A SFRAA tem parcerias, formais e informais, com várias organizações da Amadora e não só. As lógicas subjacentes têm sido: financeiras (CMA, SS); apoio a eventos específicos (Junta de Freguesia, empresas); instalações.</p>
		3.4) Relação com as políticas públicas	<p><b>3.4.1) Participação no diálogo político / Capacidade de influenciar as políticas públicas</b></p>	<p>"Sendo membro filiado na Confederação das IPSS tem diálogo. Depois tem diálogo junto das autarquias e Segurança Social. Os poderes públicos estão muito atentos ao que se passa na SFRAA, sabem que tem muita influência. Agora, se temos capacidade de influenciar. Somos parceiros nas políticas. A influência da SFRAA é mais informal do que através de propostas concretas. Tem tentado ser distante dos partidos políticos, tenta que a relação com as instituições públicas não seja marcada tão ideologicamente mas centrada nas questões dos valores e serviços que presta." (ent.1)</p> <p>"Tem tido essa capacidade, tem influenciado, quer na CMA quer na Junta." (ent.2)</p>	<p>Unanimidade quanto à participação no diálogo político, até pelas parcerias que tem com as autarquias, Segurança Social. No que respeita a influenciar as políticas, os entrevistados consideram que a SFRAA tem tido essa capacidade, embora não tenha ficado claro o limite entre a influência formal ou informal.</p>
		4.1. Produção de bens e serviços	<p><b>4.1.2) Relação entre quem usufrui e quem paga os bens / serviços</b></p>	<p>"Prestamos serviços. Os serviços de música e o atletismo não são pagos pelos utentes: a música (...) deve-se à tradição que tem na SFRAA, fazia sentido que houvesse uma atenção especial ao ensino de música no sentido de vir tendencialmente a participar da Banda; o atletismo porque se considerava que os praticantes tinham baixos recursos". (ent.1)</p> <p>"Atletismo e CAT gratuitas. Outras são pagas." (ent.2)</p> <p>"(...) atletismo sempre foi gratuito. A parte social (creche, etc) tem apoio da SS, existe uma tabela e com base nisso é feito um cálculo. De uma forma geral, há modalidades que se pagam e outras não." (ent.3)</p>	<p>Alguns serviços são gratuitos (banda, atletismo, CAT), outros são pagos na totalidade e outros ainda são comparticipados por quem beneficia deles.</p>
		4.1.3) Lógica de produção de serviços: substituição ou complemento	<p><b>4.1.3) Lógica de produção de serviços: substituição ou complemento</b></p>	<p>"Lógica de complemento nas áreas da educação e idosos (inclusive do Estado). Lógica de substituição na área da cultura (substituir inclusive o próprio Estado)". (ent.1)</p> <p>"Em relação aos que já têm, a lógica tem sido a de complementar." (ent.2)</p> <p>"Complementar e diferenciar um bocadinho. Sempre se tentou ver o que mais ninguém nas redondezas tem e ao mesmo tempo adequar-se aos gostos atuais. É um bocadinho de cada: tentar diferenciar-se naquilo que for possível mas também não perder o comboio." (ent.3)</p>	<p>Todos os entrevistados consideram que a lógica da produção de serviços da organização tem sido a de complementar outros serviços já existentes. No caso da cultura, houve quem considerasse que substituiu o próprio Estado. Para além de complementar, também existiu alguma preocupação com a diferenciação dos serviços, tentando ainda ir ao encontro das tendências.</p>

4.2) Fontes de financiamento e origem dos recursos	<p><b>4.2.1) % de recursos provenientes de cada fonte / tipologia de fontes de receitas / % de recursos monetários / % de recursos não monetários</b></p>	<p>"Penso que 50% dos custos são cobertos pelos financiamentos públicos, os restantes são assegurados pelas quotas e utentes. Recursos monetários e recursos físicos: CMA concede instalações do JI e da Quinta S. Miguel". (ent.1)</p> <p>"Para conseguirmos sustentar a organização e os colaboradores, não pode ser só com a área social. Conseguimos estes acordos, que é o que nos mantém, senão éramos mais uma associação que vive do dinheiro dos sócios, que não é nada". (ent.2)</p> <p>"Lógica tem sido mais monetária." (ent.3)</p>	<p>Os recursos são monetários mas também físicos. A área social e os acordos são aquilo que mantém a organização a nível financeiro.</p>
	<p><b>4.2.2) Nível de autonomia / dependência ou Grau de diversificação de fontes de receitas / financiamentos ou Capacidade para gerar recursos</b></p>	<p>"Há serviços que prestamos que não têm receitas próprias e outros que têm. A CAT, p.e. só tem financiamento público. Os utentes não podem pagar pelo tipo de natureza do serviço. O Estado paga quase todas as despesas e o que não é coberto pelo Estado, a SFRAA paga através das receitas de outros serviços. A CAT tem dado prejuízo, tem mais custos do que receitas". (ent.1)</p> <p>"Está completamente dependente dos subsídios da CMA e da SS. É difícil. Neste momento não conseguiria com as atividades sustentar-se se não fosse isso. Quando pensamos em abrir novos serviços têm de ser autossustentáveis, ou seja, todos têm de pagar (p.e. natação que vai abrir)." (ent.2)</p> <p>"Tem tentado diversificar as fontes. A dependência da SS é imensa (...). Temos tentado gerar outro tipo de receitas. Existem basicamente 4 áreas em termos de receitas no final que quase se anulam entre si: 2 delas compensam as outras 2. No final, podíamos estar melhor em termos de autonomia. Se calhar estamos a gastar mais nuns sítios e não estamos a conseguir diferenciar e oferecer serviços diferentes para conseguirmos gerar mais receitas. O que gera receitas aqui: a parte desportiva (...)." (ent.3)</p> <p>"Há muito caminho para fazer na parte da autonomia e é por aí que devemos ir. A parte de gerar recursos é talvez a mais difícil. Não nos podemos esquecer que estamos inseridos numa zona que tem população muito envelhecida e temos de nos saber adaptar ao meio em que estamos. (...) temos que pensar um pouco melhor, fazer estudo de mercado melhor, mais aprofundado, para "adaptar a Sociedade (SFRAA) à sociedade". (ent.3)</p>	<p>Os entrevistados considera que existe uma forte dependência financeira da Seg. Social e da CMA. Nem todos os serviços geram receitas próprias, por motivos vários, e isso tem uma forte influência na autonomia da organização. Mesmo os serviços subsidiados pelo Estado não cobrem a totalidade das despesas que o serviço tem para a organização (ex. CAT). De forma a minimizar esta situação e garantir a autonomia, é importante diversificar as fontes de receita, analisar melhor o tipo de gastos para eventuais ajustes e providenciar atividades diferenciadas, que vão ao encontro das necessidades, numa lógica de autossustentabilidade financeira.</p>
	<p><b>4.2.3) Existência de alguém que se dedica às parcerias?</b></p>	<p>"Não há nenhum elemento específico, é sobretudo a Direção que reflete, comanda e decide. Depois é executado pelos colaboradores." (ent.1)</p> <p>"A atual Presidente da Direção é um bom exemplo, no tempo em que fazia parte da anterior Direção era uma pessoa que andava sempre atrás de parcerias para ajudar todas as valências da SFRAA devido (...) à sua rede de conhecimentos, sempre tentou arranjar parcerias não só para as modalidades em que estava inserida mas também de uma forma global." (ent.3)</p>	<p>Atualmente não existe um elemento afeto ao estudo das parcerias. Cabe à Direção a decisão e aos colaboradores a execução.</p>
	<p><b>4.2.4) Tipo de estratégias para angariação de recursos / natureza das receitas (ex. marketing; angariação de fundos)</b></p>	<p>"Há poucas estratégias. Apenas divulga serviços. O marketing feito é apenas para consignação do IRS mas tem produzido poucos efeitos. Há pouca doação à SFRAA.. Há muitas lacunas a esse nível do marketing." (ent.1)"Neste momento não temos mas estamos a pensar ter. Estamos a reestruturar a parte administrativa". (ent.2)"(...) é uma área a melhorar. Tem a ver com a mudança para tentar dar o salto para o Séc. XXI. Podemos pensar em marketing enquanto presença nas redes sociais. Mas o facto das coisas existirem não quer dizer que as pessoas façam logo o clique para ir à procura. Acho que falta essa parte." (ent.3)</p>	<p>A angariação de fundos / marketing é uma área que precisa ser mais explorada, há muitas lacunas. O que existe é sobretudo divulgação de serviços.</p>

		4.3) Geração de Poupança / Excedentes / Investimento	<p><b>4.3.1) Capacidade para gerar excedentes / Forma de utilização dos excedentes (formação, reservas, investimento)</b></p>	<p>"Tem sido um balanço negativo nos últimos 2 anos, não muito negativos (...). Mas há que ter atenção a olhar para estes valores porque o exercício não foi negativo em termos de conta corrente (...) o saldo é negativo devido à mudança de critérios contabilísticos. Nos últimos anos o exercício tem estado muito próximo do equilíbrio, ou seja, não tem conseguido gerar recursos para investimentos. A gestão atual está preocupada com uma gestão estratégica que permita fazer investimento. Para já tem poucos recursos que o permitam". (ent.1)</p> <p>"Saldo tem sido positivo. A SFRAA nos últimos anos não fez grandes investimentos porque não havia hipóteses para investir. Tentamos investir nos trabalhadores (...) e atualizar a parte salarial, (...) antes não havia possibilidades mas agora há. A maior preocupação é com os trabalhadores, nunca deixarem de receber. A partir daí, o investimento não são obras de grande reestruturação mas sim obras de urgência e que nunca houve possibilidade até agora. Neste momento a nossa estabilidade financeira existe mas houve um grande trabalho anteriormente para chegarmos a este ponto". (ent.2)</p> <p>"A parte social (...) quase que se anulam uns aos outros: CAT no negativo, CD no positivo, creche e SAD que (também se compensam). Mas há espaço para mais. Alguma aposta ao nível da formação (colaboradores) e investimento (...) e obras na Sede." (ent.3)</p>	<p>Embora já tenham existido anos em que o saldo foi negativo, o saldo tem sido positivo, existindo algum equilíbrio / estabilidade financeira. Alguns serviços geram excedentes e outros geram défice.</p> <p>Quanto à capacidade para investir nos últimos anos consideram que a organização não tem conseguido gerar recursos para investir.</p> <p>No entanto, consideram que de momento existe alguma capacidade para investir (formação, melhorias salariais, obras urgentes).</p>
I) Quais os fatores implicados na sustentabilidade da organização?	5) Desenvolvimento Organizacional ou Projeto de Gestão autónomo	5.1) Gestão Geral ou Estratégica	<p><b>5.1.1) Existência de projeto de gestão / Planeamento participado / Diagnóstico + Monitorização + Avaliação</b></p>	<p>"Existe um projeto de gestão muito embrionário. Mesmo em termos de recrutamento de RH ultimamente tem-se feito uma aposta no sentido de gerar maior qualidade ao nível da gestão, com quadros mais preparados para o desenvolvimento da própria organização: onde haja mais estratégia, visão de mais longo prazo e onde haja mesmo um Conselho estratégico de desenvolvimento que projetará as políticas a longo prazo." (ent.1)</p> <p>"Que eu saiba não tem existido um planeamento estratégico. Tem sido apenas através dos planos anuais. Nesta última candidatura houve uma preocupação com a questão do planeamento anual para um planeamento de longo prazo, que ultrapasse o próprio mandato". (ent.1)</p> <p>"Não mas está a começar a ter." (ent.2)"</p> <p>Não tenho essa perceção." (ent.3)</p>	<p>Respostas variam entre o desconhecimento e a inexistência de projeto de gestão consolidado mas que começa agora a ganhar forma.</p>
		5.2) Gestão da Qualidade	<p><b>5.2.1) Política de qualidade</b></p>	<p>"Existe uma política de qualidade e inclusive recrutamento de pessoal especializado (meio tempo). Ainda não é aplicada a toda a SFRAA mas em algumas valências (Qt. S: Miguel), que já tem práticas de qualidade. Está a ser planeado o seu alargamento às restantes valências". (ent.1)</p> <p>"Começámos pela QSM mas vamos alargar para a sede, creche e Cantinho." (ent.2)</p> <p>"Temos feito... estávamos a aplicar um manual que existia e que iria ser alterado. Uma das exigências das IPSS é essa, têm de, em algumas áreas, ter certificação de qualidade." (ent.3)</p>	<p>Uniformidade das respostas quanto à existência de uma política de qualidade na QSM que se planeia alargar às restantes valências da organização. Existe inclusive um recurso humano especializado na área da qualidade.</p>
			<p><b>5.2.2) Práticas de inovação</b></p>	<p>"Existe alguma preocupação com a inovação sobretudo através dos planos de formação com o pessoal. A lei obriga a determinada formação por funcionário. A Direção está atenta". (ent.1)</p> <p>"(...) a introdução da seção de triatlo, de natação. A parte inovadora é mais na parte das atividades (...)." (ent.2)</p> <p>"Acho que houve uma fase em que isso aconteceu. Nos últimos anos, o que mais me preocupou foi a gestão da crise". (ent.3)</p>	<p>A inovação está presente nos planos de formação dos recursos humanos e na oferta de novas atividades.</p>

		5.3) Gestão de Recursos Humanos	<p><b>5.3.1) Políticas de gestão de recursos humanos baseadas no desempenho e na capacitação (colaboradores e O.S.)</b></p>	<p>"Muito embrionária. Alguma preocupação mas mais latente que explicitada e não estão definidas políticas de RH. Há alguma indefinição sobre estas políticas, não existe sistema implementado. Mais uma vez, na Qt S. Miguel existe avaliação mas não tem repercussão a nível geral". (ent.1)</p> <p>"Devíamos apostar na formação dos funcionários que tem ficado mais esquecida (não intencional, claro). É importante se atualizarem nas funções que desempenham: temos muitos auxiliares de ação direta, com idosos; na área da educação (maior parte) e muitos funcionários têm mais de 50 anos, e outros mais jovens que também já têm formação diferente." (ent.2)</p> <p>"A colaboradora que está a meio tempo na parte da Qualidade, queremos alargar para a parte dos recursos humanos. Neste momento, (...) tem sido muito complicado e é uma área que tem sido difícil (...) muitos funcionários, vários edifícios com muita gente. É complicado gerir pessoas (...). A gestora (...) tem de ser tudo; (...) a nossa contabilidade é muito grande." (ent.2)</p>	<p>Não existe um sistema implementado relativamente a políticas de recursos humanos. A QSM tem alguns procedimentos mas que não estão ainda difundidos pela restante organização. Existe a intenção de ter um recurso humano especializado para a área dos recursos humanos. A formação dos funcionários é uma grande preocupação para a Direção.</p>
			<p><b>5.3.2) Clareza nas funções, competências e metas a atingir por parte dos dirigentes e colaboradores</b></p>	<p>"Existem algumas confusões mas há bastante clareza. Sabe-se claramente o que cada um tem de fazer, até pelos regulamentos de serviço. Não estão definidas metas a atingir porque o planeamento estratégico é embrionário e não se é avaliado em função dessas metas". (ent.1)</p> <p>"Acho que sim mas é uma área que também queremos melhorar." (ent.2)</p>	<p>De uma forma geral, considera-se que existe clareza nas funções. Quanto às metas, não se é avaliado em função das mesmas. É uma área que se pretende melhorar.</p>
			<p><b>5.3.3) Comunicação interna</b></p>	<p>"Há bastantes debilidades e há ausência de rotina ao nível da comunicação interna. São feitas de forma informal". (ent.1)</p>	<p>A comunicação interna apresenta algumas fragilidades, sobretudo derivadas da sua informalidade.</p>
		5.4) Gestão da Imagem e comunicação com a comunidade	<p><b>5.4.1) Divulgação da imagem da organização</b></p>	<p>"Vai-se fazendo de forma um pouco anárquica muito baseada ao nível das valências. O coordenador de uma valência tem acesso ao facebook e faz aí a divulgação da imagem. Temos uma página que está a ser tornada mais operacional. (...) já recrutaram uma pessoa para esta gestão da imagem". (ent.1)</p> <p>"É uma área que estava apagada (...). Já fizemos contrato com a TV Amadora, para fazermos alguma divulgação; vamos contratar um jovem, que não tínhamos, que é muito importante, quase o essencial para transmitir a nossa imagem (site, facebook); vamos mudar os fardamentos, tentar mudar a imagem da SFRAA, não só do edifício mas dos trabalhadores em geral, para transmitir imagem diferente." (ent.2)</p> <p>"Site, redes sociais, coisas publicitadas na entrada mas há trabalho para fazer. Em relação às redes sociais a coisa até tem funcionado muito bem mas em termos visuais, talvez só uma vez por ano, no Grande prêmio de atletismo, quando temos aqui um grande placard a chamar a atenção. Poderá passar por continuar / intensificar a presença em redes sociais mas como agora existe o site, pode ser que agora a coisa dinamize um bocadinho." (ent.3)</p>	<p>No presente, é manifesta e expressa a intenção de melhorar a divulgação da imagem da SFRAA. Embora se reconheça que ainda existe muito trabalho a fazer nessa área, também se identificam sinais de mudança: protocolo com a TV Amadora, site (inclusive aposta num recurso humano especializado) e uma preocupação generalizada com a imagem da organização no exterior.</p>
			<p><b>5.4.2) Credibilidade / reconhecimento da org na comunidade /</b></p>	<p>"É credível / reconhecida. A representação é feita pela Direção. No entanto, há coordenadores que têm funções de representação". (ent.1)</p> <p>"Acho que sim senão não teria aceite este desafio." (ent.2)</p>	<p>Unanimidade quanto ao reconhecimento e credibilidade da organização, motivo de orgulho.</p>

	6) Ambiental	<p><b>6.1) Atividades ambientalmente responsáveis</b></p>	<p>"Que se faça hoje, não. Estamos a pensar chegar [faixa dos 50 aos 70 anos] através de clubes de sensibilização ambiental e clubes de observação da natureza. Serve para organizar visitas de estudo, culturais". (ent.1)</p> <p>"Temos, ainda agora na QSM aproveitámos os materiais que tínhamos para fazer um espaço exterior para os idosos." (ent.2)</p> <p>"A perceção que tenho é que tem de se melhorar muito esta parte. Se calhar tem de começar a incutir nas crianças essa parte. Acho que é uma das áreas em que se deve apostar mais." (ent.3)</p>	<p>As respostas dividem-se entre o grupo dos que acham que atualmente não se realizam atividades com este âmbito, sendo importante que se realizassem, e o grupo dos que consideram que existem e têm existido práticas ambientais na organização. A diferença poderá estar na forma de interpretar a pergunta: atividades mais estruturadas versus práticas de âmbito ambiental.</p>
II) Qual a perceção que a organização tem da sua própria sustentabilidade?	1) Geral	<p><b>1.1) O que entende por sustentabilidade (de uma organização)</b></p>	<p>"Conjunto de tomadas de decisão que têm em conta a perpetuação de uma instituição, ou seja, que está a longo prazo. O problema da sustentabilidade tem a ver com valores e com a capacidade de transformar esses valores adaptando à realidade de cada época." (ent.1)</p> <p>"Penso que a base será em termos mais económicos, gerir, arranjar parceiros, apoios, patrocínios para conseguir sustentar. A ideia que eu tenho é na parte económica mas se calhar também é a outros níveis. Não estou muito dentro dessa área. A sustentabilidade para mim é o essencial. Neste momento a maior preocupação é conseguir manter todos os acordos com as entidades que temos, governamentais (CMA e SS) para conseguir manter os cerca de 100 trabalhadores e dar-lhes um salário." (ent.2)</p> <p>"É uma boa pergunta... Sustentabilidade é uma derivação de sustentar, não sei. Sempre associei sustentabilidade ao pensamento mais ligado ao ambiente. Acho que é mais por aí (...)." (ent.3)</p>	<p>As respostas indicam uma grande diversidade de opiniões: sustentabilidade associada a valores e adaptação à realidade / sociedade; sustentabilidade associada a uma dimensão financeira, ligada aos apoios e às parcerias e sustentabilidade associada ao ambiente.</p>
		<p><b>1.2) Na sua opinião, a SFRAA é sustentável? Porquê?</b></p>	<p>"A história diz que sim, agora durante quanto tempo é sempre problemático. A SFRAA está aqui mas já teve muito que se alterar no seu modo de viver e na base que lhe dá sustentação. Falo em valores da própria organização, quanto mais permanentes e profundos forem esses valores, mais possibilidades há de se perpetuar no tempo. Tem que ser alguns valores em termos de organização e em termos de projeção no futuro. Se esses valores tiverem continuidade ou adesão na sociedade, possivelmente vai manter-se; quando deixarem de se adaptar é sinal que não estão a fazer aquilo que tem a ver com a sociedade do momento e desaparece. A sustentabilidade tem a ver com isso mas também com a profundidade dos valores e a sua adesão à parte da sociedade". (ent.1)</p> <p>"Sim porque sobretudo ao longo dos últimos 20 anos houve uma grande transformação desta instituição para a área social e da educação. Foi através dessas áreas que passou a ser sustentável e neste momento temos uma situação financeira muito sustentável". (ent.2)</p> <p>"Penso sempre sustentabilidade do ponto de vista ambiental, e desse ponto de vista, a SFRAA ainda tem um grande caminho a fazer. (...) passagem para a fase seguinte (...) precisa de virar para os próximos paradigmas que aí vêm. Uma empresa sustentável é a que se sustenta a si própria. Não é bem o caso da SFRAA, que depende bastante de apoios da Seg Social para fornecer melhores serviços aqui à área (crianças, seniores)." (ent.3)</p>	<p>As respostas dependem da definição que cada entrevistado deu ao conceito de sustentabilidade. Assim, se a resposta passa pela questão ambiental, a SFRAA tem um longo caminho pela frente. Se a sustentabilidade for a capacidade de se sustentar a si própria, também não é sustentável porque depende de apoios. Por outro lado, a maioria das respostas considera que a SFRAA tem sido sustentável na medida em que tem valores enraizados, tem conseguido adaptar-se às necessidades da sociedade, passado por transformações, construindo. As atividades devem ser autossustentáveis e contribuir para o funcionamento das atividades essenciais.</p>

		<p><b>1.3) O que faz com que a SFRAA exista há 138 anos?</b></p>	<p>"Adaptou-se, modernizou-se, transformou-se e possivelmente também porque alguns dos valores que tem tentado preservar têm acompanhado a sociedade ao longo dos tempos. Durante muitos anos a SFRAA esteve ligada à música (...) era um valor que se instituiu em determinada altura, havia mais pessoas a saber música que a saber ler e escrever (...) a seguir, os valores culturais (muito baseados no teatro, no cinema, na divulgação cultural), hoje não. (...) atualmente aquilo que lhe mantém a sustentabilidade (...) são os valores sociais que adotou. A marca da SFRAA hoje não é a cultura, é talvez a dimensão social e a dimensão desportiva. Quer os valores sociais quer os valores do desporto são valores que agora têm correspondência no desenvolvimento social, da sociedade. Portanto, mantendo estes valores estará adaptada." (ent.1)</p> <p>"A minha ideia é que se deveu a todas as pessoas que por cá passaram, sempre se dedicaram a esta instituição (...) de livre vontade e não por imposição. Tentaram dar sempre o seu melhor, assim como duas pessoas muito importantes e que ao longo de mais de 25 anos têm sido os pilares da instituição para não ir abaixo, não acabar. E penso que os anteriores também devem ter tido essa vontade enorme e amor para que isto não acabasse". (ent.2)</p> <p>"Os associados, sem dúvida. Mais antigamente porque há muitos anos atrás vivia muito do facto de haver muita população que vinha do Alentejo, os grupos de cantares, a filarmónica em si também teve os seus tempos áureos (...) mas ao longo dos últimos 20 anos isto derivou um bocadinho, mais focado na parte social, crianças (...). Isso foi outro dinamismo, revitalizou a SFRAA numa forma mas... isto funcionava um bocadinho como um ponto de encontro, as pessoas saíam de casa e vinham aqui passar tempo, conversar, vinham jogar às cartas, vinham até ao bar. A SFRAA foi tentando adaptar-se aos tempos. Agora está mais direccionada para o apoio social que é sem dúvida fundamental." (ent.3)</p>	<p>Embora esta pergunta se assemelhe à anterior, o facto é que as respostas acabam por conseguir enriquecer as respostas já dadas. Fatores como a adaptação, modernização e valores que vão acompanhando a sociedade são um denominador comum nas duas perguntas. O facto dos valores mudarem e da organização acompanhar essa mudança explica que tenha começado com valores musicais e de ensino, depois cultura, desporto e, mais recentemente, valores sociais. As pessoas que ao longo dos anos de dedicaram e envolveram com a organização, bem como os associados que desde sempre encontraram aí um ponto de convívio e lazer, são também duas fortes componentes que explicam os 138 anos da SFRAA.</p>
<p><b>Grau de Perceção do entrevistado quanto ao posicionamento da OES relativamente aos seguintes indicadores (sub-dimensões):</b></p>				

	Grau de Perceção dos Órgãos Sociais quanto ao posicionamento da organização relativamente aos seguintes indicadores (N=3)						
	Inexistente	Fraco	Mediano	Bom	Muito bom	NS/NR	Totais
2.1) Adequação e cumprimento da Missão / Princípios				1	2		3
2.2) Satisfação de necessidades / resposta a problemas sociais				1	2		3
2.3) Criação de emprego				3			3
3.1) Nível de democracia interna		1		2			3
3.2) Envolvimento com a comunidade			1		2		3
3.3) Parcerias e trabalho em rede				2	1		3
3.4) Relação com políticas públicas				2	1		3
4.1) Produção de bens e serviços				3			3
4.2) Fontes de Financiamento e origens de recursos			2		1		3
4.3) Geração de Poupança / Investimento			2	1			3
5.1) Gestão Geral (projeto interno)				2		1	3
5.2) Gestão de Qualidade				2		1	3
5.3) Gestão de Recursos Humanos			1	2			3
5.4) Gestão da Imagem e Comunicação			3				3
6.1) Atividades ambientalmente responsáveis			2	1			3

III) Quais os desafios e potencialidades da organização perante a sua sustentabilidade?	1) Geral	<p><b>1.1) Quais as maiores potencialidades da SFRAA</b></p>	<p>"A imagem que a comunidade tem da organização."          "A história, que torna mais forte a instituição o facto de ter resistido a tanto tempo".          "Berçário e creche são as duas valências mais fortes e onde há mais possibilidades de expandir o serviço que presta". (ent.1)          "A área social e da educação." (ent.2)          "Componente social: serviços de apoio." (ent.3)</p>	<p>Considera-se como as maiores potencialidades da organização: a sua história e a sua experiência; a área social; a área da educação, nomeadamente berçário e creche e a sua imagem junto da comunidade. Esta listagem refere-se tanto a aspetos existentes identificados como mais valias como a áreas que a organização pode explorar mais.</p>
		<p><b>1.2) Quais os maiores desafios / constrangimentos da SFRAA?</b></p>	<p>"Continuar atenta, não desligar dos problemas da comunidade. Melhorar a democracia interna e a participação dos sócios. Se cultivar isto não tem problemas de sustentabilidade. Consegue projetar-se para o futuro". (ent.1)          "Direções, mas penso que é um problema de todas as instituições (...) pode ter dificuldade em recrutar para a Direção elementos que tenham formação, disponibilidade, vontade e se identifiquem com esses valores. No entanto, penso que é possível alterar um pouco isso e que, a curto prazo, vão aparecer mais pessoas ligadas a estes valores e a participarem mais desde que também haja abertura. A não ser que se pague à Direção (a lei também se transforma). Já há alguma abertura na legislação que permite que um elemento da Direção seja pago. Por si só não resolve a questão porque depois é preciso ter outros elementos na Direção que partilhem destes valores e que não são remunerados. Isto vai de encontro ao novo estatuto das IPSS e da SFRAA". (ent.1)          "Conseguir manter aquilo que existe.(...) manter os trabalhadores cá para manterem a vida deles estável. Existem quase 100 pessoas na SFRAA. Eles é que são a nossa sustentabilidade em termos humanos. Se não lhes der boas condições, também não contribuem. Isto é muito importante e uma questão de justiça porque sem eles a SFRAA não é nada, embora os parceiros sejam importantes. Manter os subsídios, que é a sustentabilidade da SFRAA, porque tirando a área da educação e social, a SFRAA não consegue manter-se com as atividades que tem. (...) não ir abaixo e se possível melhorar." (ent.2)          "Adequar a Sociedade à sociedade". O desafio é: não perdendo a essência da prestação de serviços de apoio social (...) uma das coisas que se poderia fazer era revitalizar e abrir o bar na sede. Lembro-me de ouvir os sócios falarem disso, (...) que o bar era aquele sítio onde as pessoas se encontravam. (...) para criar mais o convívio entre as pessoas e aproveitar este espaço todo que está aqui (...). Ainda me lembro de antigamente chegar aqui ao final do dia e ver muita gente a jogar dominó, cartas, discutir futebol, política... E o antes foi há cerca de 10 anos, tinha muito mais vida do que agora. (...) o facto do bar ter sido desativado foi um dos fatores fundamentais para as pessoas se desligarem também." (ent.3)</p>	<p>Quanto aos desafios, os entrevistados referem: satisfazer as necessidades / estar atento aos problemas da comunidade; melhorar a democracia interna (renovação dos órgãos sociais e participação dos sócios); assegurar as fontes de financiamento; manter os recursos humanos e revitalizar a parte recreativa.</p>

Objetivos específicos	Dimensões	Sub-dimensões	Indicadores / perguntas	ENTREVISTADOS	
				Análise horizontal (Observadores Privilegiados)	
				Respostas	Observações
1) Quais os fatores implicados na sustentabilidade da organização?	1) geral	1.1) Quais os fatores que considera estarem implicados na sustentabilidade da SFRAA?	<p>"Paredes sólidas"; "estar virado para a sociedade"; "gente que esteja disponível para trabalhar nestas organizações"; "equilíbrio financeiro (...) atividades de vários tipos em que as principais tenham fonte de financiamento"; "resposta às necessidades da população em volta"; "pensar em cada momento o que temos de fazer, inovando, correndo alguns riscos controlados"; "organização e disciplina / projeto / equipa de profissionais e dirigentes". (ent.4)</p> <p>"Quotização dos associados, (...) pagamento feito pelos utilizadores das diversas modalidades (...), Protocolo com a CMA, (...) Protocolo com a Seg. Social. Existem outras fontes de financiamento mais pequenas (...) que é a angariação de fundos das mais diversas maneiras por parte dos associados. O bar foi uma sustentabilidade que existiu durante tempos (...)." (ent.5)</p>	<p>As respostas são bastante diversificadas e ricas, abrangendo desde fatores relacionados com o financiamento (quotas, pagamento dos utilizadores, protocolos, angariação de fundos) a fatores como as pessoas que dirigem e trabalham na organização e a integridade da mesma e resposta às necessidades.</p>	
			2.1.1) Nível de adequação da intervenção da organização à sua missão / princípios / valores	<p>"A intervenção social (...) passou a ser o objeto principal (...)". (ent.4)</p> <p>"A SFRAA, como todas as coletividades, não são ilhotas, e sofrem todos os aspetos (...) que a evolução do meio à sua volta e da sociedade em geral lhes fazem chegar. A ondulação bate ali nas paredes da coletividade com aspetos mais positivos e mais negativos. (...) tem conseguido manter um certo ambiente de progresso social, comunitário, (...) o núcleo central tanto dos que dirigem como dos que estão mais próximos acabam por formar uma barreira dos aspetos mais negativos da sociedade em geral na medida em que vão produzindo eles próprios coisas boas (...)." (ent.5)</p>	<p>Considera-se, por um lado, que o objeto central é a intervenção social e, por outro, que tem conseguido manter algum progresso social, muito à custa daqueles que estão envolvidos de alguma forma com a organização e minimizam os impactos negativos oriundos da sociedade em geral.</p>
			2.1.2) Grau de envolvimento dos Órgãos Sociais e colaboradores com a missão	<p>"Acho que isso é logo uma 1ª condição. Claro que (...) nem toda a gente tem a mesma ligação mas nas áreas sociais e da educação (...) toda a gente percebe isto. (...) os dirigentes estão imbuídos nesse espírito, sabem que essa é a prioridade das prioridades." (ent.4)</p> <p>"O espírito da SFRAA (...) era a medida de cada homem e a medida de cada mulher, que tem a ver muito com a maneira como se relacionam uns com os outros. (...) a atividade desenvolvida pelos órgãos sociais no geral, e até por grande parte dos funcionários, grande parte do seu tempo era feita de forma voluntária, (...) e isto davamos um pouco autoridade moral para poder exigir das pessoas comportamentos mais adequados, melhores, e nesse aspeto penso que sim." (ent.5)</p>	<p>Consideram que existe envolvimento da parte de todos aqueles que dirigem ou trabalham na organização, visível inclusive pelo espírito de voluntarismo que sempre existiu por parte das pessoas.</p>
	2.2) Satisfação de necessidades e relação com a comunidade	2.2.1) Nível de satisfação das necessidades da comunidade / Tipologia de questões sociais a que a organização responde atualmente	<p>"Vai satisfazendo as necessidades, está sempre disponível para novos desafios e (...) a SFRAA é um exemplo (...)". (ent.4)"Com a evolução da sociedade em geral, muitas das atividades desenvolvidas ali dentro passaram a existir cá fora (...) e isso, em determinado aspeto, veio satisfazer uma maior parte da população. (...) diria que sim, que há satisfação das necessidades. A verdade é que está sempre cheio (...). Antigamente era o recreio, depois o desporto e cultura e por fim a parte social para as crianças e idosos. Mas neste momento é a parte social que tem apoio da SS e CMA, que é o eixo central da coletividade, sem deixar as restantes." (ent.5)</p>	<p>Tem conseguido responder às necessidades da comunidade ao longo dos anos, tendo passado de respostas mais ao nível do recreio, para a cultura, desporto e, mais recentemente, ao nível social. Alguma tendência da organização para "abrir caminho", inovar e aceitar desafios. Consideram ainda que o facto de várias respostas terem a sua capacidade máxima preenchida é um indicador que vai ao encontro da satisfação das necessidades.</p>	

			<p><b>2.2.3) Relação com os destinatários da organização / Tipo de destinatários preferenciais</b></p> <p>"Como somos IPSS, na área social temos de os tratar como utentes. Nas outras modalidades são sócios. Mesmo antes de termos acordos com Seg. Social (...) criámos logo escalões (...) não foi fácil (...). A população a quem servimos é sobretudo classe média baixa." (ent.4)</p> <p>"(...) ao princípio tínhamos os nossos critérios, e eram sobretudo ajudar os mais necessitados só que, levando isso ao extremo, se não têm nada, se não tivermos fundos... os protocolos com a SS e CMA obrigam a mexer nos regulamentos e temos de aceitar outras pessoas que tenham mais rendimentos. Ficámos um pouco pelo meio. É uma posição intermédia: nem é para ter gente rica, nem os mais necessitados. No meu tempo (...) havia sempre uma bolsa para casos que não tinham meios nenhuns (...). Agora já não, toda a gente paga (...). Este espírito, na minha opinião é menos humano." (ent.5)</p>	<p>Embora só tenha sidio referido uma vez, é importante salientar que existe uma distinção entre "utentes", na área social, e "sócios", nas restantes áreas.</p> <p>É feita uma outra distinção entre a SFRAA pré-IPSS e a SFRAA pós-IPSS (acordos com SS): consideram que antes se destinava sobretudo aos mais necessitados e que existiam escalões e bolsas para aqueles com mais dificuldades; depois a organização passou a ter de abranger todo o tipo de população, que paga consoante os rendimentos.</p>
		<p><b>2.3) Criação de emprego</b></p> <p><b>2.3.1) Evolução da criação de emprego</b></p>	<p>"Evolução muito grande. começámos por ter meia dúzia de pessoas (...). Primeiro tivemos de regularizar essas situações e hoje são uns 80 os funcionários do quadro. Valorizamos muito o trabalho dos nossos colaboradores. A SFRAA pagou sempre acima daquilo que está definido nos acordos entre a Federação das IPSS e os Governos, e continua a pagar porque achamos que isso é um capital essencial. (...) existe um corpo muito estável, de muitos anos." (ent.4)</p> <p>"No princípio não tínhamos professores a tempo inteiro, era em part-time. Nunca pensei que viesse a empregar tanta gente, quando fui para lá tinha uns 5 ou 6 (...) passou de pessoas voluntárias para funcionários e hoje são cerca de 100 colaboradores. Os funcionários foram crescendo à medida que as atividades foram crescendo. (...)". (ent.5)</p> <p>"Só tinham o cobrador e a senhora da limpeza." (ent.6)</p>	<p>A organização sempre contou com várias pessoas que se envolveram e trabalhavam voluntariamente em prol da SFRAA. A evolução em termos de emprego remunerado é um dos indicadores mais expressivos do desenvolvimento da organização, tendo passado de duas pessoas (limpeza e cobrador de quotas) para cem pessoas em cerca de 50 anos (dos anos 60 até aos dias de hoje). Este número cresceu de forma proporcional ao desenvolvimento das atividades. Os dirigentes sempre manifestaram uma preocupação com todos aqueles que colaboravam com a organização, considerados um "capital essencial", o que é visível na regularização das situações através da celebração de contratos de trabalho, pagamento acima das tabelas definidas e existência de um corpo profissional estável.</p>
		<p><b>3.1.1) Nº de associados e sua evolução</b></p>	<p>"Teve uma evolução muito grande até determinada altura. Temos (...) algumas centenas, como eu, que vivem a SFRAA enquanto SFRAA, e depois temos as pessoas, o que também é normal, que vêm aqui mais pela prestação dos serviços e que, no fim (...) deixam de ser sócios. É preciso é que se mantenha e que continue a existir aqueles (...) que continuam a gostar disto. Penso que tem havido um pouquinho mais de sócios mas não é significativo." (ent.4)</p>	<p>As respostas indicam que se houve um grande aumento do número de sócios até certo momento mas depois tendeu a estabilizar, estando atualmente entre os 2500 e os 3000 sócios.</p>

I) Quais os fatores implicados na sustentabilidade da organização?	3) Política	3.1) Nível de democracia interna numa lógica participativa	<p>"Sempre andou à volta dos 2500 a 3000 associados. Nos últimos tempos (...) uma boa parte dos associados tem a ver com o tempo de utilização do filho, do avô durante uma atividade. Finda essa atividade... uma boa parte dos associados não é da freguesia. Era uma questão estatutária: todo o indivíduo que frequentasse uma atividade tinha de ser sócio da coletividade não era apenas um utilizador. Mas o número estabilizou porque vêm uns e vão outros embora." (ent.5)</p> <p>"Agora a Sociedade não tem ninguém, tenho pena. Mas se tivesse menos 30 anos vinha para cá arranjar bailaricos. Naquela altura a coletividade era frequentada: bailaricos sempre cheios, grupo cénico magnífico. As pessoas já têm televisão em casa e deixaram de frequentar a sociedade." (ent.6)" (ent.6)</p>	<p>Um outro aspeto interessante abordado é o facto de existir uma clara diferenciação do tipo de sócio: aqueles que vivem o espírito da organização e se envolvem, e aqueles que apenas o são por exigência estatutária, sendo a condição de sócio um meio para poder beneficiar de uma determinada atividade / serviço.. Tendo em conta esta distinção, verifica-se que os sócios do primeiro grupo se mantêm e os do segundo grupo cessam essa condição depois de finda a relação da "prestação do serviço". Em termos de utilização do espaço da sede, numa dimensão mais recreativa e cultural, a opinião é que existiam muitos sócios a partilhar esse espaço e que hoje, fruto de várias coisas mas também da própria evolução dos tempos, o espaço está pouco populado.</p>
		3.1.2) % de presenças nas Assembleias Gerais e sua evolução	<p>"Quando se trata de questões sobre os filhos, fazemos reuniões com pais (...). Quando se trata de uma AG, as pessoas pensam que "isto está bom, não há problema nenhum, não preciso de lá ir" e então, a participação é diminuta. Mas também quando se trata de assuntos importantes, de alterar os estatutos, as pessoas vieram todas. (...) se isto tivesse algum problema de má gestão, aparecia aí o Carmo e a Trindade. A participação é muito reduzida (...) mas isso é o modelo de organização das próprias associações que terá de ser repensado a nível geral (...). Terá de haver aqui outra forma democrática, encontrar uma forma de fazer com que as pessoas participem... Mas não me parece que seja uma coisa preocupante, é natural tendo em conta aquilo que hoje é a sociedade em si e o facto das pessoas se mobilizarem quando acham que têm razões para isso." (ent.4)</p> <p>"É muito fraco. (...) tem de se arranjar uns bolinhos, umas artimanhas para a massa associativa. [Hoje] as pessoas são muito mais utilizadoras e isso manifesta-se nas AG. Se for ¼ dos funcionários já têm 25, já dá para votar. Não é a melhor coisa mas é o que acontece." (ent.5)</p> <p>"Eu não resolvia nada sem ser decidido em AG. Havia cerca de 30 / 40 sócios nas AG (em 200). A sala estava cheia." (ent.6)</p>	<p>Os observadores consideram que, hoje em dia, a participação nas AG é fraca. Já em tempos passados, comparativamente ao número total de sócios, havia uma maior participação. Esta participação diminuta nas AG reflete, segundo os entrevistados, duas coisas: acharem que as coisas estão bem e não é necessária a sua presença, e muitas serem apenas utilizadoras dos serviços. A participação dos sócios é mais forte se se tratar de reuniões específicas, AG extraordinárias onde são debatidos assuntos específicos ou se houver outros elementos "cativantes", como um lanche. A fraca participação nas AG é entendida como uma situação que ocorre, de forma geral, nas associações, não sendo específica da SFRAA, embora não seja entendida como algo preocupante mas sim como um reflexo dos novos tempos.</p>

			<p>" É preciso que surja sangue novo, com uma nova perspetiva e nova dinâmica. Isto não é fácil, encontrar gente que esteja disponível para trabalhar nestas organizações e particularmente tendo consciência da importância da sustentabilidade financeira. (...) cada vez mais é mais difícil encontrar gente disponível para ter esta atitude voluntária (...)." (ent.4)</p> <p>"Houve um período em que era difícil arranjar uma nova Direção porque eram todos voluntários. Depois do 25 de abril, toda a gente queria entrar na coletividade e havia uma guerrilha entre as várias fações políticas (...). Nas últimas eleições houve alguma renovação mas nas outras houve pouca. É bom que haja mudança. (...) os diretores não mudaram muito nestes últimos 30 anos (equipas à volta de duas pessoas)." (ent.5)</p> <p>"Antigamente não havia listas, já era difícil arranjar alguém interessado. Alguém se voluntariava, propunha-se e as pessoas votavam. A relação com o Estado Novo sempre foi boa." (ent.6)</p>	<p>O recrutamento para os Órgãos Sociais sempre foi uma questão delicada. Embora formalmente se tenha evoluído no sentido da criação de listas, na prática o procedimento é semelhante: um grupo de pessoas voluntaria-se para ocupar determinado lugar por certo tempo e os sócios votam.</p> <p>Ao longo dos tempos verificou-se uma flutuação ao nível do interesse em ocupar os lugares de O.S: uma fase em que era difícil alguém mostrar esse interesse e uma fase pós 25 de abril em que houve uma grande afluência de pessoas interessadas. De uma forma geral, tem-se verificado pouca renovação dos OS fruto da dificuldade em encontrar pessoas disponíveis, facto visível nos últimos 30 anos em que sobretudo as Direções têm sido centradas à volta de dois elementos. Considera-se ainda que existiu alguma renovação nestas últimas eleições, aspeto que é entendido como algo positivo e potenciador de mudança.</p>
		<p><b>3.1.4) Natureza da relação entre Órgãos Sociais e associados / em que momentos se relacionam</b></p>	<p>"Natureza quase familiar (...) isto é a sociedade filarmónica, ou seja, temos de manter este espírito embora sabendo que os tempos, objetivos e as dinâmicas são outras mas sem isto, falta o tal substrato para poder manter isto bem vivo sempre." (ent.4)</p> <p>"Natureza informativa. O tempo das pessoas hoje na coletividade não é o mesmo tempo de antes e os espaços utilizados para o convívio não são tão agradáveis como já há por aí em vários sítios. Perdeu-se um pouco aquela questão do conjunto de pessoas que iam para ali conversar sobre alguma coisa. E depois há aquele grupo de pessoas que levam os filhos, trazem os filhos e não criaram aquele hábito de estarem ali concentrados, talvez o laço de ligação se tenha volatilizado." (ent.5)</p>	<p>A relação entre OS e sócios é vista de forma diferente: há quem considere que existe uma relação quase familiar, essencial para se manter o espírito da SFRAA, e quem considere que a relação é sobretudo informativa, fruto dos novos tempos e da perda do carácter recreativo que a sede tinha noutros tempos.</p>
		<p><b>3.1.5) Grau da relação entre Órgãos Sociais e associados.</b></p>		<p>Duas respostas: nível bom</p>
		<p><b>3.1.6) Natureza da relação entre Órgãos Sociais e colaboradores / em que momentos se relacionam</b></p>	<p>"Também uma relação familiar. As pessoas compreendem que se trata da sua entidade patronal." (ent.4)</p> <p>"(...) não se cuida tanto da estrutura, do ouvir para depois levar aquilo que é a ideia central, acho que o espírito da SFRAA foi-se diluindo e fazem-se reuniões mais descentralizadas." (ent.5)</p>	<p>A relação entre OS e colaboradores é entendida de uma forma familiar embora também seja referido que nos últimos tempos parece ter-se diluído um pouco o espírito existente. Considera-se importante ouvir as pessoas e sentir o que pensam.</p>
		<p><b>3.1.7) Grau da relação entre Órgãos Sociais e colaboradores.</b></p>	<p>Bom: 2</p>	<p>Relação é boa</p>

		<p><b>3.2.1) Capacidade de se envolver com a comunidade / nível de enraizamento local</b></p>	<p>"Muito". (ent.4)</p> <p>"Acho que sim e isso nota-se nas festas que se fazem, nos desfiles, no trabalho com as escolas, com a autarquia e nas próprias festas internas da SFRAA. Aquele ambiente ainda existe." (ent.5)</p>	<p>É evidente a capacidade da organização se envolver com a comunidade, patente nos eventos / comemorações e nas relações de parceria.</p>
		<p><b>3.2.2) Participação no diálogo social (envolvimento em redes / movimentos / sensibilização para os problemas públicos)</b></p>	<p>"Sim, aliás tem conseguido e é permanentemente solicitada. (...) faz parte das Comissões Alargadas e Restritas, seja da Proteção de Menores, Comissões Sociais, etc. [Antes] isto estava fechado e era exatamente o abrir à comunidade que era importante: à comunidade educativa, às pessoas, a tudo. Essa foi uma das nossas grandes preocupações." (ent.4)</p> <p>"Sim mas (...). Na Rede Social, por exemplo, entrou-se naquele formalismo, é obrigatório estar ali (...) mas depois em termos de ir procurar à sociedade e trazer os problemas reais (...) formalmente a SFRAA participa mas tenho dúvidas sobre a sua capacidade de influenciar a CMA (...). Não é tão genuíno como foi em tempos, quando era independente e tinha a sua opinião." (ent.5)</p>	<p>Embora os observadores considerem que a organização participe no diálogo social, fazendo parte de vários grupos e comissões, existe alguma reserva quanto à sua capacidade de influencia, nomeadamente da CMA, uma vez que algumas práticas estão revestidas de um carácter sobretudo formal.</p>
		<p><b>3.2.3) Capacidade de criar impacto na comunidade / desenvolvimento local</b></p>	<p>"Acho que sim. Nesta área, diria que há 2 ou 3 IPSS na Amadora que são marcantes (...). Têm características diferentes e não há concorrência nenhuma. As IPSS não fazem concorrência umas com as outras, (...) é fácil e importante trabalharem umas com as outras." (ent.4)</p> <p>"Eu diria que, no concelho, e sobretudo na freguesia, não há nenhuma grande atividade / reunião onde a SFRAA não tenha a sua raiz. A maioria da população é filha da SFRAA, gerações e gerações. Há muito tempo que a coletividade está aqui. Depois passámos de dentro da SFRAA para fora: relacionamento com as escolas, ouvir, participar, etc." (ent.5)</p>	<p>A SFRAA tem conseguido criar impacto na freguesia e no concelho. De uma forma geral, está envolvida com as outras entidades, com as pessoas, com a comunidade.</p>
	<p><b>3.3) Parcerias e trabalho em rede</b></p>	<p><b>3.3.1) Caracterização das parcerias:</b> - natureza das relações de parceria (ex. financiamento / recursos não monetários / economia de escala) - curto / longo prazo</p>	<p>"Do ponto de vista das parcerias (...) o poder local e central precisa mais da SFRAA e de instituições como esta do que o contrário. A lógica das parcerias tem sido sobretudo da racionalização dos meios, da complementaridade e de ser muito mais fácil funcionar em conjunto do que sozinho." (ent.4)</p> <p>"Diria que nos últimos 30 anos houve dois períodos: um inicial, onde andávamos às apalpadelas e íamos criando coisas, e muitas vezes a coletividade tomava a iniciativa à frente da Câmara (...) e os últimos 10/15 anos, o movimento associativo ia um pouco atrás da verba da Câmara, ou seja, (...) o objetivo era manter ou encontrar novas formas de colaboração. Houve um período em que a coletividade empurrava, procurava novos caminhos (...). Atualmente, tenho ideia que (...) a rede está mais estendida mas não se sente tanto. O relacionamento com as empresas, no geral, tem sido sempre muito difícil (...). Havia um bom relacionamento intercoletividades (...) mas não havia atividades planeadas em conjunto." (ent.5)</p>	<p>No que respeita às parcerias, as lógicas associadas têm sofrido alterações ao longo dos tempos. Num passado recente (últimos 30 anos), a organização foi tentando fazer o seu caminho, criando atividades, inovando e muitas vezes até assumindo um papel de impulsionadora. Nos últimos 15 anos a lógica das associações alterou-se, sendo caracterizada pela procura de apoios estatais e novas colaborações. Recentemente estas redes de apoio estão maiores mas mais fracas. De uma forma geral, a lógica tem sido a de racionalizar meios, complementar e trabalhar em conjunto. Entendem que tanto as organizações como o poder local e central precisam mutuamente uns dos outros. Quanto ao trabalho com as empresas, nunca foi uma prática bem sucedida.</p>

		3.4) Relação com as políticas públicas	<p><b>3.4.1) Participação no diálogo político / Capacidade de influenciar as políticas públicas</b></p> <p>"Sim, muitas propostas. (...) começámos a fazer coisas que acabaram por ser alargadas a todo o país mas isso a Amadora também o fez e portanto foi dentro dessa ótica (...). Mas tivemos um papel importante aqui na Amadora em várias áreas: cultural, aprendizagem da música (...)" (ent.4)</p> <p>"Umhas vezes a favor outras vezes contra, a SFRAA, depois do 25 de abril, sempre se assumiu como uma força de empurrar o poder autárquico (...). Isto é sempre um "negócio", (...) quando aparecem as situações reais, acabamos a por em peso: se aquilo vem reforçar, se a coletividade perde ou não a sua identidade. Tem de se por as coisas sempre no prato da balança. Houve alguns protocolos em que não se chegou a acordo, enquanto noutros sim." (ent.5)</p>	<p>Consideram que a organização tem participado no diálogo político e feito propostas. Em tempos chegaram a ser impulsionadores / renovadores em algumas áreas que mais tarde foram expandidas. Esta questão tem implícita a dependência / autonomia em relação ao poder autárquico, ou seja, o diálogo é bilateral e as decisões têm de ser bem analisadas, avaliando sempre o que a organização ganha versus o que tem de ceder / perder.</p>
		4.1. Produção de bens e serviços	<p><b>4.1.3) Lógica de produção de serviços: substituição ou complemento</b></p> <p>"Complemento." (ent.4)</p> <p>"Sobretudo desde que começámos a trabalhar com crianças e a parte social, tem havido uma certa lógica. (...) assim que começámos a ter protocolos (...) criou uma certa clientela de tal maneira que a SFRAA foi chamada não como gerente total mas para gerir espaços que não são seus de raiz (escola, creche). (...) a ideia era (...) ir complementando, ter possibilidade para que as pessoas pudessem, em qualquer altura da vida, ter algum tipo de atividade." (ent.5)</p>	<p>A produção de serviços tem obedecido a uma certa lógica de complemento. A partir do momento em que passou a ter protocolos, a organização passou também a ter um papel de gerir espaços que não eram seus, disponibilizando à comunidade um leque diversificado de atividades para as mais variadas faixas etárias.</p>
		4.2.2) Nível de autonomia	<p>"Caso deixassem de ter os apoios que têm, teriam de tomar outras medidas. Não podemos estar na dependência, nunca estivemos nem estaremos (...). A sua autonomia do ponto de vista financeiro é muito importante para podermos funcionar. Naturalmente que se nos cortarem os acordos teremos de ter outra estratégia mas há sempre a capacidade de inventar novas estratégias. Estarmos na subsidio-dependência, nunca. Esta casa tem que ser autónoma, pensar pela sua cabeça, dar as suas opiniões, não estar nunca dependente nem do poder central nem local." (ent.4)</p>	<p>Os entrevistados consideram que a organização tenta manter a sua autonomia e independência, apesar de reconhecerem que uma parte considerável do seu financiamento decorre de fontes estatais.</p>

		<p><b>4.2.2) Nível de autonomia / dependência ou Grau de diversificação de fontes de receitas / financiamentos ou Capacidade para gerar recursos</b></p>	<p>"Isto é muito relativo. Se achamos que o protocolo é bom, cedemos um pouco mais, senão... é a tal história do negócio. Manter dentro do possível a nossa independência. No aspeto social (crianças e idosos), está muito dependente do Estado; no aspeto desportivo, cultura e lazer, está menos dependente, consegue criar recursos. Tem a ver com as políticas: se entrar um governo que corte um bocado, a SFRAA vai ter grandes problemas; se for um governo que tenha alguma abertura social e mantenha os protocolos, tudo bem." (ent.4)</p> <p>"O estatuto [IPSS] foi solicitado nesta altura e não antes porque também não havia abertura do Estado para nos dar apoios, cedemos parte da nossa independência (...) cedemos no nome, em algumas questões dos estatutos, etc. Por outro lado, passámos a ter capacidade de ter pessoas formadas na área da educação das crianças (...) éramos compensados por alguma coisa que valia a pena: do ponto de vista profissional, de qualidade, para termos funcionários para tratar de crianças (...) monitoras (...) e educadoras (...). (...) já não são apenas as nossas ideias que ali estão, já vem de cima algumas exigências e nós, medindo as coisas, achámos que deveria ser, não em favor das ideias de cada um mas a favor das crianças no geral, dos trabalhadores e da qualidade do seu trabalho." (ent.5)</p>	<p>É consensual que a autonomia é fundamental na medida em que permite ter opiniões e decisões próprias e não depender do poder político. A divergência de opiniões está sobretudo na forma como encaram a questão da dependência: dependente dos protocolos com o Estado apenas na componente social versus não existe dependência na medida em que, caso esses apoios terminem, a organização teria apenas de reestruturar as suas estratégias. A partir do momento em que passou a ser IPSS, a organização passou a deparar-se com questões de autonomia / dependência, tendo concluído que era o preço a pagar por todas as melhorias que daí decorreram: possibilidade de contratar pessoal especializado e melhoria da qualidade do serviço prestado à comunidade. As áreas não sociais conseguem gerar receitas. A grande questão prende-se com as políticas públicas e a forma como são encarados estes acordos com as associações.</p>
		<p><b>4.2.3) Existência de alguém que se dedica às parcerias?</b></p>	<p>"Havia algumas institucionais, feitas sobretudo pelo presidente, mas depois nas diferentes áreas, as responsáveis técnicas eram elas que davam os primeiros passos e são elas que estão no terreno e depois é que a Direção avançava". (ent.4)</p>	
		<p><b>4.2.4) Tipo de estratégias para angariação de recursos / natureza das receitas (ex. marketing; angariação de fundos)</b></p>	<p>"(...) há determinadas práticas de marketing que eu não concordo e acho que é perigoso. Prefiro a procura de apoios e patrocínios sobretudo daqueles que o fazem de forma desinteressada." (ent.4)</p> <p>"Houve um período em que era a pedincha geral. Coisa que raramente acontecia era aumentar o valor da quota (...). (...) no peso geral, também tocava muito pouco. Às vezes também havia uma revisão dos preços (...). Somos uns economistas sustentados, para sustentar a coisa, mas andar à procura do dinheiro nunca foi o nosso esquema." (ent.5)</p> <p>"Na altura a Sociedade vivia das quotas, cobravam-se bilhetes nas festas, bailaricos, venda da água pé. Ao final das tardes havia pessoas a jogar às cartas, ping pong, laranjinha. Ficava aberta até à meia noite. Tínhamos bar, (...). Tinham um cobrador que ia a casa dos sócios cobrara a quota. Por volta de 1947/48 pensaram em fazer um sorteio de um automóvel, (...) forma de angariar dinheiro para se fazerem obras. (...) Veio então o assunto da compra da coletividade (...). Nunca devemos nada a ninguém. Tivemos uma altura com mais falta de dinheiro e fizemos um pedido aos sócios, sem juro, a título de empréstimo: uns receberam de volta e outros não quiseram (doação). (...) ainda lá andei [estrada] a pedir para a sociedade, de pés descalços...". (ent.6)</p>	<p>As formas de angariar recursos têm variado ao longo dos tempos. Em meados do século passado, a SFRAA vivia sobretudo das quotas, dos eventos recreativos e culturais em que se cobrava bilhete (bailes, festas, jogos e bar) e dos peditórios na rua. Em situações excecionais, como o caso da necessidade de verba para as obras / aquisição do espaço da sede, fez-se um sorteio de um automóvel, e em alturas de maior dificuldade, solicitava-se o empréstimo / doação por parte dos sócios. Mais tarde passou a ser sobretudo através de peditórios e dos pagamentos dos serviços que se angariavam receitas, sendo as quotas pouco expressivas no orçamento geral. As receitas oriundas de apoios estatais e patrocínios surgem mais tarde.</p>

		<b>4.3) Geração de Poupança / Excedentes / Investimento</b>	<p><b>4.3.1) Capacidade para gerar excedentes / Forma de utilização dos excedentes (formação, reservas, investimento)</b></p> <p>"Tem conseguido gerar excedentes. Tem sido utilizada sob a forma de reservas legais, embora se continue a dar formação, etc. Também houve um ano ou outro em que houve saldos negativos e por isso é preciso equilibrar isto e ter uma almofada (...)". (ent.4)</p> <p>"Balanços têm sido mais ou menos positivos. Nunca há reservas, tem sido sempre investimento: pinturas, compra de novos equipamentos. O plano e orçamento era discutido com colaboradores (...). Havia uma discussão coletiva (...) as pessoas assim conhecem a realidade, não podemos dar saltos maiores." (ent.5)</p>	No que respeita à geração de excedentes, consideram que a organização tem tido essa capacidade embora, em alguns anos, o saldo tenha sido negativo. Já no que concerne à forma como esses excedentes são utilizados, há quem considere que são canalizados para reservas legais, e há quem considere que nunca existem reservas mas sim investimento (remodações, equipamentos).	
<b>I) Quais os fatores implicados na sustentabilidade da organização?</b>	<b>5) Desenvolvimento Organizacional ou Projeto de Gestão autónomo</b>	<b>5.1) Gestão Geral ou Estratégica</b>	<p><b>5.1.1) Existência de projeto de gestão / Planeamento participado / Diagnóstico + Monitorização + Avaliação</b></p> <p>"Já existiram vários projetos de gestão (...): quem era responsável pelo quê, ao nível da contabilidade, direção técnica, cronograma e definição das diferentes áreas." (ent.4)</p> <p>"Penso que sim [gestão estratégica]. A questão desde o princípio era transformar a coletividade como um motor. (...) era sempre servir o ser humano desde pequenino, dentro das possibilidades (...). objetivo: que o ser humano fosse amigo do outro (...) que se fossem tornando mais cultos, mais capazes (...) que fossemos uma pequena ilha de futuro. No fundo era isto: um ser humano melhor." (ent.5)</p>	Os entrevistados entendem que existia projeto de gestão / gestão estratégica, expresso em cronogramas e definição de responsabilidades, por exemplo. O grande objetivo da organização sempre foi "servir o ser humano", ajudando-o na medida das suas possibilidades.	
		<b>5.2) Gestão da Qualidade</b>	<b>5.2.1) Política de qualidade</b>	<p>"Temos feito. Uma das exigências das IPSS é essa, têm de em algumas áreas ter certificação de qualidade." (ent.4)"Foi melhorando à medida que fomos desenvolvendo. Procura de elementos que viessem dar nova qualidade à estrutura que existia. A ideia era, à medida que havia meios para isso (...) ir buscar pessoas ligadas àquele trabalho para o ir melhorando e desenvolvendo. Trazer novas técnicas, novos valores mas aprender muito daquilo que já estava instalado. (...) gente nova, gente formada, (...) que tinha outra visão do mundo e a sensibilidade em relação ao trabalho com as crianças e velhos, é uma coisa que se desenvolveu nos últimos tempos: planos, controlar, saber se as coisas estavam a correr bem ou mal." (ent.5)</p>	A qualidade foi sendo desenvolvida ao longo dos tempos, à medida que houve a capacidade de se investir em pessoal especializado que, para além da formação, enriqueciam a organização com novas técnicas, valores, sensibilidades e estratégias. A transição para o estatuto de IPSS veio potenciar esta melhoria ao nível da qualidade, nomeadamente levando à procura de certificação em algumas áreas específicas.
			<b>5.2.2) Práticas de inovação</b>	<p>"Acho que houve uma fase em que isso aconteceu. Nos últimos anos, o que mais me preocupou foi a gestão da crise". (ent.4)</p> <p>"Penso que sim mas se calhar não tanto como eu gostava ou como era necessário. Agarrar a gerência da creche da Falagueira trouxe coisas novas, na gestão, dentro das salas há métodos mais elaborados, o próprio equipamento é mais moderno." (ent.5)</p>	Embora tenha existido alguma inovação, mesmo em termos de práticas de gestão de respostas específicas, não tem sido a principal preocupação da organização nos últimos tempos.
		<b>5.3.1) Políticas de gestão de recursos humanos baseadas no desempenho e na capacitação (colaboradores e O.S.)</b>	<p>"(...) temos que prestar contas à Seg Social relativamente aos acordos e ao funcionamento geral das contas e orçamentos e isso é uma das questões que fez com que nessa área tivesse de haver uma profissionalização porque isto não vai lá com voluntariado. Nestas áreas temos de ser muito rigorosos (...) ainda antes de sermos IPSS e não ser obrigatório a existência de um plano oficial de contas para as associações, nós já tínhamos (...)." (ent.4)</p>	Mais uma vez, a transição para IPSS teve um impacto direto na questão da profissionalização dos colaboradores, relacionada com a necessidade de pessoal formado nas mais diversas áreas.	

				<p>5.3.1) Políticas de gestão de recursos humanos baseadas no desempenho e na capacitação (colaboradores e O.S.)</p> <p>"Nos últimos tempos, (...) penso que o novo pessoal trouxe novas coisas e desenvolveram com o pessoal menos formado algumas atividades no sentido de ir elevando a capacidade dessa gente. Os OS, (...) na medida em que há recursos técnicos mais capazes, têm-se apagado mais (deixar que os técnicos façam mais esse tipo de trabalho) e o trabalho de gerência tem sido mais suave, menos interferência do que antigamente porque antes não havia mais ninguém. A Direção agora está mais aliviada, passa mais por ver as coisas mais longe." (ent.5)</p>	<p>Considera-se que o voluntariado não é compatível com o rigor exigido neste tipo de relação entre organização e SS, com todas as exigências inerentes. Este aumento de recursos humanos especializados permitiu ganhos a vários níveis: diretamente, através da melhoria da qualidade do serviço, e indiretamente, através do apoio dado às pessoas sem formação bem como apoiando os OS nas funções mais técnicas que até então desempenhavam, o que lhes permitiu poderem concentrar-se em funções de gestão e estratégias a longo prazo).</p>
			<p>5.3.2) Clareza nas funções, competências e metas a atingir por parte dos dirigentes e colaboradores</p> <p>"De forma geral, é uma coisa que já existe há muitos anos." (ent.4)</p> <p>"Tornou-se mais visível a gestão "curriqueira" que existe nos particulares. O fim muitas vezes atropela um pouco a maneira de gestão humana e próxima... penso que aí se perdeu um pouco." (ent.5)</p>	<p>Entende-se que, por um lado, tem existido clareza e, por outro, a gestão feita tem perdido qualidade no sentido em que é mais orientada para os fins.</p>	
			<p>5.3.3) Comunicação interna</p> <p>"(...) era boa. Agora (...) também é feita com as novas tecnologias mas penso que a melhor é a pessoal, feita cara a cara (...)" (ent.4)</p> <p>"Antigamente vinha de baixo para cima mas agora tenho ideia que funciona muitas vezes de cima para baixo" (ent.5)</p> <p>"Havia uma grande harmonia, ambiente muito bom vivido na sociedade." (ent.6)</p>	<p>A comunicação tem sido boa, de uma forma geral, existindo um bom ambiente dentro da organização. Porém, existem algumas diferenças constatadas ao longo dos tempos, nomeadamente quanto aos meios privilegiados de comunicação: a pessoal foi em parte substituída pela tecnológica e o sentido passou a ser mais de "cima para baixo".</p>	
		5.4) Gestão da Imagem e comunicação com a comunidade	<p>5.4.1) Divulgação da imagem da organização</p> <p>"Agora tem site, faz parte. (...) não é necessário fazer publicidade porque temos sempre as valências cheias, listas de espera. Outra preocupação muito grande é a qualidade do serviço prestado e não há nada melhor que o passa a palavra. Quando o trabalho é bom, não há reclamações e as pessoas gostam... quer dizer, é importante ter uma página da SFRAA, fazer publicidade quanto mais não seja por causa da imagem (...)" (ent.4)</p> <p>"Nunca nos preocupávamos muito com a parte exterior e hoje sabemos que se vive muito da imagem. Sempre fui muito mais partidário da essência do que do aspeto exterior (...). Mas isto são os novos tempos, são as tais ondas que batem e que furam." (ent.5)</p>	<p>As opiniões convergem no sentido de priorizarem mais as relações pessoais, o conteúdo, a qualidade, do que a imagem para o exterior. No entanto, reconhecem que nos tempos modernos existe essa preocupação com a imagem.</p>	
			<p>5.4.2) Credibilidade / reconhecimento da org na comunidade /</p> <p>"(...) isso dá-me um orgulho muito grande, o carinho e a forma como falam da SFRAA, e do seu comportamento." (ent.4)</p>		
6) Ambiental			<p>6.1) Atividades ambientalmente responsáveis</p> <p>"(...) fomos os primeiros a aderir a um conjunto de projetos na área da eficiência energética, reciclagem, educação ambiental." (ent.4)</p> <p>"Uma coisa é o estudo, outra coisa é introdução do estudo como cultura geral. Houve de facto inovações. Vai-se encontrando nozinhos na sociedade. E temos de ir aprendendo a ir desatando os nós, e a SFRAA tem desatado alguns nós neste aspeto." (ent.5)</p>	<p>Em termos ambientais, a SFRAA foi das primeiras a aderir a projetos de eficiência energética, reciclagem e educação ambiental.</p>	

II) Qual a percepção que a organização tem da sua própria sustentabilidade?	1) Geral	<p><b>1.1) O que entende por sustentabilidade (de uma organização)</b></p>	<p>"A sustentabilidade de uma organização tem várias vertentes (...). É um retrato importante da realidade, que tem de ser medido e que serve sobretudo para medir mas depois entronca noutros fatores, nomeadamente com uma estratégia de consolidação, desenvolvimento e afirmação de qualquer tipo de organização. A sustentabilidade tem a ver com pensar a cada momento o que temos de fazer e o que temos de ter preparado, inovando, correndo alguns riscos mas controlados, para afirmar aquilo que pretendemos." (ent.4)</p> <p>"Em primeiro lugar é a nossa capacidade de arranjar meios para que haja continuidade (...) meios de sobrevivência, não só existir como manter alguma perspetiva e materializar algumas das suas ideias, por em prática as várias modalidades. Naturalmente que isso nem sempre acontece, e há períodos. (...) A história da sustentabilidade era assim: arranjar meios internos, por meio da quotização, por meio do semi pagamento de algumas atividades e depois do ponto de vista exterior." (ent.5)</p>	<p>Consideram que a sustentabilidade implica várias dimensões: um dos entrevistados vai mais na linha da medição da realidade; estratégia para desenvolvimento da organização; planeamento; inovação e prossecução dos objetivos, e o outro mais direcionado para a capacidade para obter meios financeiros para poder concretizar os objetivos e não apenas existir. As duas perspetivas estão relacionadas.</p>
		<p><b>1.2) Na sua opinião, a SFRAA é sustentável? Porquê?</b></p>	<p>"A história de uma coletividade tem muitos momentos, situações em que se encontra bem e outros mal e é preciso é que tenha aquilo a que eu chamo paredes sólidas do ponto de vista daquilo que ela representa para o sítio onde está integrada, e desde que não se cometa nenhuma loucura, é sempre possível porque há sempre gente que volta a pegar e a construir as coisas." (ent.4)</p> <p>"Para dar a volta à crise, (...) era preciso criar novas dinâmicas e estar virado para a sociedade, sobretudo os problemas que a sociedade tinha. O que interessa é que as coisas sejam feitas de forma sustentada e com o equilíbrio financeiro e ao mesmo tempo ter um serviço de qualidade (...) fomos construindo..." (ent.4)</p> <p>"(...) há cerca de 25 anos encontrava-se numa situação muito difícil, do ponto de vista financeiro como sobretudo daquilo que eram as suas respostas e era a sua intervenção no meio onde ela está inserida. Era preciso encontrar formas de equilibrar (...) não apenas financeiramente, encontrar de acordo com o seu objeto social e indo até para além disso (transformação em IPSS), procurando a sustentabilidade dando respostas às necessidades que a população em volta tinha. (...) orientação de melhorar o serviço prestado e de responder às necessidades que foram surgindo nestas áreas da educação, apoio à família e depois áreas sociais (...) tivemos a noção de que o futuro (...) tinha de manter determinadas tradições em determinadas áreas, ou seja, tinha de ser eclética, tinha que continuar a ter cultura, banda, música, desporto mas o seu objeto central, o seu futuro, passava por dar resposta nestas áreas (educação e social). (...) definimos duas modalidades que também tínhamos de manter: uma era a música (...) a banda e escola de música têm praticamente um equilíbrio financeiro (...). Estas atividades têm de contribuir, caso seja necessário, para que as principais tenham fonte de financiamento e nunca serem elas a ser uma fonte de retirar a sustentabilidade financeira às atividades principais. A outra na área do desporto (...) o atletismo (...) que tem papel de inclusão. (...) aquilo que definimos sempre é que, as modalidades e outras atividades eram autossuficientes ou teriam de contribuir para aquilo que era o nosso objeto principal." (ent.4)</p> <p>"Depois, a sustentabilidade também tem que ver com o facto de nós procurarmos fazer duas coisas: encontrar um núcleo e uma Direção pequena mas sólida. A questão da organização e da disciplina é muito importante ao mesmo tempo que íamos profissionalizando todas as áreas, particularmente aquelas que são hoje o objeto essencial que são as de ação social, educação, aquelas</p>	<p>Os entrevistados consideram que a SFRAA tem sido sustentável apesar de ter tido, naturalmente, alguns períodos mais difíceis nestes 138 anos. As dificuldades foram superadas sobretudo devido à solidez da organização e ao seu enraizamento na comunidade, mantendo sempre a preocupação com a resposta àquelas que são, no momento, as necessidades da população.</p> <p>A SFRAA foi-se construindo com base num equilíbrio financeiro bem como na qualidade dos serviços prestados. Esta construção implicou que se adaptasse e transformasse ao longo dos tempos, nomeadamente em termos da adequação do seu objeto social e de sustentabilidade financeira, priorizando as áreas social e educativa. No entanto, não abdicou de manter o seu caráter eclético, disponibilizando atividades em diversas áreas (cultural, desportiva).</p> <p>O equilíbrio financeiro foi conseguido mediante protocolos para as áreas social e educativa, não podendo as restantes atividades pôr em risco a continuidade destas.</p> <p>A SFRAA deve a sua sustentabilidade à existência de um projeto, perspetiva futura e a uma equipa de profissionais e dirigentes empenhados, não</p>

		<p>que nos definem como IPSS. Todas as outras mantêm-se mas já não têm o carácter de serem essenciais." (ent.4)</p> <p>"A sustentabilidade tem que ver com tudo isto: tem que ver com um projeto, tem que ver com as perspetivas do que se quer fazer e depois também (...) uma equipa de profissionais e dirigentes. Normalmente as IPSS constituem-se para a área social... nós adaptámos uma realidade de uma associação, de uma coletividade, adaptámo-la, não a destruímos, não acabámos com aquilo que esteve na sua essência até para poder ter os tais alicerces das gerações que passam e não passam e sentem o amor e carinho destas paredes para depois irmos ao encontro da sustentabilidade e dos problemas que a população tinha." (ent.4)</p> <p>"Tem sido sustentável e penso que tem condições para o ser. Sempre tivemos uma política muito realista, ou seja, (...) íamos implementando ou desenvolvendo à medida que tínhamos meios para isso. (...) desenvolvemos depois um relacionamento com as autarquias e com a Seg Social em algumas atividades (...). O 25 de abril de facto veio-nos ajudar com a questão do poder autárquico (...) foi um dos meios de sustentabilidade, fazer pequenos contratos com as autarquias para dar alguma sustentabilidade à coletividade. A partir de determinado momento começámos a trabalhar com crianças e junto da Seg Social tivemos alguma ajuda para iniciar esse trabalho (...) (Protocolos) e uma verbazinha dos pais. Começámos a equilibrar (...)." (ent.5)</p> <p>"Entretanto fomos desenvolvendo muitas atividades (...) sem nunca deixar as atividades desportivas e culturais (...). Era e é uma coletividade muito eclética (...). A maioria das atividades ganharam raízes e por isso aquilo é um ramalhete de atividades, sempre com uma defesa do ponto de vista da sustentabilidade económica. A SFRAA foi crescendo naturalmente e hoje tem sustentabilidade." (ent.5)</p> <p>"No meu tempo era. Não devíamos dinheiro a ninguém. A sustentabilidade da coletividade era a cobrança (quotas), os bailaricos e tínhamos de viver com isso. Para se jogar às cartas ou outro jogo tinha de se pagar um valor mínimo, e o que se consumisse no bar. E fazíamos a água pé." (ent.6)</p>	<p>deixando esquecer as tradições e a história mas utilizando-as como alicerces onde assentar as transformações que vão sendo necessárias.</p> <p>Acima de tudo, tem existido um realismo na gestão da SFRAA, desenvolvendo de acordo com as capacidades e calculando os riscos.</p>
--	--	--	--

		<p><b>1.3) O que faz com que a SFRAA exista há 138 anos?</b></p>	<p>"Tudo o que disse na resposta anterior. É diferente de uma IPSS normal (...). tem um ecletismo em várias áreas porque, quando fizemos os nossos estatutos para podermos integrar isto tudo, não foi fácil [houve dificuldades com a Segurança Social mas] não abdicámos de manter o substrato disto". (ent.4)</p> <p>"A coletividade nasceu num núcleo quase de rua, (...) começou com um grupo que gostava de música (...). Do ponto de vista desportivo havia (...) mas do ponto de vista cultural não havia muitas coletividades a este nível (...) e como edifício e como estrutura minimamente com condições para um palco, durante muitos anos era a única coletividade (...). Depois do 25 de abril passou a ser um sítio de acolhimento, com grandes entusiasmos, as pessoas dentro das coletividades pensavam que faziam a revolução, juntaram-se ali: dali saíram sindicalistas, políticos, autarcas, formados nesta ambiência, neste ambiente social diversificado. A SFRAA é de longe a mais antiga da Amadora (...)." (ent.5)</p> <p>"A sociedade teve muita sorte em encontrar as pessoas para a dirigirem, pessoas sensatas. Tudo era aprovado nas AG. Acho que a sociedade foi sempre bem acarinhada, bem acompanhada. Tudo isto, o edifício, vale muito dinheiro. Isto não se semeou, teve de se trabalhar para que isto nascesse (...) tudo foi feito de forma correta." (ent.6)</p>	<p>As respostas coincidem com as da pergunta anterior. No entanto, é possível acrescentar o facto de ser considerada uma organização que se diferencia de uma IPSS mais comum devido ao seu ecletismo, mesmo que isso tenha representado algumas lutas no momento do registo enquanto IPSS. Embora tenha abdicado de algumas coisas ao longo do tempo, não abdicou da sua história e identidade. Durante muito tempo era a única organização no concelho que oferecia condições especiais em estrutura cultural. Teve também uma importância significativa no pós 25 de abril, representando um ponto de convívio e, em simultâneo, de formação, de onde saíram políticos e sindicalistas. Mais uma vez, é referida a importância das pessoas que estiveram à frente da organização, responsáveis pela construção daquele que é hoje o seu património.</p>
<p><b>Grau de Perceção do entrevistado quanto ao posicionamento da OES relativamente aos seguintes indicadores (sub-dimensões):</b></p>				

		Grau de Perceção dos Observadores Privilegiados quanto ao posicionamento da organização relativamente aos seguintes indicadores (N=3)					
		Inexistente	Fraco	Mediano	Bom	Muito bom	NS/NR
2) Social	2.1) Adequação e cumprimento da Missão / Princípios				2		1
	2.2) Satisfação de necessidades / resposta a problemas societais				2		1
	2.3) Criação de emprego					2	1
3) Política	3.1) Nível de democracia interna				2		1
	3.2) Envolvimento com a comunidade				1	1	1
	3.3) Parcerias e trabalho em rede				2		1
	3.4) Relação com políticas públicas				2		1
4) Económica /	4.1) Produção de bens e serviços				1	1	1
	4.2) Fontes de Financiamento e origens de recursos			1	1		1
	4.3) Geração de Poupança / Investimento			1	1		1
5) Projeto Gestão / Organização	5.1) Gestão Geral (projeto interno)				1		2
	5.2) Gestão de Qualidade				2		1
	5.3) Gestão de Recursos Humanos				2		1
	5.4) Gestão da Imagem e Comunicação			1	1		1
6) Amb.	6.1) Atividades ambientalmente responsáveis			1	1		1

<p>III) Quais os desafios e potencialidades da organização perante a sua sustentabilidade?</p>	<p>1) Geral</p>	<p><b>1.1) Quais as maiores potencialidades da SFRAA</b></p>	<p>"Muita experiência, muitos anos de vida. (...) RH e o conhecimento que essas pessoas têm, é uma associação que tem potencialidades de ainda poder fazer mais, crescimento sustentável e sustentado nos princípios (...). Se for este o caminho que espero que seja, não antevejo que a SFRAA algum dia possa desaparecer." (ent.4)</p> <p>"A formação desportiva. A ação social." (ent.5)</p> <p>"Aquilo que criaram. O potencial é isto ser dela, não dever nada a ninguém, mas também tem de dar rendimento para pagar impostos. Isto não nasceu, foi feito de pulso por isso está aqui um valor muito grande." (ent.6)</p>	<p>As maiores potencialidades são: a sua experiência / anos; os recursos humanos e o seu know-how; o desporto; a ação social; o valor do património edificado e o facto de ser próprio.</p>
		<p><b>1.2) Quais os maiores desafios / constrangimentos da SFRAA?</b></p>	<p>"Tem a ver com termos autonomia financeira para fazer aquilo que entendemos ser o mais certo. Os desafios prendem-se sempre, e temos de estar muito atentos, às políticas públicas e ao financiamento público porque se o financiamento público for reduzido drasticamente, a SFRAA tem de estar preparada para isto, nem que seja para cortar alguma coisa para poder sobreviver. Este é o grande desafio das instituições: a sustentabilidade do modelo social (...). Hoje há IPSS, aqui há uns anos não existiam, as coletividades já existiam há muito mais tempo. Daqui a 20 ou 30 anos podem acabar (IPSS) mas esta coletividade tem de continuar a existir. Tudo isto tem de ser sempre pensado, e ter autonomia para (...) seja a quem for: "não". Ter essa autonomia e capacidade é o maior desafio sempre porque é um desafio permanente." (ent.4)</p> <p>"Aí sou muito cético. Tenho a ideia que as coletividades têm de se ir readaptando. A vida mudou (...). Não sei em que termos vai evoluir a sociedade humana, mas estas coletividades têm sempre de se ambientar. Tenho algumas dúvidas na medida em que a sociedade portuguesa não sabe para que lado vai cair... a própria União europeia não sabe. De qualquer maneira, nestes tempos difíceis tem de se ir adaptando, ir dando pequeninos passos. Não se vislumbra qualquer modelo que se digne a ser seguido. Há um velho modelo que já está mais que gasto e os novos modelos são apenas teoria. Este tipo de estrutura não sei como vai evoluir. (...) alguma carolice de gente voluntária, sem receber salário, só existe em meia dúzia de coletividades. E depois como vai ser? Vão perder estas características, vão ser outras. Se há resposta que eu não tenho, é esta." (ent.5)</p> <p>"A sociedade em si precisava de ter alguém com um espírito recreativo, para além daquela parte social, nem que fosse durante a semana, arranjar um bailarico, e de mês a mês arranjar uma sessão de fados, como já tivemos. A sociedade está muito ligada à parte social e afastou-se um bocadinho desta parte recreativa. Com o nome que tem, devia fazer outras coisas." (ent.6)</p>	<p>Em termos de desafios, denota-se alguma preocupação em relação ao futuro, não especificamente sobre a SFRAA mas sobre este tipo de coletividades. O desafio mais mencionado prende-se com a sustentabilidade do próprio modelo social. O facto de se desconhecer o que o futuro reserva em termos de modelos a adotar pelo Estado leva a que a maior preocupação seja com o desafio das políticas públicas. Da definição destas políticas irá depender o tipo de financiamento público às organizações, motivo pelo qual é importante é preciso cautela na definição das estratégias a seguir de forma a não comprometer a sua sustentabilidade. A autonomia é um desafio decorrente deste uma vez que remete não apenas para a dimensão financeira mas também para a importância de poder assumir uma linha de atuação mediante os seus princípios e aquilo em que acredita. Por último, um outro desafio é o de conseguir dinamizar a parte recreativa tendo em conta o nome que tem e o facto de se ter desviado dessa parte em prol da área social.</p>

Objetivos específicos	Dimensões	Sub-dimensões	Indicadores / perguntas	ENTREVISTADOS	
				Análise horizontal (Colaboradores)	
				Respostas	Observações
I) Quais os fatores implicados na sustentabilidade da organização?	1) geral		1.1) Quais os fatores que considera estarem implicados na sustentabilidade de da SFRAA?	<p>"A Direção, neste momento: a disponibilidade e a vontade de fazer alguma coisa pela casa. Funcionários. A parte dos sócios não tanto, morreu muito." (ent.7)</p> <p>"Adaptação, criação de protocolos, ter outras atividades." (ent.8)</p> <p>"Quotas; número de associados significativo e estável; relação com autarquias. As organizações não devem só procurar apoios do Estado mas também das empresas que muitas vezes não são contactadas (...)." (ent.9)</p> <p>"(...) dar resposta à questão das crianças poderem praticar desporto na freguesia (...); a questão da educação é essencial porque o Estado não consegue dar resposta a tudo (...)." (ent.10)</p> <p>"Fator financeiro, fator pessoal e o local (freguesia)." (ent.11)</p> <p>"As atividades terem apoio" (ent.12)</p> <p>"Modalidades procuradas pelas pessoas. Acessibilidade em termos físicos, proximidade das pessoas. Condições favoráveis para professores e alunos (público)." (ent.13)</p> <p>"Preços muito baixos comparativamente a outros locais, permite participação da população com baixos rendimentos. Colaboradores têm formação." (ent.14)</p> <p>"A quantidade de crianças. As mensalidades / pagamentos. Os apoios da CMA, Seg. Social." (ent.15)</p> <p>"Para já, uma boa gestão e orientação. Nível de atividades realizáveis e sustentáveis." (ent.16)</p> <p>"Protocolos da Seg. Social. Comparticipações dos utentes(...) donativos, ao abrigo da RSO." (ent.17)</p> <p>"Parcerias, sócios, donativos." (ent.18)</p> <p>"Ter acordos de cooperação. Ter muitas atividades / respostas a vários níveis: desporto, dança, etc, o que traz algumas receitas." (ent.19)</p>	<p>O fator mais expressivo, por ser aquele que mais entrevistados enunciaram, prende-se com fatores financeiros, desde as parcerias, protocolos, apoios, mensalidades e atividades sustentáveis.</p> <p>Surgiram ainda outros fatores, tais como: os recursos humanos (onde se destacam as Direções e os funcionários, nomeadamente a formação destes); a adaptação; a disponibilização de atividades diversas/ público; os associados e as quotas; o local e a acessibilidade; a boa gestão e a orientação.</p>
	2) Social	2.1) Missão / Princípios / Identidade	2.1.1) Nível de adequação da intervenção da organização à sua missão / princípios / valores	<p>"Sim. Sempre achei que a missão, valores, princípios eram muito alargados (...) e pouco específica. Os nossos valores são muito abrangentes (...)." (ent.7)</p> <p>"Acho que sim. (...) Para a SFRAA se poder tornar uma IPSS e poder alargar os protocolos que tinha teve de alargar o nome, passando a ser Sociedade Filarmónica "de apoio social" e ... acho que o nome que a SFRAA tem hoje inclui as áreas todas que toca." (ent.8)</p> <p>"A SFRAA (...) das creches, do ATL e do Centro Dia agora precisa de fazer algo para evoluir, com mais animações, criar espaços que atraíssem mais os sócios. A partir das 18h vêm meia dúzia de senhores mais idosos ler o jornal na sala da sede." (ent.9)</p> <p>"Penso que ao longo dos anos foi-se investindo mais em alguns pontos em detrimento de outros, atendendo à missão e aos princípios. Foi-se deixando uns (parte cultural e desportiva) e apostando mais noutros (parte educativa). A parte desportiva e cultural "vai andando" (...). Tínhamos atletas que foram campeões europeus (...). Fez-se um investimento na parte da educação. Acho que na altura era o importante mas não se devia ter esquecido as outras partes." (ent.10)</p> <p>"Acho que é adequado, abrangemos desde os 3 meses até aos idosos. Há uma faixa etária (depois dos 10 anos até à 3ª idade) que não abrangemos em termos sociais. Quando as crianças saem do 1º ciclo só tem atividades desportivas e culturais." (ent.11)</p> <p>"A missão da coletividade desde que cá estou é a área social, dar apoio às famílias, que vão trabalhar e as crianças estão bem entregues</p>	<p>De uma forma geral, os colaboradores consideram que existe uma adequação da intervenção à missão da organização.</p> <p>Algumas respostas referem que o facto da organização estar tão centrada na sua componente social e educativa leva a que tivessem sido negligenciadas outras áreas, como a recreativa, cultural e desportiva. Considera-se ainda que estas áreas deveriam ser mais dinamizadas.</p> <p>A preocupação em ter uma adequação da intervenção está também patente na preocupação com o perfil e formação dos colaboradores.</p> <p>Há 2 respostas "Não sabe".</p>

		<p>(...)." (ent.15)</p> <p>"Sim, a nível cultural, recreativo, desportivo, social." (ent.16)</p> <p>"Sim, penso que existe e tentamos diariamente ir ao encontro (...) pensarmos sobre qual é o nosso papel aqui dentro que não (...). Temos clientes, temos familiares desses clientes, temos pessoas de outras valências." (ent.18)</p> <p>"Penso que sim. Houve uma seleção importante da equipa técnica(...). Houve um cuidado com a seleção das formações para se conseguir ajustar à missão da instituição e proporcionar-se resposta adequada. Há uma preocupação com o perfil profissional." (ent.19)</p>	
	<p><b>2.1.2) Grau de envolvimento dos Órgãos Sociais e colaboradores com a missão</b></p>	<p>"O CF mudou por completo (...). A AG é composta por pessoas que já estão cá há muitos anos. Colaboradores: todos fazem apoio social mesmo na parte que não é." (ent.7)</p> <p>"O objetivo é que cada secção tivesse eventos no município para dar visibilidade. Envolve-se a Direção, colaboradores, secção, atletas, sócios." (ent.9)</p> <p>"As pessoas vestem a camisola, de um modo geral." (ent.10)</p> <p>"Penso que sim mas é um trabalho contínuo. Trabalham aqui pessoas com boa formação. Têm uma missão do que estão aqui a fazer. São profissões difíceis." (ent.17)</p>	<p>De uma forma geral consideram que existe envolvimento.</p> <p>3 NS/NR</p>
	<p><b>2.2) Satisfação de necessidades e relação com a comunidade</b></p> <p><b>2.2.1) Nível de satisfação das necessidades da comunidade / Tipologia de questões sociais a que a organização responde atualmente</b></p>	<p>"Sim porque temos muitas áreas diversificadas. Não porque temos muitas candidaturas e não conseguimos de todo dar resposta (exº creche).""Crianças abandonadas, Tribunal; Seg Social; área desportiva, atletismo, [treinador faz] trabalho espetacular, indo mesmo buscar os miúdos ao bairro; área dos idosos, isolamento." (ent.7)</p> <p>"Responde mas tem potencial para fazer mais e melhor, criando recursos próprios, melhorando a qualidade dos serviços que são prestados à comunidade através de novos equipamentos próprios da SFRAA e isso já seria um grande investimento e um grande avanço." (ent.8)</p> <p>"O feedback é que satisfaz as necessidades dentro do seu âmbito e das suas possibilidades." (ent.9)</p> <p>"Sim, tem ido ao encontro. Neste momento, a resposta educativa acaba por ser mais importante. E a desportiva também (...)." (ent.10)</p> <p>"Começámos pelo ATL, JI e creche. Houve maior abrangência. Ainda há uma grande lacuna [área educativa]. Não é suficiente embora vá de encontro às necessidades. Tem a ver com a estrutura da sociedade. (...) com o fecho das fábricas e o aparecimento de novos bairros, houve mais crianças. População muito envelhecida, desemprego." (ent.11)</p> <p>"Já foi, agora (...) vemos meia dúzia de pessoas de idade a ver televisão (...). A SFRAA é muito grande, muitas salas mas não sei porquê que agora está vazio." (ent.12)</p> <p>"Tem imensa coisa: desporto, social, música, creches, centro dia, etc." (ent.13)"Sim, há muitas candidaturas (crianças). Tem em conta IRS e também escalão de abono." (ent.15)</p> <p>"Pelo menos a nível educativo não tem conseguido dar resposta a tudo mas (...) tem tentado responder a tudo um pouco no que enquadra o espírito da SFRAA." (ent.16)</p> <p>"Nomeadamente na área da creche e dos idosos. Há lista de espera para a creche e também há muita procura do SAD (...) e do Centro de Dia (...)." (ent.17)</p> <p>"A SFRAA está muito bem posicionada na comunidade. Há muitas famílias a recorrer (...) tem muitas respostas. Está nos sítios certos nestas freguesias. E ainda há uma procura no concelho destes serviços a vários níveis." (ent.19)</p>	<p>De uma forma geral, os entrevistados consideram que a SFRAA tem conseguido ir ao encontro das necessidades da sociedade, promovendo formas de lhes dar resposta através das suas diversas áreas / valências: cultural, desportiva, educativa, social. Não obstante, muitas das respostas reforçam a importância das respostas direcionadas para as crianças e idosos. Apesar de responder à comunidade, não o consegue fazer totalmente uma vez que, em determinadas áreas (ex. creche) não tem capacidade para dar resposta a toda a procura. Uma das sugestões apresentadas passaria pelo aumento de investimento ao nível das instalações, possibilitando então criar receitas próprias.</p>

		<p><b>2.2.3) Relação com os destinatários da organização / Tipo de destinatários preferenciais</b></p> <p>"Clientes. Sim, mais desfavorecidos a nível de respostas sociais (creche, JI, CD, SAD) [comparticipações], CAT, atletismo e a banda [gratuito]. O resto é tudo pago por isso temos as duas vertentes." (ent.7)</p> <p>"Abrange os mais desfavorecidos e não só. Há pessoas com capacidade financeira diferente. Temos o JI "O Cantinho", (...) as pessoas têm de pagar (...). No caso do atletismo é mais voltado para a vertente social. O principal papel é integração social e tirar os jovens da rua (...). É a única modalidade que não inclui pagamento e os pais / utilizadores não precisam de ser sócios (...)." (ent.8)</p> <p>"As pessoas acham que a SFRAA é muito simples, humilde, direta. Relação é simples, terra a terra. Cada vez temos mais pessoas por algum motivo. Acho que ainda se dedica mais aos que têm mais necessidades se bem que tendência é dar oportunidades a pessoas não carenciadas." (ent.9)</p> <p>"Penso que é uma relação mais próxima. Neste momento penso que já consegue dar resposta a todos, mesmo continuando com os mais desfavorecidos. É um aspeto positivo dar resposta a todos." (ent.10)</p> <p>"Relação é positiva, pessoas estão satisfeitas com a maioria das respostas. De início não era mas depois começou a ser para os mais desfavorecidos quando a freguesia passou a ter essas pessoas (...). Com os bairros sociais e outras remodelações (...) Houve então necessidade de abrir essas respostas sociais porque até então, os pais que tinham os filhos na SFRAA conseguiam pagar as mensalidades do particular. Conseguiram então os acordos sociais (Seg. Social) para o JI "O Cantinho" e posteriormente as creches." (ent.11)</p> <p>"(...) ideia de fazer o ATL (crianças do 1º ciclo) e dar resposta às famílias (...). Em 2003 fez-se o infantário (...) Mais tarde fez-se a creche. Com a abertura da QSM ainda se desenvolveu mais, mesmo em termos de pessoal." (ent.15)</p> <p>"Os clientes preferenciais na QSM serão sempre idosos e crianças e os mais vulneráveis (económica, física, sem suporte familiar) ou em perigo." (ent.17)</p> <p>"A relação é ótima. Há uma avaliação da satisfação dos clientes; tentativa de constantemente perceber a opinião dos clientes. (...) as pessoas são selecionadas de acordo com as suas necessidades. O critério é o grau de isolamento ou carência social. (...) apoia tantos os mais carenciados em termos financeiros como outras situações. No entanto, há outras respostas na instituição que pensam muito nas pessoas mais desfavorecidas: cantina social, atletismo. Há uma balança muito equilibrada." (ent.19)</p>	<p>Há um consenso sobre o facto da SFRAA se destinar à população mais desfavorecida mas não exclusivamente, ou seja, a diversidade de atividades / serviços que presta permite-lhe ter um leque de oferta que abrange desde as pessoas mais vulneráveis financeiramente àquelas que conseguem ter maior capacidade. Os serviços que disponibiliza incluem modalidades totalmente gratuitas (banda, atletismo, CAT); subsidiadas por protocolos / comparticipadas (creche, JI, SAD) pela população e ainda totalmente pagas por aqueles que as usufruem (danças, desporto, aulas de música), ou seja, existe um equilíbrio. O facto da organização abranger a população com maior e menor capacidade financeira é considerado pelos entrevistados um dado positivo. O facto da organização ter acompanhado as tendências sociais a este nível também mostra a sua capacidade de se adaptar aos contextos, nomeadamente através da criação de protocolos que lhe permitiram chegar a outro segmento da população. Ainda de salientar que por população desfavorecida não se entende apenas o critério financeiro mas também o critério do perigo, isolamento ou carência social, como se verifica na CAT e SAD, p.e. A relação com a população que serve é de proximidade e alguma informalidade, existindo inclusive serviços onde é avaliada a satisfação dos clientes. Alguns entrevistados referem-se a clientes e outros a utentes, não existindo uniformidade.</p>
		<p><b>3.1.1) Nº de associados e sua evolução</b></p> <p>"Tenho ideia que antigamente havia muitos mais sócios a vir aqui (...) a nível de número não diminuiu por uma razão: toda a gente que frequente atividade tem de ser sócio, é obrigatório." (ent.7)</p> <p>"Todas as pessoas que tenham filhos a frequentar as nossas atividades têm de ser sócias, e este número vai crescendo. Temos mais de 2000 sócios, o que não é nada mau (...). Mas podíamos fazer um trabalho diferente, apostando se calhar mais na área do desporto e angariando mais sócios (...)." (ent.8)</p> <p>"Com a criação das novas secções aumentaram os sócios." (ent.9)</p> <p>"A evolução tem sido grande também porque há uma exigência (...) para participar nas atividades têm de ser sócios." (ent.10)</p> <p>"Acho que deve estar estagnado. Os sócios mais antigos mantiveram-se. Depois quando abrimos estas valências houve mais sócios mas como não abrimos mais valências entretanto, (...) devemos ter mais ou menos o mesmo número de sócios. Está sempre ligado ao serviço." (ent.11)</p>	<p>O número de associados está relacionado com a participação nas atividades, ou seja, é um requisito obrigatório para poderem usufruir dos serviços disponibilizados. Enquanto a maioria dos colaboradores considera que esse número vai aumentando, outros consideram que o mesmo se tem mantido. Uma das formas de aumentar o número os associados seria abrir mais valências.</p>

I) Quais os fatores implicados na sustentabilidade da organização?	3) Política	3.1) Nível de democracia interna numa lógica participativa	<p><b>3.1.1) Nº de associados e sua evolução</b></p> <p>"De 5 em 5 anos, há uma atualização. Vai no número 2000 e tal (...). Depois vê-se os sócios que faleceram, ou que não já não pagam quotas há 2 anos (...). A próxima atualização é no final deste ano: novos números, novos cartões para todos. Houve muita evolução por causa das atividades, (...) das crianças." (ent.15)</p> <p>"Penso que deve haver muitos sócios até porque há muitas crianças nas respostas da SFRAA e como tal os pais têm de ser sócios." (ent.19)</p>	<p>De referir ainda que existe uma atualização do número de sócios de 5 em 5 anos, sendo que muitos deixam de ser sócios quando deixam de beneficiar dos serviços. Existe um número significativo de colaboradores que não sabem ou não respondem a esta questão (5).</p>
			<p><b>3.1.2) % de presenças nas Assembleias Gerais e sua evolução</b></p> <p>"Muito pouca gente e cada vez menos. São sobretudo os funcionários que são sócios. Do que oiço de sócios aqui da rua, que são dos que mais participam, foi desde que fecharam o bar. Acharam que a SFRAA foi deixando os sócios para último e começou a apostar na creche, nos JI, nas atividades. O que pedimos aos sócios é que venham às AG e falem mas não têm vindo." (ent.7)</p> <p>"Fracá adesão. A explicação que arranjo para isso é que está tudo bem, quando não está bem as pessoas aparecem." (ent.8)</p> <p>"Na última em que estive tinha alguns sócios mas sobretudo funcionários da SFRAA e desempregados. Outros sócios não aderem muito. Vêm mais é nas tomadas de posse." (ent.9)</p> <p>"Cada vez as pessoas se preocupam menos devido a termos muitos associados que estão cá devido sobretudo à questão educativa (crianças). Acabam por esquecer (...) enquanto coletividade (...) veem mais a SFRAA enquanto empresa. Mas penso que isto se passa a nível geral das coletividades, acabam por ser os sócios mais antigos ou quando há alguma questão mais pertinente que precisa de ser resolvida, que vêm mais pessoas (...). A democracia interna existe, agora se as pessoas vão ou não e beneficiam dela, depende da pessoa e não da instituição." (ent.10)</p> <p>"Muito pouca adesão porque as pessoas são obrigadas a se associarem para poderem ter o serviço. Só o faz porque é obrigada e não porque se interessa pela organização." (ent.11)</p> <p>"Poucos sócios, tem vindo a diminuir porque, segundo eles, confiam nas Direções, as coisas correm bem." (ent.15)</p> <p>"Muito pouca. (...). Se houvessem contestações se calhar vinham mais pessoas. Têm sido sempre fracas. Falta de informação não é porque as AG são divulgadas (...)." (ent.16)"São poucas pessoas mas também existem muitos sócios." (ent.17)</p>	<p>Unanimidade quanto à fraca participação dos associados nas Assembleias Gerais. As explicações avançadas pelos colaboradores são: obrigatoriedade de ser sócio para usufruir do serviço, o que não significa que exista uma preocupação com a coletividade em si; confiança nas Direções, considerarem que está tudo bem e não há motivos para contestar; sócios mais antigos acharem que a organização privilegiou a área educativa e negligenciou a área recreativa (ex.bar). Importa ainda referir que a maioria dos sócios que vão às AG são funcionários da SFRAA.</p>
			<p><b>3.1.3) Renovação dos Órgãos Sociais / % de votos nas últimas eleições para os Órgãos Sociais</b></p> <p>"Numa Direção atual de 7 pessoas há 2 novas; CF são os 3 novos; AG são 2 novos mas passaram da Direção. Desde há 20 anos atrás que este foi o ano mais renovado. Com estes novos estatutos existe limite de mandatos: antes eram mandatos de 3 anos, agora são mandatos de 4 anos, 3 seguidos." (ent.7)</p> <p>"Acho que tivemos 60 pessoas a votar. Também só havia uma lista, a falta de concorrência também leva a isso. Nunca me lembro de ter havido 2 listas. Aquilo que posso justificar pelo facto das pessoas não se interessarem é a responsabilidade que isso tem, tem muitas pessoas a trabalhar e temos que ter condições para pagar ordenados e manter a coletividade de pé. Por outro lado, os O.S. não são remunerados. (...) trabalhar por amor à camisola e porque gostavam muito da instituição tem tendência a acabar. (...) já não têm tempo para essas coisas. Com os novos OS houve a integração de alguns novos membros mas (...) 60% das pessoas já lá estavam." (ent.8)</p> <p>"Houve pouca adesão. Temos de evoluir nesse sentido. Se calhar devemos fazer chegar mais informação aos associados pela página na net (...). Falta comunicação. Neste último mandato houve essa preocupação [com renovação], pessoas mais novas e novos elementos." (ent.9)</p> <p>"Houve uma reestruturação e não renovação porque muitos dos diretores desta Direção eram também da Direção antiga, houve gente nova que entrou." (ent.10)</p>	<p>Os colaboradores assinalam como ponto de mudança o último mandato para os Órgãos Sociais, ocorrido 6 meses antes das entrevistas. Embora seja consensual que existiu uma forte mudança, as opiniões dividem-se entre: ter existido renovação e ter existido reestruturação, uma vez que muitos dos elementos se mantiveram.</p>

		<p><b>3.1.3) Renovação dos Órgãos Sociais / % de votos nas últimas eleições para os Órgãos Sociais</b></p>	<p>"Só vieram os funcionários. Houve renovação agora neste mandato mas há uns 15 anos que não havia renovação. Foi um ponto positivo." (ent.11)</p> <p>"Têm sido quase sempre as mesmas pessoas à exceção desta última." (ent.12)</p> <p>"Este último são pessoas diferentes." (ent.14)</p> <p>"Tem andado dentro das mesmas pessoas. Mesmo esta nova Presidente, era tesoureira. As eleições são de 4 em 4 anos, antes era triénio e já foi de 2 em 2." (ent.15)</p> <p>"De uma maneira geral têm sido os mesmos; agora houve alteração. Foi toda renovada." (ent.16)</p> <p>"Houve esta renovação mas antes disso foi sempre o mesmo Presidente. Tinha uma relação de proximidade diária." (ent.17)</p> <p>"Têm-se mantido as mesmas pessoas, houve agora renovação (...) mas continuaram algumas pessoas que já faziam parte dos anteriores Órgãos Sociais." (ent.18)</p> <p>"Só mudou agora. Alguns elementos mantêm-se, outros são novos." (ent.19)</p>	<p>O facto de habitualmente só existir uma lista também pode levar à pouca participação nas eleições. Não obstante, foi reconhecida a dificuldade das pessoas se disponibilizarem para ocupar os Órgãos Sociais, pela responsabilidade que isso implica.</p> <p>A renovação / reestruturação dos O.S. foi avaliada como um fator muito positivo uma vez que há mais de duas décadas que se centrava em torno de duas pessoas. Os colaboradores sempre trabalharam na SFRAA sob a orientação de um destes dois elementos, até há 6 meses atrás.</p>
		<p><b>3.1.4) Natureza da relação entre Órgãos Sociais e associados / em que momentos se relacionam</b></p>	<p>"Acho que existe neste momento uma aproximação maior entre Direção e sócios. (...) esta Direção tem (...) estado cá mais tempo (...) maior disponibilidade." (ent.7)</p> <p>"Nas AG tentamos pedir opinião, para tentar que as pessoas venham à SFRAA e vivam mais a vida da SFRAA (...)." (ent.8)</p> <p>"Depende dos assuntos. Há de todos os tipos. O critério é o assunto em si. (...) também segundo o espaço físico. Cada um desses Pólos relaciona-se com as pessoas." (ent.9)</p> <p>"Natureza informal porque os próprios diretores fazem parte da freguesia de alguma maneira. Os associados sendo da freguesia, logo à partida existe uma natureza mais informal." (ent.10)</p> <p>"Antes era informativo agora tem sido um pouco diferente." (ent.13)</p> <p>"Festas dentro de cada departamento (escolas)." (ent.16)</p>	<p>"Natureza obrigatória": sempre presente "Natureza informativa": 4 respostas "Natureza informal / proximidade" :4 respostas NS/NR: 5 respostas Para além da relação estabelecida nas AG, os OS também se relacionam por via informativa e por via informal, nomeadamente em eventos específicos. De salientar também que várias pessoas desconheciam a natureza dessa relação.</p>
		<p><b>3.1.5) Grau da relação entre Órgãos Sociais e associados.</b></p>	<p>Inexistente: 0 Fraco: 1 Mediano: 4 Bom: 3 Muito Bom: 0 NS: 5</p>	
		<p><b>3.1.6) Natureza da relação entre Órgãos Sociais e colaboradores / em que momentos se relacionam</b></p>	<p>"Natureza informal (...) neste momento temos uma Direção que quer ver, quer estar, quer saber. É muito informal." (ent.7)</p> <p>"Tem de haver um pouco de tudo. Há momentos formais e informais." (ent.8)</p> <p>"Agora é uma relação mais aberta (...). A tendência é para se darem melhores condições às pessoas que trabalham na organização." (ent.9)</p> <p>"Natureza informal, jantares em que todos estão juntos." (ent.10)</p> <p>"É melhor do que com os associados, tentam estar próximos dos colaboradores." (ent.11)</p> <p>"Natureza informal, jantares de Natal." (ent.15)</p> <p>"Esta Direção está há pouco tempo mas tem havido mais proximidade, reuniões." (ent.17)</p> <p>"Reuniões, momentos informais. Com a nova Direção verifica-se uma maior proximidade, está a querer chegar a todos os colaboradores, há uma relação mais estreita." (ent.18)</p> <p>"Neste novo mandato nota-se uma tentativa de aproximação com os colaboradores, vai fazendo reuniões com as pessoas, por categoria (...)" (ent.19)</p>	<p>Nota-se uma forte tendência para se referirem a "este" novo mandato, sendo referidas várias mudanças. A relação entre O.S. e colaboradores é considerada de proximidade e informalidade, não só através de reuniões de trabalho como de momentos de convívio. Esta mudança parece estar relacionada também com o facto da Direção deste recente mandato ter mais disponibilidade em termos de tempo, tendo em conta a situação laboral das pessoas que assumiram a dirigência.</p>

		<p><b>3.1.7) Grau da relação entre Órgãos Sociais e colaboradores</b></p> <p>Inexistente: 0 Fraco: 0 Mediano: 1 Bom: 9 Muito Bom: 0 NS: 3</p>	Existe uma relação classificada claramente como boa, referindo-se as respostas exclusivamente ao mandato atual
3.2) Envolvimento com a comunidade	<p><b>3.2.1) Capacidade de se envolver com a comunidade / nível de enraizamento local</b></p>	<p>"Acho que sim até porque muita gente conhece a SFRAA. Muito enraizada." (ent.7)</p> <p>"Muito enraizada a todos os níveis em que toca." (ent.8)</p> <p>"Os próprios anos / história da SFRAA dizem isso." (ent.9)</p> <p>"Toda a gente conhece a SFRAA (...) está envolvida com a comunidade." (ent.11)</p> <p>"As pessoas conhecem. As pessoas é que procuram e não ao contrário. Da minha parte tenho feito um grande esforço (...)." (ent.13)</p> <p>"Sim e reconhecida pela CMA e pela Seg Social como uma instituição que funciona bem. Reconhecimento da comunidade mas também dos parceiros." (ent.17)</p>	Com exceção de duas respostas "Não Sabe", todas as outras consideraram que a organização está enraizada na comunidade.
	<p><b>3.2.2) Participação no diálogo social (envolvimento em redes / movimentos / sensibilização para os problemas públicos)</b></p>	<p>"Sim, tem. Fazemos parte da Rede Social e é basicamente discussão do que se pode fazer, daí a CMA ter-nos dado o Proj AmaSénior (...) e ao nível da SS termos ficado com a Cantina Social." (ent.7)</p> <p>"Sim, está, faz parte da Rede Social da CMA e da Rede Social da freguesia." (ent.8)</p> <p>"Tem esse papel social. A SFRAA é o braço direito da Junta e da CMA. Participam em muitos eventos em conjunto. Quando a Junta precisa de algum espaço para atividade, usa também a SFRAA." (ent.9)</p> <p>"Sim, nas Redes Sociais." (ent.11)</p> <p>"Rede Social. A QSM representou as IPSS durante 2 anos no NE do CLAS; também representação na área dos idosos; SFRAA também está representada na Comissão Alargada na CPCJ. Isto só tem sucesso porque há uma equipa excelente e há autonomia para representar (...)." (ent.17)</p> <p>)"Sim, participa. Faz parte da CSF e no NE tem representado o Núcleo do envelhecimento e agora representa a Cultura e Desporto. (...) conta-se com a participação da SFRAA e existe participação efetiva." (ent.19)</p>	Há unanimidade quanto à participação da SFRAA no diálogo social, visível através dos vários grupos onde está representada: Rede Social (CMA); Comissão Social de Freguesia e Núcleo Executivo (Junta de Freguesia); CPCJ, entre outros. Existe um reconhecimento e por isso a organização é muitas vezes selecionada para desenvolver determinadas respostas.
	<p><b>3.2.3) Capacidade de criar impacto na comunidade / desenvolvimento local</b></p>	<p>" (...) de há alguns anos para cá, o importante era a QSM e todo o impacto que poderia haver tinha a ver com a QSM, sobretudo a CAT. E todo o trabalho a nível desportivo, cultural e recreativo, que teve muito impacto, foi muito esquecido." (ent.7)</p> <p>"Penso que sim. Penso que será das instituições mais cotadas, é reconhecida." (ent.8)</p> <p>"Já tem enraizado esse impacto." (ent.9)</p> <p>"Sim enquanto impacto de desenvolvimento social mas não enquanto impacto de imagem." (ent.10)</p> <p>"Acho que sim, atletismo, danças e triatlo são fortes." (ent.12)</p> <p>"Damos resposta a quem está sozinho, a quem não tem refeições, a quem tem de trabalhar e não tem onde deixar os filhos. Nunca foi feito um estudo sobre impacto mas era muito bom que houvesse, para se conhecer o outro lado." (ent.17)</p> <p>"Penso que sim, tem bastante nome e peso na comunidade." (ent.18)</p> <p>"Cria-se impacto e há um desejo da parte da instituição para se terem novas ideias,(...) para fazermos melhor." (ent.19)</p>	De uma forma geral, os colaboradores consideram que a organização tem tido impacto na comunidade e está enraizada. No entanto, há quem considere que, nos últimos anos, a preocupação tem sido sobretudo com a Qta. S. Miguel, esquecendo as outras áreas onde já teve bastante impacto.

		<p><b>3.3) Parcerias e trabalho em rede</b></p> <p><b>3.3.1) Caracterização das parcerias: - natureza das relações de parceria (ex. financiamento / recursos não monetários / economia de escala) - curto / longo prazo</b></p>	<p>"A nível da CMA, foi muito ao nível de espaços e financiamento, temos edifícios camarários. A nível de SS é financeiro, participam com um valor por cada utente; fazem vistorias. Proj. A Rodar, por exemplo, foi parceiro para utilizarem os nossos espaços, nossas atividades. Com a Junta, temos parceria a vários níveis: jardinagem, apoios e materiais, financeiro. Vamos tentar desenvolver parcerias com empresas mas não é uma prática." (ent.7)</p> <p>"Principal objetivo é reduzir custos mas não só. Também na lógica de utilização de instalações. A SFRAA tem-se mantido muito na creche, ATL e centro Dia e é daí que têm vindo os apoios." (ent.9)</p> <p>"É mais a nível da coletividade mas há muitas parcerias (...). A CMA tem vários projetos que têm a ver com a parte desportiva mas também com o geral. Penso que a principal lógica é a de financiamento (de outra maneira não era sustentável) embora as restantes sejam bem vindas." (ent.10)</p> <p>"Todos os tipos de natureza de parcerias: com a CMA e Seg Social porque financeiramente precisamos destes parceiros. Com a Junta de Freg também há uma boa parceria (...) apoio financeiro (...) apoios de instalações. Há uma participação de rede. Com a Seg Social e a CMA tem de ser a longo prazo porque é a nossa sustentabilidade que está em jogo; com as outras é a curto prazo à medida que vamos precisando de nos apoiar nos parceiros." (ent.11)</p> <p>"CMA, Seg Social, empresas, Escola Superior de cinema e teatro. Há as parcerias formais, as que sem elas não se vivia: CMA, Seg Social. Mas grande parte destas parcerias não são para obter financiamento. [No caso da CAT, p.e., as empresas] fazem diminuir as despesas (...). Faz com que seja uma sustentabilidade também com um caráter afetivo, lúdico, cultural." (ent.17)</p> <p>"Há entidades que nos contactam (...) para saberem as nossas necessidades e depois então adaptar essa ajuda. Parcerias em bens, donativos de individuais e empresas [sobretudo no caso da CAT]." (ent.18)</p> <p>"Existe CMA e a Seg. Social, que são parceiros formais (acordos de cooperação) mas existem também outras parcerias, que acabam por ser muito saudáveis porque nos permitem ter muita diversidade de atividades e muitas vezes até sem grandes custos. Existe esta facilidade de ser parceiro, de ser recebido como parceiro e de ser procurado como parceiro. Ou seja, parcerias para obter receitas, recursos humanos, para obter espaços, organizar atividades." (ent.19)</p>	<p>Existem parcerias de curto e de longo prazo, formais e informais. Algumas parcerias visam objetivos de financiamento, como é o caso da SS e da CMA, mas outras visam apoio material, logístico, técnico, de instalações, entre outros.</p> <p>Algumas das parcerias enunciadas, para além das citadas, são com: a Junta de Freguesia da Falagueira-Venda Nova e a Junta de Freg. de Benfica; Projeto A Rodar (Escolhas); Escola Superior de Cinema e Teatro; Farmácia Flama e empresas várias. De salientar também que algumas parcerias são constituídas para beneficiar a SFRAA enquanto estrutura (CMA e SS), enquanto outras são pensadas numa lógica mais setorial, ou seja, de acordo com as necessidades de cada serviço. A título de exemplo, o atletismo tem uma parceria específica com a CMA designada PAMA, e com a JFFVN designada Escolinhas de Atletismo; a CAT tem parcerias com os Lions da Amadora e a Sonae Sierra, no âmbito da RSO, entre muitas outras.</p> <p>De uma forma geral, o trabalho com as empresas no âmbito da RSO não é uma prática muito desenvolvida na SFRAA, com exceção da CAT.</p>
	<p><b>3.4) Relação com as políticas públicas</b></p>	<p><b>3.4.1) Participação no diálogo político / Capacidade de influenciar as políticas públicas</b></p>	<p>"Sim, a nível de entidades públicas (Juntas e CMA): participamos em reuniões, discussões, fóruns. Não, a nível de promovermos algo para a comunidade." (ent.7)</p> <p>"Acho que não tem tido este papel mas pode vir a ter." (ent.8)</p> <p>"Sim, a SFRAA tem um papel importante. Estamos a caminhar nesse sentido para que tenha poder político, influência. Estamos a ganhar espaço e visibilidade. Temos que ter a nossa imagem no concelho." (ent.9)</p> <p>"Participa, faz propostas, até porque grande parte dos diretores fazem parte da Junta de Freguesia. O antigo presidente também fazia e faz parte da CMA. Logo à partida, está muito próxima da política local. Mas não só por esta ligação. Antigamente isto não acontecia e era feito à mesma. Nos últimos anos isto trouxe algumas vantagens para a coletividade mas também trouxe algumas desvantagens." (ent.10)</p> <p>"Tanto na Junta Freg como na CMA estamos bem representados (elementos dos O.S. fazem parte das autarquias). Fazer propostas diretas no público não sei mas no dia a dia da Junta e da CMA acho que sim." (ent.11)</p> <p>"Isso com certeza (...). Os membros daqui são membros da Junta / CMA (...)" (ent.13)</p> <p>"Rede Social, CLAS e CPCJ alargada chega aos órgãos políticos. Não digo a SFRAA sozinha mas através da representação que tem nestas redes locais." (ent.17)</p>	<p>Embora exista um número significativo de entrevistados que "não sabem" (5), a maioria refere que a organização tem participado no diálogo político através de reuniões, discussões, fóruns junto das autarquias locais, bem como através dos locais onde tem representação. Para além disso, consideram também que o facto de alguns elementos dos Órgãos Sociais pertencerem às autarquias (Presidente e Vice-Presidente da Direção fazem parte do Executivo da JFFVN e Presidente da AG faz parte da CMA), potencia esse diálogo político. No entanto, alguns colaboradores referem também que a SFRAA poderia ter um papel mais ativo a este nível.</p>

			<p><b>4.1.2) Relação entre quem usufrui e quem paga os bens / serviços</b></p> <p>"A maior parte é paga pelos pais, avós. O utente é diferente do cliente. P.e. na creche: o utente é a criança, o cliente será o pai que irá pagar a mensalidade. Atividades gratuitas são mínimas (...)" (ent.7)</p> <p>"A política dentro da SFRAA é que todas as atividades têm de ser autossuficientes (tem de ter receitas próprias para não haver prejuízo financeiro). O atletismo é a única que não há nenhum retorno." (ent.8)</p> <p>"Atualmente não se coloca muito, há um equilíbrio bastante bom e satisfação de todos. Talvez só no caso do atletismo (caso isolado) é que não se pague." (ent.9)</p> <p>"A área do desporto é paga na totalidade pelos utentes. Se não fossem os apoios estatais, não havia hipótese de produzir este nível." (ent.10)</p> <p>"Penso que os nossos serviços são quase todos pagos, a não ser a sede estar aberta a sócios." (ent.11)</p> <p>"Quem utiliza serviços paga." (ent.13)</p> <p>"CAT: o cliente é a criança, não é a família. Na creche, CD e SAD há contrato de prestação de serviços, cliente paga." (ent.17)</p>	<p>A maioria das atividades são pagas. O utente é quem utiliza o serviço e o cliente é quem paga.</p>
		<p><b>4.1.3) Lógica de produção de serviços: substituição ou complemento</b></p>	<p>"A lógica é a melhoria em algumas coisas que não há no concelho." (ent.7)</p> <p>"Acho que vem complementar valências que já existiam. A única exceção é a CAT, que não havia mais nenhuma na Amadora." (ent.8)</p> <p>"As duas lógicas." (ent.9)</p> <p>"Apareceram porque havia falta. Fizemos na altura uma proposta aqui e eles aceitaram. E crescemos." (ent.10)</p> <p>"Vamos criar serviços porque faz falta à comunidade." (ent.11)</p> <p>"Foi um pouco de tudo: criar o meu próprio emprego; foi passar a minha paixão (...) e também porque não havia." (ent.13)</p> <p>"Em algumas coisas será para inovar. Será também para complementar, outras para renovar." (ent.16)</p> <p>"Há as duas lógicas. Esta Direção é muito aberta a sugestões. A questão é que o utente não consegue pagar mais, e tem de se pensar como (...) seria sustentável." (ent.17)</p> <p>"A ideia era complementar e melhorar. (...) resposta que existia não era suficiente para dar resposta (...)" (ent.19)</p>	<p>A maioria considera que a produção de serviços da SFRAA está assente numa lógica de criar respostas que não existiam, indo ao encontro das necessidades sentidas pela população. Os serviços iriam então complementar outros que não eram suficientes. Isto demonstra algum carácter inovador no planeamento de serviços a disponibilizar à comunidade bem como alguma capacidade de "acolher" ideias empreendedoras que lhe foram sendo propostas.</p>
<p><b>l) Quais os fatores implicados na sustentabilidade da organização?</b></p>	<p><b>5) Desenvolvimento Organizacional</b></p>	<p><b>5.1) Gestão Geral ou Estratégica</b></p>	<p><b>5.1.1) Existência de projeto de gestão / Planeamento participado / Diagnóstico + Monitorização + Avaliação</b></p> <p>"Não. A gestão estratégica que existia era com o Presidente. Neste momento esperemos conseguir fazer esta gestão." (ent.7)</p> <p>"Ainda não há mas vai haver. Vão existir estas práticas." (ent.8)</p> <p>"Acho que não mas não sei. Estamos numa fase de transição e melhoria." (ent.9)</p> <p>"Pelo menos nós fazemos planos de ação, plano e orçamento e avaliação das atividades por isso penso que sim, que haja algo que esteja a gerir esta situação. Mas não sei se há um plano de gestão específico." (ent.11)</p> <p>"Sim, na SFRAA há gestora e há contabilista. Existe plano de ação e relatório de atividades." (ent.17)</p> <p>"Penso que sim, que exista, não tenho a certeza. Temos acesso ao plano de atividade e ao relatório de contas e há uma preocupação com esta área. Tem mesmo de haver, com tanta coisa a acontecer." (ent.19)</p>	<p>No que respeita ao projeto de gestão, não existe uma ideia clara entre os colaboradores e as respostas são bastante diferentes, demonstrando alguma insegurança / pouca certeza. Em primeiro lugar, importa dizer que 7 colaboradores não sabem responder a esta pergunta; 3 consideram que não existe projeto de gestão mas está previsto e apenas 3 respondem afirmativamente, tendo em conta que existe uma gestora, planos de ação, orçamentos, relatórios e avaliação.</p>

		<p><b>5.2) Gestão da Qualidade</b></p>	<p><b>5.2.1) Política de qualidade</b></p> <p>"Foi na QSM que começou (mais ou menos há uns 6 anos) e vai ser implementada na Sede. No Cantinho já é usada muita coisa. Neste momento temos uma pessoa só para a qualidade. Optámos por começar pela QSM por ser o mais diversificado: idosos, CAT, creche." (ent.7)</p> <p>"Temos alguém que está diretamente ligada à parte da qualidade mas de que forma isso é feito, não sei. É feito na área da educação e na área social." (ent.8)</p> <p>"Tem vindo a ser feito e vai melhorar. Está em fase de crescimento." (ent.9)</p> <p>"Sim, tem. Estamos a tentar implementar há muito tempo um sistema de qualidade." (ent.11)</p> <p>"Se falamos de qualidade de professores, é uma coisa, das instalações, é outra, em termos dos serviços, é outra. Não tenho conhecimento de nenhum sistema de qualidade na SFRAA." (ent.13)</p> <p>"Estão a ser aplicadas na QSM e agora tem vindo para sede (...)." (ent.16)</p> <p>"Em 2006, primeiro foi para o SAD e CD. A CAT foi há 3 ou 4 anos. A CMA implementou um sistema de qualidade. É uma mais valia. A SFRAA também está a implementar às outras respostas." (ent.17)</p> <p>"Já vejo vantagens em termos de organização mas também requer algum tempo de preenchimento de impressos e disponibilidade. A qualidade é gerida por uma empresa." (ent.18)</p> <p>"Temos um sistema implementado. Está sempre em melhoria, a funcionar há algum tempo. Já se notam algumas diferenças." (ent.19)</p>	<p>O sistema de Qualidade começou em 2006 na QSM. Embora ainda existam alguns colaboradores que não estejam por dentro desta questão, a maioria sabe que o sistema se encontra implementado na QSM e que está em fase de crescimento, sendo o objetivo a sua implementação nas outras respostas da SFRAA. A aposta na área da Qualidade é feita também pela contratação de um técnico especializado. Apesar de ainda estar limitado à QSM, já é uma evidência que é uma prática que traz benefícios.</p>
		<p><b>5.2.2) Práticas de inovação</b></p>	<p>"Neste momento sim (...) a SFRAA estava virada para o passado. Agora há tentativas para inovar. Pensar na inovação já é uma grande inovação." (ent.7)</p> <p>"Agora sim, na minha área e um pouco em todas. Desde há meio ano para cá as coisas estão a funcionar de outra forma. Antes era muito à maneira antiga [referindo-se sobretudo à inovação em termos de imagem]." (ent.8)</p> <p>"Até ao momento, tudo o que era inovador ou diferente, não se avançava. Neste momento, está a mudar." (ent.10)</p> <p>"Acho que sim, começa a tentar inovar. Estivemos algum tempo estagnados e a aceitar o que nos era dado (...)." (ent.11)</p> <p>"Criar coisas que não existam, sim. Temos novas modalidades." (ent.15)</p> <p>"O ATL deixou de ser necessário porque foi coberto pelas escolas e foi então criada a creche. O SAD era muito inovador. No Centro Dia já temos um trabalho diferente e de intervenção e reabilitação física e psicológica. A CAT continua a ser a única (...). Era inovador." (ent.17)</p> <p>"É sempre uma preocupação, fazer mais e melhor mas estamos limitados a nível financeiro. Como não temos dinheiro pedimos aos parceiros para podermos inovar." (ent.18)</p> <p>"Enquanto estivermos a funcionar desta forma, continuamos a ser diferentes (...). E também a questão da formação da equipa técnica." (ent.19)</p>	<p>De uma forma geral, considera-se que existe uma preocupação com a inovação, sobretudo nesta nova fase em que a organização se encontra.. Existem vários exemplos que mostram o caráter inovador da organização, nomeadamente: especialização da equipa técnica; horário alargado do SAD; recursos humano diferenciado para o CD; supervisão técnica da equipa da CAT; modalidades específicas.</p>
		<p><b>5.3.1) Políticas de gestão de recursos humanos baseadas no desempenho e na capacitação (colaboradores e O.S.)</b></p>	<p>"Há uma preocupação ao nível das coordenadoras com as ações de formação, incentivos aos trabalhadores." (ent.7)</p> <p>"Estão a trabalhar nesse sentido. Têm-se feito pequenas reuniões com os diferentes coordenadores para saber como estão a correr as coisas. Antes era mais fechada esta relação." (ent.9)</p> <p>"Não sei. Sei que as pessoas nunca eram despedidas (...). Essa era a política, também por uma questão social, adaptavam-se e adaptavam as pessoas a outro tipo de serviços." (ent.10)</p>	

			<p><b>5.3.1) Políticas de gestão de recursos humanos baseadas no desempenho e na capacitação (colaboradores e O.S.)</b></p> <p>"Ainda não. Gostava muito mas ainda não." (ent.11)</p> <p>"Não sabe mas nestes anos todos nunca se atrasaram com o pagamento de vencimento." (ent.14)</p> <p>"Acho que há pouca formação, só em alguns serviços e pouco. As pessoas deviam ter uma formação contínua." (ent.16)</p> <p>"Há a dificuldade financeira de formação. É mais fácil haver formação grátis para os técnicos do que para os auxiliares." (ent.17)</p> <p>"Temos alguma formação e também temos de ir procurando formação. É muito complicado ter formação gratuita." (ent.18)</p>	<p>De uma forma geral, existe pouca formação para os colaboradores, embora se reconheça que era importante haver mais.</p>
		5.3) Gestão de Recursos Humanos	<p><b>5.3.2) Clareza nas funções, competências e metas a atingir por parte dos dirigentes e colaboradores</b></p> <p>"Sim, e existe muita separação de funções. Todos sabem muito bem as suas funções. Acho que não existe clareza nas metas a atingir." (ent.7)</p> <p>"Acho que as pessoas sabem as suas funções e metas" (ent.8)</p> <p>"Tendência é para melhorar. Ainda não é muito clara, tem de se trabalhar mais." (ent.9)</p> <p>"Não há clareza." (ent.10)</p> <p>"Existe um organograma, está específico mas há muitas coisas que temos de limar. Temos o manual do colaborador e está específico o que cada um faz (...) e acho que as pessoas têm isso claro. Ainda falta muito a ideia de que estamos a trabalhar para satisfazer um cliente. As metas não estão bem definidas." (ent.11)</p> <p>"Acho que não estão muito claras nem as metas nem funções." (ent.13)</p> <p>"Acho que não tem havido grande clareza nas funções de cada um." (ent.16)</p> <p>"Estão claras mas às vezes são misturadas até por nossa responsabilidade porque quando não existem pessoas suficientes, há que fazer outras tarefas." (ent.17)</p> <p>"Acho que para os dirigentes é claro mas para os colaboradores nem sempre (...). De uma forma geral penso que há clareza." (ent.18)</p>	<p>A clareza das funções e das metas de cada um é uma questão que não reúne consensos. Enquanto alguns consideram que estão claras, outros consideram que existe pouca ou nenhuma clareza. Referem-se instrumentos de apoio como o organograma, manual de funções dos colaboradores.</p>
			<p><b>5.3.3) Comunicação interna</b></p> <p>"Passa muito também pelos coordenadores. Há coisas a mudar mas ainda não mudaram por completo. Já temos algumas informações a nível de Direção assinada pela Presidente que vão para os colaboradores e temos muitas reuniões com a Direção (com coordenadores e trabalhadores), relação muito mais forte do que existia." (ent.7)</p> <p>"Mais ou menos, há coisas que funcionam bem e outras menos bem." (ent.8)</p> <p>"Agora há mais. Organograma está mais claro e cada responsável comunica diretamente com a Presidente, há um fluir de comunicação mais rápido. Há uma relação mais direta com a Direção / Presidente para se falar de problemas e o que temos de melhorar." (ent.9)</p> <p>"Julgo que funciona bem. (...) agora existem emails institucionais." (ent.10)</p> <p>"Não é muito boa." (ent.13)</p> <p>"Tem alturas em que tem de ser formal: livros de ocorrências, registos, (...). Depois há momentos de reuniões, (...) momentos mais informais." (ent.17)</p> <p>"Também tem evoluído, agora há outro tipo de comunicação. (...) atualmente já existe um email individualizado de cada responsável. A informação chega a todos. Também há informações internas / circulares onde é escrito no livro de ocorrências." (ent.18)</p> <p>"É ativa, eficaz." (ent.19)</p>	<p>As opiniões relativas à comunicação interna apontam no sentido desta funcionar bem, sendo por várias vezes referido que se tem denotado uma mudança / melhoria, nomeadamente: emails institucionais; informações internas; mais reuniões com a Direção.</p>

			<p>"Não havia muita preocupação com a imagem. A divulgação era muito por parte dos atletas. Agora existe há cerca de 1 ano o site da SFRAA (...) devido à obrigatoriedade de publicação de contas (SS). Neste momento existe uma preocupação muito grande a esse nível: site está minimamente funcional; houve contrato com a TV Amadora para divulgar e estamos a apostar nas redes sociais; criação de rede interna de emails. Existe um jornal mas agora está um bocadinho parado." (ent.7)</p> <p>"Antes era muito (...) com base no papel, cada secção ia gerindo a sua página de facebook e não havia uma página da instituição. Agora já se começa a pensar na SFRAA como um todo: página na net (...), mais divulgação das atividades, (...) parceria com a TV Amadora para se fazer essa divulgação; jornal (...). Já é um avanço." (ent.8)</p> <p>"A SFRAA era conhecida como o espaço onde os idosos se reúnem, o cantinho da Falagueira. Penso que site já está a funcionar e temos pessoa responsável. Dar a conhecer eventos. [secções] fazem provas e divulgam muito mais a marca SFRAA." (ent.9)</p> <p>"Havia o suficiente há uns anos atrás porque não era tão necessário um investimento na imagem mas neste momento existe e deve haver um investimento. Foi criado um site mas que ainda tem muitos passos para dar. Já começa a se querer investir nesta área." (ent.10)</p> <p>"Precisamos de inovar. Durante muito tempo trabalhamos com o "passa a palavra" e esquecemos um bocadinho a divulgação." (ent.11) "Da minha parte dinamizo a minha página do facebook." (ent.13)</p> <p>"Deviam fazer mais apresentações fora e isso iria divulgar a imagem, iria promover a cultura (...)." (ent.14) "(...) agora há site, facebook (...). Antes a divulgação era mais feita a nível de cartazes, na sede, pelos cafés." (ent.15)</p> <p>"Ultimamente criou-se o site, mas mesmo assim tem pouca divulgação." (ent.16)</p> <p>"A SFRAA tem um site (...) QSM tem facebook." (ent.17)</p> <p>"Acho que há muitas páginas na SFRAA mas se calhar era importante haver uma que direcionasse para as várias áreas para se perceber que a SFRAA é um todo com várias respostas (...). Até aqui cada um fazia a sua divulgação. Agora há uma pessoa a tratar do site da SFRAA." (ent.19)</p>	<p>Embora as pessoas reconheçam que tem existido uma maior preocupação com a divulgação da imagem, também se reconhece que essa divulgação ainda é fraca. É do conhecimento geral que a SFRAA tem um site, o qual é gerido por um técnico especializado. Para além do site, existem várias páginas nas redes sociais (facebook), jornal, placard e protocolo com a TV Amadora. Embora cada valência continue a gerir a sua própria página nas redes sociais, o facto de existir um site foi identificado como um fator de coesão, no sentido da SFRAA ser um todo. A divulgação da imagem é entendida como um fator positivo e necessário, passando não só pelas redes sociais como pelas apresentações públicas das suas várias modalidades desportivas e culturais.</p>
		<p><b>5.4) Gestão da Imagem e comunicação com a comunidade</b></p> <p><b>5.4.1) Divulgação da imagem da organização</b></p>	<p>"Acho que sim, (...) é credível e acarinhada." (ent.7)</p> <p>"Sim, não há vagas para todos os pedidos. Pessoas reconhecem a qualidade da SFRAA. Em termos de logística não se consegue ter mais pessoas. A tendência era crescer mais mas não há condições." (ent.9)</p> <p>"É vista com bons olhos, as pessoas acreditam. Tem havido credibilidade por parte das pessoas e das instituições." (ent.10)</p> <p>"Sim, é credível" (ent.11)</p> <p>"Sim. Inclusive no exterior: já recebemos pedidos de fora da Amadora." (ent.19)</p>	<p>Os colaboradores consideram que a organização é credível e reconhecida na comunidade. Um dos indicadores é o número de candidaturas e a lista de espera de algumas valências, que se prende com a credibilidade mas também com o reconhecimento da qualidade dos serviços prestados</p>
<p><b>6) Ambiental</b></p>		<p><b>6.1) Atividades ambientalment e responsáveis</b></p>	<p>"O que é feito é muito com as crianças: reciclagem. Depois temos óleos reciclados na cozinha." (ent.7)</p> <p>"Não me lembro de nenhuma atividade que tenha sido desenvolvida no âmbito do ambiente. Capacidade temos, não temos é desenvolvido." (ent.8)</p> <p>"Acho que já tem práticas mas se calhar devíamos ter mais e sensibilizar mais. A parte educativa tem mais esta preocupação." (ent.9)</p> <p>"Não sei se já teve alguma coisa mas neste momento não temos nada." (ent.10)</p> <p>"Só a divisão de lixo." (ent.11)</p> <p>"Acho que sim. A nível da educação tem havido. E também juntar os jornais todos, e lâmpadas, e entregar ao Valor Sul, para reciclagem." (ent.16)</p> <p>"(...) reciclagem. Também vão criar uma horta ecológica. Reciclagem de óleos. Separação de lixo." (ent.17)</p>	<p>Os colaboradores associam a questão ambiental sobretudo à sensibilização, reciclagem e separação de lixos. No entanto, há também quem considere que a organização não tem feito nada a esse nível. Pensa-se que a divergência de opiniões se pode dever à forma de interpretar a pergunta: uns considerando as práticas com preocupações ambientais e outros considerando atividades existentes nesse âmbito.</p>

II) Qual a percepção que a organização tem da sua própria sustentabilidade?	1) Geral	<p><b>1.1) O que entende por sustentabilidade de (de uma organização)</b></p>	<p>"É um sistema que pode levar uma organização durante x tempo (projetado a médio / longo prazo) a conseguir levar as coisas avante e ser sustentável." (ent.7)</p> <p>"É conseguir fazer serviço público e conseguir ser autossuficiente, gerar meios próprios." (ent.8)</p> <p>"Uma organização sustentável é aquela que vive das quotas dos sócios e apoios de empresas da zona. Também o papel muito importante das autarquias." (ent.9)</p> <p>"Há vários tipos de sustentabilidade. Dar resposta / propostas de trabalho / serviços que criem quase a igualdade da população, de apoio." (ent.10)</p> <p>"Organização tem forma de se sustentar, arranjou forma de tornar possível o seu equilíbrio financeiro." (ent.11)</p> <p>"Poder haver progresso nas situações (...) sustentabilidade progressiva." (ent.12)</p> <p>"Para mim é algo que se faça e que daí se consiga sobreviver as pessoas envolvidas nisso." (ent.13)</p> <p>"Se dá lucro ou não mas não se trata apenas de dinheiro mas também de evolução e sucesso." (ent.14)</p> <p>"(...) manter isto a funcionar, a boa gestão da empresa." (ent.15)</p> <p>"É manter a associação e progredir." (ent.16)</p> <p>"Que as receitas cubram as despesas. O ideal seria não depender de financiamentos do Estado e que as receitas dos utentes conseguissem cobrir as despesas." (ent.17)</p> <p>"É haver projetos e parcerias que permitam à organização ter uma sustentabilidade. Passa por uma organização interna, externa, parcerias, donativos." (ent.18)</p> <p>"É a capacidade da instituição conseguir sobreviver com os recursos que tem e se calhar um dia conseguir sobreviver / ser funcional sem os acordos e os apoios exteriores." (ent.19)</p>	<p>Da grande diversidade de respostas, é possível retirar algumas conclusões. As ideias mais focadas são as que se prendem com a dimensão financeira, nomeadamente: não dependência do Estado; autossuficiência / gerar meios próprios; equilíbrio financeiro (receitas superiores às despesas) e apoios externos (empresas, autarquias, parcerias). A sustentabilidade foi também encarada enquanto associada à ideia de projeto a médio / longo prazo, serviço público e boa gestão, sendo ainda referido o facto de existirem vários tipos de sustentabilidade. Fatores como a criação de igualdade entre a população, progresso, evolução e sucesso foram também referidos. Face às respostas, constatou-se que a tarefa de definir sustentabilidade não é fácil, levando quase sempre a momentos introspectivos antes de se avançar com uma proposta de definição.</p>
		<p><b>1.2) Na sua opinião, a SFRAA é sustentável? Porquê?</b></p>	<p>"Neste momento sim. Para já estamos a reestruturar toda a SFRAA. Há alguns anos atrás, não é que não fosse sustentável mas estava a gastar mais do que devia (...) acho que sim, reformulando de estratégias." (ent.7)</p> <p>"Acho que sim. A SFRAA é muito dependente da CMA e da S.Social e não o devia ser enquanto instituição centenária que é. Acho que devia criar / gerar meios próprios (...). A certa altura deixou de promover a génese das coletividades, que é o recreio e o desporto, e voltou-se muito para a educação e ação social. Acho que uma parte não deve descurar a outra. Temos (...) de criar condições para termos os nossos próprios equipamentos. Em 2003, se não fossem estes acordos com a CMA e S.Social, provavelmente já estava fechada. Já não tinha recursos próprios. Foi-se adaptando." (ent.8)</p> <p>"Penso que sim, tem tudo para ser um ponto de ligação entre autarquia (Junta Freg) e sociedade. O papel social que a SFRAA desempenha na freguesia é fundamental desde as crianças à idade sénior." (ent.9)</p>	

	<p><b>1.2) Na sua opinião, a SFRAA é sustentável? Porquê?</b></p>	<p>"Começa a ser. A Sociedade perdeu o estatuto de clube propriamente dito, de coletividade, quando apareceu o ATL e começaram a vocacionar-se para a área da educação. Perdeu-se um bocadinho... deu-se respostas por um lado, que eram necessárias na freguesia, e perdeu-se o outro tipo de associativismo que começou a morrer. (...) neste momento as coisas começam a andar. Têm outra visão, outra perspectiva." (ent.10)</p> <p>"Sim porque consegui Protocolos com a Seg. Social e a CMA. Há cerca de 10 anos atrás a sociedade não precisava de apoios estatais porque os pais conseguiam pagar a totalidade das inscrições e mensalidades, desde o momento em que houve uma maior abertura a pais com vulnerabilidade económica houve necessidade destes apoios para garantirem a sustentabilidade." (ent.11)</p> <p>"Não sei o que vai por aí..." (ent.12)</p> <p>"A sustentabilidade tem muito a ver com contas. Se estamos a falar da sustentabilidade das pessoas, é uma coisa. Se estamos a falar da sustentabilidade financeira, é outra; sustentabilidade social, é outra, sustentabilidade pessoal, é outra. Se for a geral, sim, é sustentável porque está inserida num espaço para fazer face e dar às pessoas serviços e neste caso presta uma série de serviços, pessoas frequentam." (ent.13)</p> <p>)"Sim porque há procura, há sucesso, temos muitas crianças, há sempre lista de espera, as atividades funcionam. Cada ano há mais atividades." (ent.14)</p> <p>"Tem sido porque temos vindo a crescer. Nos primeiros tempos não foi nada fácil, foi complicado, tínhamos de trabalhar muito e ter persistência, e tínhamos de arranjar formas de ganhar dinheiro (...). Com a boa gestão (...) fomos crescendo. Na altura havia poucas pessoas a trabalhar (...)" (ent.15)</p> <p>"Penso que sim, tem tido tantas transformações." (ent.16)</p> <p>"Daquilo que sei, a QSM tem défice. A CAT tem mais despesas do que as outras respostas sociais porque as outras respostas têm a comparticipação dos utentes mas também da Seg Social e no caso da CAT, só tem da Seg Social." (ent.17)</p> <p>"Sim, felizmente também temos tido parceiros a apoiar." (ent.18)</p> <p>"(...) penso que os acordos de cooperação são importantes. Não sei se era possível sobreviver sem estes acordos. Mas com os acordos sim, é sustentável. Há uma gestão, as coisas estão orientadas." (ent.19)</p>	<p>De uma forma geral, os colaboradores consideram que a SFRAA é sustentável devido à sua gestão, resposta às necessidades e adaptações / transformações por que passou. Algumas das sugestões para manter a sustentabilidade passam por reformular as estratégias, dinamizar áreas negligenciadas e criar meios próprios. Os protocolos com SS e CMA permitiram à SFRAA manter a sua sustentabilidade, investindo mais na área educativa e social. As críticas referidas passam pela forte dependência que a organização tem relativamente a estes apoios estatais; o enfoque nas áreas educativa e social e o consequente desinvestimento nas áreas do recreio e do desporto (espírito de coletividade) e a geração de poucos recursos próprios. Alguns colaboradores expressam algumas dúvidas quanto à sustentabilidade de valências específicas, sobretudo aquelas em que não existe uma receita.</p>
	<p><b>1.3) O que faz com que a SFRAA exista há 138 anos?</b></p>	<p>"Sócios, a nível de erguer fisicamente a SFRAA. Funcionários, temos muita gente que há 20 e 30 anos atrás que estavam aqui 20h/dia se fosse preciso. Pessoas que ainda estão cá hoje e que deram muito a esta casa e continuam a lutar para que isto dê certo." (ent.7)</p> <p>"Adaptação, criação de protocolos, ter atividades noutras áreas." (ent.8)</p> <p>"(...) se houver uma média de associados fortes, faz com que essa organização se mantenha por muitos anos. (...) sorte em ter pessoas sérias, com interesse na causa e dedicação e, no fundo, ajudar os outros, (...) gosto da causa social (...). Desde que passou a ser IPSS teve um salto qualitativo e quantitativo (...)." (ent.9)</p> <p>"Foi uma coletividade que foi crescendo, com o apoio dos sócios, e era dos poucos sítios (na Amadora e na freguesia) onde as pessoas se podiam juntar. Houve teatro, houve bailes, ou seja, era o ponto de encontro da sociedade onde todos estavam em pé de igualdade e não havia diferenciações." (ent.10)"</p>	

		<p>"(...) acho que teve a ver com as pessoas que estiveram dentro da SFRAA e conseguiram fazer isto evoluir para a área dos acordos e da Seg. Social porque se estivessem como estavam, não era possível. Estou a falar de O.S. que conseguiram aguentar os colaboradores, conseguiram agarrar os colaboradores que também ajudaram." (ent.11)</p> <p>"É uma coletividade que teve um certo prestígio mas hoje vejo isto muito parado, deixaram de haver algumas atividades. Isto progredia." (ent.12)</p> <p>"Desde que vão ao encontro do que as pessoas querem, faz sentido. Se não for assim, nenhuma é sustentável." (ent.13)</p> <p>"Estamos a responder à procura, às necessidades da população e por isso existe e vai existir." (ent.14)</p> <p>"(...) todas as pessoas que por aqui passaram (...). Uma casa destas não é uma nem duas pessoas que a sustém, mas um conjunto de pessoas com responsabilidade e que fazem questão que isto cresça. Todos, Órgãos Sociais, colaboradores, todos a trabalhar para o mesmo (...)." (ent.15)</p> <p>"Se calhar foram os sócios, e as várias transformações que a SFRAA sofreu." (ent.16)</p> <p>"(...) consegui crescer e evoluir para desenvolver respostas sociais muito diferentes." (ent.17)</p> <p>"O segredo são as parcerias, os sócios e os donativos. E depois há valências que vão conseguindo ter lucro." (ent.18)</p> <p>"As pessoas vestem a camisola, sentem-se bem aqui. Há um envolvimento pessoal das pessoas." (ent.19)</p>	<p>Os 138 anos da SFRAA são explicados de diversas formas, podendo concluir-se que aquilo que mais se destaca é o fator humano, nomeadamente a dedicação dos funcionários, dos dirigentes e dos sócios no geral. As pessoas explicam, na perspetiva dos colaboradores, a grande razão de ser da longevidade desta organização, desde a construção do edifício, empenho diário, responsabilidade, visão e estratégia. Foram também identificados outros fatores que, de certa forma, estão correlacionados com o que foi acima dito: a capacidade de adaptação / transformação; a preocupação com a causa / missão social e a vontade de ajudar os outros, respondendo às necessidades; a diversidade de atividades e o prestígio das mesmas e, por último, os protocolos celebrados.</p>
<b>Grau de Perceção do entrevistado quanto ao posicionamento da OES relativamente aos seguintes indicadores (sub-dimensões):</b>			

		Grau de Perceção dos Colaboradores quanto ao posicionamento da organização relativamente aos seguintes indicadores (N=13)						
		Inexistente	Fraco	Mediano	Bom	Muito bom	NS/NR	Totais
2) Social	2.1) Adequação e cumprimento da Missão / Princípios				3	8	2	13
	2.2) Satisfação de necessidades / resposta a problemas societais			2	6	4	1	13
	2.3) Criação de emprego			1	5	6	1	13
3) Política	3.1) Nível de democracia interna		1	3	4	2	3	13
	3.2) Envolvimento com a comunidade			1	4	7	1	13
	3.3) Parcerias e trabalho em rede				4	5	4	13
	3.4) Relação com políticas públicas				2	7	4	13
4) Económica /	4.1) Produção de bens e serviços				1	6	6	13
	4.2) Fontes de Financiamento e origens de recursos			3	5		5	13
	4.3) Geração de Poupança / Investimento			3	2	1	7	13
5) Projeto Gestão / Organização	5.1) Gestão Geral (projeto interno)	1	2	2	2	6		13
	5.2) Gestão de Qualidade			2	4	4	3	13
	5.3) Gestão de Recursos Humanos			1	7	4	1	13
	5.4) Gestão da Imagem e Comunicação			6	6	1		13
6) Ambiental	6.1) Atividades ambientalmente responsáveis			2	1	2	8	13

III) Quais os desafios e potencialidades da organização perante a sua sustentabilidade?	1) Geral	<p><b>1.1) Quais as maiores potencialidades da SFRAA</b></p>	<p>"Pessoas e formação. As pessoas foram contratadas para uma certa função, aceitaram, mas na verdade algumas têm mais formação e poderiam ser mais aproveitadas. Espaço físico da sede também está subaproveitado, está completamente vazio. Neste momento estas duas coisas até estão relacionadas." (ent.7)</p> <p>"Criar recursos próprios ao nível da educação, (...) criando as suas receitas próprias, o seu próprio equipamento, melhorar o serviço à comunidade (...). (...) coisas relacionadas com a infância têm sempre grande retorno (...). Podemos melhorar e investir muito em termos desportivos. O desporto na Amadora é fraco, não há grandes infraestruturas." (ent.8)</p> <p>"Apoio social e foi o que fez dar um salto, (...) a partir do momento em que passou a IPSS notoriou-se na sociedade." (ent.9)</p> <p>"(...) boa colocação física, das instalações. Temos vários espaços: sede, QSM, O Cantinho, creche. Apesar das instalações não serem nossas, a gestão é. Portanto, existem vários espaços que têm muito para dar (...)." (ent.10)</p> <p>"Todo esta história que temos. Todos os protocolos que temos (...). Património da SFRAA (edifícios)." (ent.11)</p> <p>"(...) tem todas as condições (físicas) para ser uma instituição como há poucas." (ent.12)</p> <p>"Espaço físico. Está bem localizado geograficamente." (ent.13)</p> <p>"Temos espaço, professores (...). Podia ter escola de música com aulas de vários instrumentos." (ent.14)</p> <p>"(...) o número de crianças que nos procuram. Continuação da boa gestão." (ent.15)</p> <p>"(...) a educação, e a parte desportiva (...)." (ent.16)</p> <p>"Responder às necessidades da população. Intervenção / recursos humanos especializados." (ent.17)</p> <p>"Número de serviços / valências a que dá resposta na comunidade: CD, SAD, crianças em perigo, creche, JI (...) parte desportiva, banda filarmónica (...). Dá resposta a várias situações em várias idades. Resposta diferente que dá à comunidade (...)." (ent.18)</p> <p>"(...) respostas sociais que são muito importantes na comunidade. Consegue dar uma resposta à infância, (...). Consegue dar resposta [a idosos] em horário alargados; também a pessoas que recebem refeições em casa ao fim-de-semana e feriados." (ent.19)</p>	<p>As potencialidades referenciadas pelos colaboradores são: o património físico da SFRAA, que inclui a diversidade de instalações (edifícios), a sua (boa) localização e acessibilidade; a capacidade de oferecer serviços / atividades diversificadas, nomeadamente na área da educação, social e desportiva; os recursos humanos especializados; o património instrumental; a história e os protocolos. Estas são as áreas em que se considera que a organização pode desenvolver-se futuramente, através do melhor aproveitamento dos seus espaços físicos; da dinamização de mais atividades / resposta a necessidades da comunidade; da melhor utilização da formação dos recursos humanos e de todos os outros recursos existentes. De uma forma transversal, trata-se também de, mediante uma forma mais eficiente de gerir, tirar partido do património angariado pela sua história (pessoas, espaços / instalações, instrumentos, etc) e criar meios de obter mais receitas próprias.</p>
		<p><b>1.2) Quais os maiores desafios / constrangimentos da SFRAA?</b></p>	<p>"Financeiros (porque se algum dia acaba o apoio...) apostar na área não social, nas atividades lucrativas. Dificuldades de inovação por parte do âmbito (...) e missão da SFRAA (...) temos alguma dificuldade em termos este tipo de atividades e que poderiam dar alguma sustentabilidade à SFRAA." (ent.7)</p> <p>"A SFRAA deve reinventar-se, deve modernizar-se porque embora esteja a avançar um pouco mais, (...) ainda há muito a melhorar. (...) sede que está vazia durante o dia, poderia abrir as portas [para diferentes fins] utilizando o edifício que, para além de dar vida, é uma fonte de receita. Utilizar recursos que já temos e não estão a ser</p>	<p>Os desafios identificados pelos colaboradores dizem respeito a vários níveis. Aquele que foi considerado um desafio por mais pessoas foi ao nível da modernização, renovação e inovação, sendo importante mudar a imagem, fazer mais divulgação dos seus serviços, perder o medo de inovar (em termos de atividades e de utilização mais eficiente do espaço da sede). Outro nível</p>

			<p>utilizados (...) e não depender de alguém. Acho que temos de ser donos de nós próprios." (ent.8)</p> <p>"Continuar a mostrar presença perante políticos e sociedade que presta um excelente trabalho. Melhorar nas condições a dar às pessoas e nas instalações. Renovar-se. Mudar a imagem (...). Se não se modernizar, vai ter dificuldades no futuro." (ent.9)</p> <p>"Um desafio vai ser passar a imagem para fora de todos os serviços. O outro é perder o medo de fazer o novo (inovar). Penso que isto não interfere na sustentabilidade da SFRAA, vai aguentando porque a parte da educação é muito forte, mas se quisermos dar mais respostas, se quisermos fazer esse investimento (...), temos de apostar na imagem e na inovação." (ent.10)</p> <p>"Dar resposta às necessidades da comunidade, não há capacidade do espaço físico. Se conseguirmos mais espaços físicos conseguimos dar resposta a mais pessoas. (...) mais procura que resposta. Conseguir abranger mais idades (10 / 11 / 12 anos). Falta-nos estrutura de continuidade em termos sociais." (ent.11)</p> <p>"Se se interessassem mais em fazer divulgação (...)." (ent.12)</p> <p>"Chegar ao público / cativar público." (ent.13 e 14)</p> <p>"A área das atividades e das crianças. Chamar pessoas, gerar sócios e receitas. Fazer propaganda das atividades (publicidade). Passou a haver menos pessoas na sede desde que deixaram de ter ping pong, etc.." (ent.15)</p> <p>"Gerir as dificuldades diárias." (ent.16)</p> <p>"É necessário haver mais parcerias. Garantir um quadro de RH especializados." (ent.17)</p> <p>" A CAT é um grande desafio a vários níveis: financeiros porque dá prejuízo à SFRAA e porque é um desafio a título particular para quem lá trabalha." (ent.18)</p> <p>"(...) o quadro de pessoal [mais do que o previsto / pago pela SS em algumas respostas]. Isto faz com que a SFRAA tenha mais custos do que aqueles que estavam previstos (...)." (ent.19)</p>	<p>de desafio é a resposta às necessidades da população em termos educativos e sociais tendo em conta as limitações do espaço físico / estrutura. Manter os recursos humanos especializados e a qualidade do trabalho são também desafios. Por fim, o último grupo prende-se com desafios financeiros uma vez que uma grande parte do financiamento depende de entidades estatais e que, mesmo para serviços de natureza pública como a CAT, não estão asseguradas por financiamento público todas as despesas afetas, representando um défice. Pode dizer-se que o desafio financeiro da organização está relacionado de forma transversal com todos os outros enumerados.</p>
--	--	--	--	---

Objetivos específicos	Dimensões	Sub-dimensões	Indicadores / perguntas	ENTREVISTADOS	
				Análise horizontal (Parceiros)	
				Respostas	Observações
I) Quais os fatores implicados na sustentabilidade da organização?	1) geral		<p><b>1.1) Quais os fatores que considera estarem implicados na sustentabilidade da SFRAA?</b></p> <p>"Necessidade de abrirem outros campos de trabalho que possam prestar serviços à comunidade e que possam ser pagos fora do que é protocolado. Podia ser: apoio alimentar / confeção de alimentos para as famílias; lavandaria; serviços de limpeza ao domicílio de pessoas que queiram pagar, etc. (...) sendo as pessoas a pagar, iria garantir alguma autonomia relativamente ao Estado." (ent.20)</p> <p>"Financeiro. A SFRAA, (...) por ser instituição centenária, acaba por continuar a ter muitos sócios e a ter a simpatia das pessoas que ali vivem. Acho que isso também contribui." (ent.21)</p>	<p>Para que a SFRAA tenha sustentabilidade, entende-se que deve alargar o leque de atividades, disponibilizando serviços à comunidade, pagos, que possam constituir fontes de receitas. Os fatores implicados na sua sustentabilidade são sobretudo financeiros e ao nível do seu enraizamento local. Algumas ideias de serviços necessários: apoio alimentar / confeção de alimentos; lavandaria; serviço de limpeza ao domicílio.</p>	
			<p><b>2.2.1) Nível de satisfação das necessidades da comunidade / Tipologia de questões sociais a que a organização responde atualmente</b></p> <p>"Área da infância: creche, JI e CAT (única no município). Área dos idosos: CD e SAD (envelhecimento é um problema no município)." (ent.20)</p> <p>"Na área desportiva, sobretudo no atletismo, tem uma componente muito social porque sempre se preocupou em ocupar os tempos livres das crianças dos bairros mais problemáticos (...) que não tinham tantas possibilidades de pagar (...). Acaba por fazer com elas um grande trabalho social, porque as ocupa, porque lhes dá perspetivas de terem um futuro associado e são muitos os atletas que começaram na SFRAA e hoje estão noutros clubes e que estão a ter resultados muito positivos, a nível regional, nacional e europeu. A este nível a SFRAA atingiu os seus objetivos. O karaté, o judo, os trampolins e a ginástica sempre foram pensadas com um pagamento por parte de quem as utiliza. Depois tem a CAT, que em parceira com a CMA desenvolveu no concelho a única casa de acolhimento. Depois na área da educação com o acompanhamento nas AEC, creche, JI, assumiu também aqui um papel relevante de parceria com a CMA, (...) portanto desempenha papel social relevante. E depois na área da terceira idade, gere um centro de dia. De facto acaba por cobrir desde a 1ª infância à terceira idade uma série de valências que são muito importantes para a nossa freguesia." (ent.21)</p>	<p>A organização é reconhecida pela sua capacidade de dar resposta a variadas áreas, nomeadamente desportiva, educativa e social. Para além da diversidade de serviços, consegue chegar a um grande leque de idades, desde a primeira infância aos idosos.</p>	
		2.2) Satisfação de necessidades e relação com a comunidade	<p><b>2.2.3) Relação com os destinatários da organização / Tipo de destinatários preferenciais</b></p> <p>"Não se dirige apenas à população mais desfavorecida, a intervenção é bastante alargada até porque tem uma parte recreativa, desportiva. Abrange toda a população. É importante trabalharem com população mais vulnerável e não só, misturar, até no CD e SAD." (ent.20)</p> <p>"Há áreas em que as atividades são dirigidas para as pessoas com mais dificuldades económicas (sobretudo na área desportiva) mas isto tem de ser contrabalançado e normalmente isso é feito, porque também o Estado assim o proporciona, através dos acordos com a Seg Social, permitindo que sejam apoiadas pessoas com mais baixos recursos compensando com outras com recursos um pouco mais elevados. Como em tudo, há que equilibrar com aqueles que podem pagar. Quando se pretende que seja tudo gratuito, é impossível." (ent.21)</p> <p>"Crianças e jovens, idosos. Sei que têm de pagar um valor pelas atividades mas não sei se fazem distinção." (ent.22)</p>	<p>De uma forma geral, considera-se que também na questão dos destinatários a SFRAA é pautada pela diversidade, não se destinando a sua intervenção apenas à população com maiores dificuldades financeiras ou maior vulnerabilidade mas a toda a população. Esta situação é possível por dois motivos: por um lado, por disponibilizarem vários serviços, o que permite que algumas áreas se dirijam a determinados públicos e outras áreas privilegiem outros; por outro lado, por terem protocolos com entidades públicas, o que lhes permite disponibilizarem serviços a preços mais acessíveis à população mais vulnerável uma vez que o protocolo compensa o pagamento mais baixo dessas pessoas. Considera-se que o facto da intervenção se dirigir a vários públicos é um fator positivo (equilíbrio).</p>	

			<p>"Está bastante enraizada." (ent.20)</p> <p>"A SFRAA sempre foi uma associação de referência no concelho / freguesia. (...) sempre se ouviu falar muito: na área desportiva, na banda. Acho que está enraizada. (...) a SFRAA identifica-se muito com esta zona mais característica da Amadora. Conseguiu atravessar aquela época difícil da ditadura, em que o associativismo não era muito bem visto. Naquela altura também era muito associada à banda filarmónica e a este tipo de atividade cultural. Há sim uma preocupação em estar ao serviço da comunidade. (...) os objetivos de cada vez mais se abrirem à comunidade, de conseguirem recuperar alguns dos sócios que entretanto saíram mas acho que está muito bem implementada. Aqui há poucas pessoas que não a conheçam (...)." (ent.21)</p> <p>"Penso que é bastante conhecida na zona, tem atividades direcionadas e tem bastante público." (ent.22)</p>	<p>Os parceiros são unânimes em considerar que a SFRAA não só tem conseguido envolver-se com a comunidade como está enraizada ao nível da freguesia e do concelho.</p> <p>A longevidade da organização significa que passou por vários períodos históricos e políticos, nomeadamente a ditadura. Faz-se aqui referência ao facto de nessa altura estar mais associada à banda e à cultura e de ter conseguido ultrapassar as dificuldades inerentes ao associativismo de então.</p> <p>O seu envolvimento com a comunidade continua a sentir-se, nomeadamente através dos seus objetivos de perpetuar esta relação aberta e conseguir recuperar sócios antigos.</p>
		<b>3.2) Envolvimento com a comunidade</b>	<p><b>3.2.2) Participação no diálogo social (envolvimento em redes / movimentos / sensibilização para os problemas públicos)</b></p> <p>"SFRAA faz parte do CLAS, já esteve representada no NE do CLAS, está representada na CSF da Falagueira-Venda Nova e faz parte do NE. Portanto, tem esse envolvimento com os parceiros, não só públicos como com outras instituições da freguesia." (ent.20)"Está. É membro da Rede Social da Freguesia, faz parte da CSF e envolve-se de facto nos projetos. Está envolvida nas Escolinhas de atletismo, participa nas Festas da cidade e da freguesia desenvolvendo atividades. Não é uma associação fechada." (ent.21)</p>	<p>Ao nível do diálogo social, é reconhecida a sua participação em várias redes: CLAS, CSF da Falagueira-Venda Nova e NE, Escolinhas de atletismo, Festas da cidade / freguesia. Trata-se de uma organização aberta que participa e se envolve com os parceiros públicos e outras entidades da freguesia.</p>
			<p><b>3.2.3) Capacidade de criar impacto na comunidade / desenvolvimento local</b></p> <p>"Acho que sim (...): tem um corpo técnico estruturado e capaz, faz a diferença junto das outras instituições e acabam por ter até um bocadinho o papel de motor: por exemplo a CSF, a implementação de respostas ou atividades diferenciadas." (ent.20)</p> <p>"Acho que ao nível da empregabilidade também sim. Tem tido componente de criar projetos que criam empregos (...) fruto destas valências que foi apostando e gerindo. Cria impacto na comunidade a esse nível. O desenvolvimento local não pode ser só económico-financeiro mas a nível cultural sei que há esta oferta futura, de se virar para essa área. Por aí também poderá avaliar-se o desenvolvimento de uma comunidade pelo desenvolvimento desta vertente." (ent.21)</p>	<p>Entendem que a organização tem conseguido criar impacto na comunidade. Enquanto um dos parceiros identificou fatores que contribuem para esse impacto, nomeadamente os recursos humanos especializados e as suas atividades diferenciadas, outro parceiro identificou indicadores que evidenciam esse impacto, destacando-se a criação de emprego e o acesso à cultura. Ressalta-se ainda a ideia que o desenvolvimento local é não só financeiro como também, entre outras coisas, cultural.</p>
		<b>3.3)</b>	<p><b>3.3.1) Caracterização das parcerias</b></p>	<p>Esta pergunta não vou analisar aqui porque é tão específica que de imediato identifica quem é o ent. 20/21/22. Vou analisar diretamente no texto da tese.</p>

		<p>3.4) Relação com as políticas públicas</p> <p><b>3.4.1) Participação no diálogo político / Capacidade de influenciar as políticas públicas</b></p>	<p>"Sim, tem estado. (...) há muitas instituições mas não há muitas com a capacidade de pensar com a autarquia em desenvolvimento de inovação social (...)." (ent.20)</p> <p>"Acho que pode explorar mais essa participação. Acho que tem conseguido influenciar sendo que muitas vezes.. o pecado capital é mais de cima: [autarquia] não perguntar "digam lá as vossas opiniões". Muitas das vezes as coisas aparecem quase definidas (...) e não na construção de baixo para cima. Se calhar é por isso que muitos projetos não resultam. Esse diálogo... a SFRAA acaba por não participar tanto dele porque muitas vezes não existe. Ainda assim, se calhar não pelas vias mais diretas, acaba por influenciar.(...) as pessoas que a dirigem acabam por ser reconhecidas a nível público e por isso acaba por acontecer que pertencem aos dois lados: dirigentes do movimento associativo e membros [de autarquias]." (ent.21)</p> <p>"Acho que sim" (ent.22)</p>	<p>De uma forma geral, os parceiros entendem que a SFRAA tem participado no diálogo político. Não obstante, um dos parceiros considera também que essa participação poderia ser mais potenciada caso as autarquias criassem mais oportunidades para as associações se fazerem ouvir, ou seja, atribui-se às autarquias e não às associações a responsabilidade deste diálogo não ser mais produtivo e o processo de participação não ser, em muitos casos, uma construção conjunta.O facto de alguns dos dirigentes da SFRAA pertencerem também às autarquias acaba por constituir um ponto de ligação entre os dois mundos, levando também a um diálogo embora de forma mais indireta.</p>
		<p>4.1. Produção de bens e serviços</p> <p><b>4.1.3) Lógica de produção de serviços: substituição ou complemento</b></p>	<p>"Complemento, foram abrindo respostas onde não havia outras, onde era necessário (...). Um exemplo é a CAT." (ent.20)</p> <p>"Complemento. O mais recente é esta questão da ocupação das férias das crianças. A Junta e a CMA têm programas mas continua a haver uma grande lacuna para os quase 3 meses de férias. A SFRAA surgiu com este novo serviço porque há procura mas não há oferta (...)." (ent.21)</p> <p>"Complemento" (ent.22)</p>	<p>Consenso quanto à lógica dos serviços ser a de complemento. A organização tem disponibilizado serviços que vão de encontro à necessidade da população, indo desde respostas que não existiam no concelho, como a CAT, a respostas que, existindo, os preços praticados não são suportáveis pelas famílias. Tem havido esta preocupação com as necessidades mas também com as características da população (p.e. situação financeira).</p>
		<p><b>4.2.2) Nível de autonomia / dependência ou Grau de diversificação de fontes de receitas / financiamento sou Capacidade para gerar recursos</b></p>	<p>"100% dependente da CMA e SS." (ent.20)"Acho que tem dependência da CMA na medida em que os projetos são quase todos em parceria com a CMA / Seg Social e no momento em que a CMA terminasse essa parceria, era natural que a SFRAA não conseguisse num primeiro momento mantê-los. Não digo que depois, tendo em conta o know-how que tem, não os conseguisse reabilitar." (ent.21)"Tinha a ideia que as receitas eram o que cobravam pelas atividades." (ent.22)</p>	<p>As autarquias consideram que a SFRAA é dependente da Câmara da Amadora e da Segurança Social uma vez que uma grande parte dos seus projetos são em parceria com essas duas entidades.Esta dependência não significa que, caso os apoios cessassem, a organização não se conseguisse reorganizar futuramente.Um outro parceiro considerava que as receitas vinham todas das atividades.</p>
<p>1) Quais os fatores implicados na sustentabilidade da organização?</p>	<p>5) Desenvolvimento Organizacional</p>	<p>5.1) Gestão Geral ou Estratégica</p> <p><b>5.2.1) Política de qualidade</b></p>		<p>não vou analisar esta perg aqui, so no texto.</p>

	5.2) Gestão da Qualidade	<p><b>5.2.2) Práticas de inovação</b></p>	<p>"Tem criado respostas inovadoras e aceita desafios, experimentar coisas novas, vai percebendo o território, a comunidade (...). Na resposta do Centro de dia, p.e., em que têm uma terapeuta ocupacional, em que faz a diferença em relação a outros centros que não têm profissional qualificado. (...) no âmbito das suas respostas sociais, eles inovam e fazem coisas diferentes, e são um bocadinho um exemplo para outras, mais pequenas, que vão beber dessa experiência (...). Aceitam muito os desafios. Aceitam muito bem fazer coisas novas, de olhar para a dinâmica e perceber se não estão bem, e tentar fazer de outra maneira e melhor. Têm essa capacidade. A SFRAA está sempre disponível para colaborar. Acho que é por terem um corpo técnico especializado, pensam mais longe, com estratégia (...). E isto já acontece há algum tempo, não é recente." (ent.20)</p> <p>"Tenta acompanhar a inovação." (ent.21)</p>	<p>Consideram que a organização tem conseguido inovar, nomeadamente através de novas respostas e novas abordagens. A inovação reflete-se não apenas na capacidade de disponibilizarem novos serviços à comunidade mas também na preocupação com a diferenciação desses serviços, como é o caso da contratação de técnicos especializados para respostas que são pouco usuais. Esta capacidade de aceitar novos desafios deve-se, em boa parte, ao facto de ser uma organização atenta à comunidade e aos instrumentos que tem ao seu dispor para aferir as necessidades sociais, como o Diagnóstico Social, p.e.. É esta preocupação com a realidade atual que lhe permite ir adaptando e renovando as suas respostas. A equipa de técnicos especializados que a SFRAA tem constitui um fator de peso na capacidade que a organização tem tido para inovar, planejar e pensar estrategicamente.</p>
	5.4) Gestão da Imagem e comunicação com a comunidade	<p><b>5.4.1) Divulgação da imagem da organização</b></p>	<p>"Conheço o facebook do Centro Dia, onde divulgam tudo o que fazem com os seniores, o que acaba por ser um bom cartão de visita (...). Na generalidade as pessoas conhecem a SFRAA pelo atletismo e antigamente pela Banda Filarmónica, que penso que agora já não têm. Em termos de respostas sociais, acho que ainda tem muito a fazer. Tirando a freguesia, acho que no resto do concelho não sabem que eles têm apoio domiciliário, por ex." (ent.20)</p> <p>"Aí tem de trabalhar mais. Está a começar mas desde há 6 meses a esta parte. Não havia página de facebook nem página de internet nem boletim. Acho que esta aposta é muito recente." (ent.21)</p> <p>"Sei que tem site, mas não sei se tem facebook." (ent.22)</p>	<p>A divulgação da imagem da SFRAA é uma área que os parceiros entendem que precisa de ser melhorada. Embora existam vários serviços / atividades, a divulgação não tem acompanhado esse desenvolvimento, levando a que muitas pessoas na freguesia, e sobretudo no concelho, desconheçam a sua oferta diversificada. A dispersão de respostas dadas mostra a falta de informação disponível: um parceiro só conhece o facebook de uma das valências, outro só conhece o site e outro sabe que recentemente se tem feito uma aposta nestas áreas. O facto de se considerar que já não existe banda filarmónica mostra o desconhecimento que existe na comunidade sobre as atividades existentes. A divulgação, para além de ser importante para a imagem da organização, tem ainda o potencial de contribuir para aumentar o número de sócios / utilizadores dos serviços e, por sua vez, aumentar as receitas.</p>
		<p><b>5.4.2) Credibilidade / reconhecimento da org na comunidade /</b></p>	<p>"Sim." (ent.20, 21 e 22)</p>	<p>Os três parceiros consideram que a SFRAA é credível.</p>

II) Qual a percepção que a organização tem da sua própria sustentabilidade?	1) Geral	<p>1.1) O que entende por sustentabilidade (de uma organização)</p> <p>"Claramente não dependerem do Estado para conseguirem manter-se. Somos apologistas das IPSS criarem outros recursos que possam prestar serviços de proximidade à população e que não estejam dependentes a 100% do Estado. Para mim sustentabilidade é uma organização estar no território e poder desenvolver atividades de proximidade da comunidade, independentemente da faixa etária, que possam ser pagos com os rendimentos das famílias e não vivam só dos financiamentos do Estado. Mas isto é muito difícil porque as instituições não estão minimamente preparadas para isto (...). Vai ser este o caminho e não outro." (ent.20)</p> <p>"Reconduzo sempre esse tema à sustentabilidade financeira. A organização poder desenvolver os seus projetos, aqueles que tem ou que pode vir a ter, sem estar muito dependente das ajudas públicas. Ou seja, poderem desenvolver projetos por receitas próprias ou por aquilo que vão gerar com o projeto para poderem concretizar os objetivos." (ent.21)</p> <p>"Depende mais das pessoas do que da organização em si. Sustentabilidade remete para a parte dos fundos, dos recursos, dos espaços." (ent.22)</p>	<p>As respostas são unânimes em entenderem que a sustentabilidade de uma organização se refere à sua componente financeira. Uma outra ideia dominante é a de que essa sustentabilidade (financeira) significa não depender do Estado mas sim da capacidade de gerar fontes de receitas próprias, disponibilizando serviços pagos pela população. A tónica colocada está na "dependência" de financiamentos públicos, o que parece querer dizer que a organização pode receber apoios estatais desde que não dependa deles e consiga gerar as suas próprias receitas. Apesar de muito ligada à questão financeira, das receitas e dos recursos, surgem ainda outras ideias das definições: capacidade de uma organização estar no território e desenvolver atividades para a comunidade; as organizações são feitas de pessoas e estas têm mais peso do que a organização em si e, por fim, a ideia de que os espaços também são um recurso.</p>
		<p>1.2) Na sua opinião, a SFRAA é sustentável? Porquê?</p> <p>"Não é sustentável porque não presta outro tipo de serviços, tem tentado algumas coisas mas ainda não avançou porque depende sobretudo do dinheiro da CMA e da SS. Em termos de estrutura a SFRAA está a par de outras organizações do município, que são organizações grandes, com um corpo profissional técnico. Tem um corpo técnico especializado e tem investido bem em algumas áreas de intervenção que podem depois abrir caminho mas neste momento ainda depende 100% dos apoios do Estado." (ent.20)</p> <p>"Julgo que sim. A SFRAA fez apostas em determinadas áreas e percebeu a mudança do associativismo, percebeu que não era possível continuar na lógica apenas com o voluntariado, alguns dos dirigentes têm de estar quase a tempo inteiro. A SFRAA fez uma aposta em determinado momento na educação, (...) e começou a criar uma estrutura grande que também foi criando receitas próprias. Lá está, quando se tem alguém a tempo inteiro também há alguém que procure projetos financiados, que são também suportados pelos utentes. Acabam por ir mantendo essa sustentabilidade." (ent.21)</p> <p>"Parece-me ser: tem a parte do dinheiro que vem das atividades, tem o espaço." (ent.22)</p>	<p>As opiniões divergem: duas consideram que a SFRAA é sustentável e uma considera que não. As respostas positivas explicam a sustentabilidade da SFRAA pela capacidade que teve de acompanhar a mudança e se adaptar; passar do voluntariado ao profissionalismo, com pessoas dedicadas aos projetos; diversidade das respostas, tendo começado pela educativa, o que levou à geração de receitas próprias, e por ter percebido que era necessário que os dirigentes estivessem mais presentes. A resposta negativa é coerente com o que tinha sido a sua definição de sustentabilidade: considera que a SFRAA é dependente de financiamentos públicos e, por isso, não é sustentável. Não obstante, reconhece que o corpo técnico da organização é uma mais valia e que a intervenção feita atualmente pode levar a outras áreas sustentáveis financeiramente.</p>

		<p>"Até há poucos anos, trabalhava apenas na área do recreio. Portanto, a área da intervenção social é recente. A história ao nível dos apoios sociais é muito recente. A história fez-se do trabalho ao nível do Recreio, de uma banda Filarmónica que existiu, grupo coral, desporto (sobretudo atletismo) e portanto, esta parte de intervenção social é abraçada nos últimos 10 ou 15 anos. Houve portanto uma evolução, até em termos de pensamento, ou seja, de uma associação meramente recreativa, desportiva, passamos a ter preocupações de âmbito social e passa a intervir também nessa área. Houve estratégia e pensamento. A SFRAA foi fazendo esse caminho, primeiro na área da infância e depois nos seniores e CAT. No fundo, percebeu muito a realidade do território e percebeu as necessidades da população." (ent.20)"De facto, já era histórica mas houve tantas que eram históricas e que terminaram... acho que teve pessoas no lugar certo no momento certo que perceberam essa tal mudança e que se foram adaptando ainda que muitas vezes com decisões polémicas de deixar cair certas coisas, apostaram em algumas em que viram que poderiam ter futuro e que manteria esta instituição viva." (ent.21)"Tinha pouca gente e foi crescendo, com apoios e etc." (ent.22)</p>	<p>Embora as respostas sejam diferentes, quando analisadas verifica-se que estão correlacionadas. A história dos 138 anos da SFRAA foi explicada por duas vias: por um lado, a via das atividades, nomeadamente a área do recreio, a banda, o grupo coral e o desporto (sobretudo atletismo); por outro lado, a via dos impulsionadores, ou seja, as pessoas que estiveram envolvidas com a organização e a levaram a adaptar-se, a arriscar. A área da intervenção social e dos apoios faz parte da história recente da organização, não sendo isso que explica a sua história. No entanto, é um dado relevante porque constitui uma clara evidência da capacidade da SFRAA se adaptar aos contextos e tentar responder gradualmente àquilo que são as necessidades das comunidades, demonstrando por isso um planeamento estratégico.</p>
<b>Grau de Perceção do entrevistado quanto ao posicionamento da OES relativamente aos seguintes indicadores (sub-dimensões)</b>			

		Grau de Perceção dos Parceiros quanto ao posicionamento da organização relativamente aos seguintes indicadores (N=3)						
		Inexistente	Fraco	Mediano	Bom	Muito bom	NS/NR	Não pergunta
2) Social	2.1) Adequação e cumprimento da Missão / Princípios							1
	2.2) Satisfação de necessidades / resposta a problemas sociais		1		1	1		
	2.3) Criação de emprego							1
3) Política	3.1) Nível de democracia interna							1
	3.2) Envolvimento com a comunidade		1			2		
	3.3) Parcerias e trabalho em rede			1		2		
	3.4) Relação com políticas públicas			1		1	1	
4) Económica / Financeira	4.1) Produção de bens e serviços				2	1		
	4.2) Fontes de Financiamento e origens de recursos (autonomia financeira)			1	2			
	4.2) Fontes de Financiamento e origens de recursos (dependência de fontes de financiamento externas)				1	1	1	
	4.3) Geração de Poupança / Investimento							1
5) Projeto Gestão / Organização	5.1) Gestão Geral (projeto interno)							1
	5.2) Gestão de Qualidade				2		1	
	5.3) Gestão de Recursos Humanos							1
	5.4) Gestão da Imagem e Comunicação			1	1		1	
6) Amb.	6.1) Atividades ambientalmente responsáveis							1

III) Quais os desafios e potencialidades da organização perante a sua sustentabilidade?	1) Geral	<p><b>1.1) Quais as maiores potencialidades da SFRAA</b></p>	<p>"Tem a capacidade de crescer em termos de respostas à comunidade. Pode alargar o leque de respostas não protocoladas. Falo mais na área social porque é a que conheço (...). Pode alargar o seu âmbito para criar a sustentabilidade, que é o principal problema das organizações." (ent.20)</p> <p>"Há pessoas muito capazes de fazer crescer a SFRAA. Tem um know-how muito grande em muitas áreas: muitos resultados na área desportiva que, a determinada altura, senti-se que diminuiu um bocadinho o investimento (...). Quer na área da música. (...) tem recursos humanos e infraestruturas capazes de a fazer crescer enquanto associação, não só manter os projetos mas alargar. Tem um edifício espetacular no principal eixo viário da cidade e portanto, acho que pode ter uma projeção para fora ainda maior.</p> <p>Tem a potencialidade de ser uma IPSS de referência ainda maior do que é na freguesia e no concelho." (ent.21)</p> <p>"As atividades para a comunidade (parecem estar a correr muito bem, p.e. atletismo)." (ent.22)</p>	<p>São muitas as potencialidades de uma organização desta dimensão: capacidade para alargar as suas respostas sociais não protocoladas, ou seja, ter mais serviços pagos apenas pela população que lhe permita diversificar as suas fontes de receitas; dirigentes motivados; recursos humanos especializados em diversas áreas; localização das infraestruturas (espaços) e leque de atividades que disponibiliza.</p>
		<p><b>1.2) Quais os maiores desafios / constrangimentos da SFRAA?</b></p>	<p>"Por via do financiamento, a dificuldade de manter um corpo técnico com formação e competência (...). Acho que neste momento a SFRAA é um reflexo do que tem conseguido com os técnicos que tem tido a possibilidade de ter. Não tendo (...) vai ser difícil gerir as respostas com qualidade. (...) cada vez mais a comunidade vai ser exigente nas respostas. As organizações precisam de ter a capacidade de serem muito boas e conseguem responder àquilo que as pessoas precisam e não responder ao funcionamento da organização. Acho que a SFRAA tem estado no bom caminho, é importante manter o trabalho que estão a fazer em termos da qualidade. Iremos continuar a colaborar com eles com certeza." (ent.20)</p> <p>"Os desafios financeiros são sempre terríveis porque se não houver uma gestão equilibrada isto rapidamente pode... Hoje em dia, ou há uma estrutura que depois acompanha esta questão dos financiamentos, projetos e candidaturas ou então, das quotas dos sócios não vai gerar a receita suficiente para alargar projetos. As coisas têm de ser bem equilibradas. A SFRAA tem muita vontade de reabilitar e tem a ver com a proximidade dos sócios em relação à instituição, de os chamar com alguma periodicidade às instalações porque em determinado momento isso quase terminou. A SFRAA não tem um bar, um espaço de lazer, ocupacional, recreativo e afastou alguns dos sócios mais antigos e se calhar esse será o desafio: manter os sócios e captar novos. O associativismo vive dos associados, por mais projetos que tenha, tem de ter uma massa associativa que vá mobilizando... até para esta renovação dos dirigentes que é sempre precisa. No fundo, a grande dificuldade que as associações no geral têm é: no final do mandato, quem vai substituir se não houver massa associativa crítica humana que esteja ligada? Tem de haver algum sangue novo, com alguma experiência dos mais velhos para fazer a roda girar." (ent.21)</p> <p>"A oferta e apoio da SFRAA é a toda a freguesia, mas como estes bairros [Casal do Silva e Qt. Lage] se auto-excluem e por motivos alheios a eles também acabam por ser excluídos - socioeconómicos e culturais, a SFRAA acaba por não chegar a eles. Por outro lado, a organização trabalha com as crianças da EB1 Artur Bual, que também tem crianças aqui dos bairros. Desafio seria chegar a estes bairros. Uma das formas de resolver isto seria: publicitar as atividades no projeto, nos bairros. Outra coisa seria reduzir o preço das atividades, valores mais acessíveis. Embora tenha preços apelativos, os pais não se interessam por essas atividades, não têm capacidade de organização para os levar as atividades." (ent.22)</p>	<p>Os desafios mais referidos foram os financeiros por serem considerados um risco para a sustentabilidade. Têm implicações (desafios) a vários níveis: manter os recursos humanos especializados; manter a qualidade dos serviços e ter estrutura de acompanhamento dos projetos e candidaturas. Desafio da organização responder àquilo que efetivamente a população precisa e não responder ao funcionamento da organização. Esta questão prende-se, por exemplo, com a necessidade em termos de horários de serviços de apoio domiciliário. No que respeita à população a que se destina, embora abrangente, considera-se que não tem conseguido chegar à população mais jovem dos bairros mais vulneráveis da freguesia. Embora se considere que a população muitas vezes se auto-exclui, seria também um desafio que a SFRAA conseguisse chegar às camadas mais jovens dos bairros, levando à participação em algumas das suas atividades, podendo passar por uma maior divulgação das mesmas bem como uma redução das mensalidades. Um outro desafio transversal é o da gestão equilibrada que acaba por estar na base de todos estes desafios. Os sócios também foram referidos enquanto um desafio na medida em que um dos objetivos da SFRAA é reabilitar a proximidade com os sócios mais antigos bem como atrair novos sócios. O desafio estratégico neste caso será conseguir dinamizar a área recreativa e de lazer. A massa associativa é essencial ao funcionamento de uma associação, constituindo a renovação dos OS outra dificuldade apontada.</p>

## Anexo C: Análise SWOT da Falagueira-Venda Nova

Tabela 12 Análise S.W.O.T. – Falagueira-Venda Nova	
PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• SAAI – Maior acompanhamento às famílias;</li> <li>• Fundo de Coesão da J.F., enquanto resposta imediata aos utentes em situação de carência extrema.</li> <li>• Boa articulação entre os parceiros locais;</li> <li>• Existência de programas educativos, nomeadamente nas áreas da alimentação, SPA, sessão de Pais, ergonomia – Escola Mães d'Água</li> <li>• Apoio e acompanhamento psicológico – Escola Mães d'Água</li> <li>• Existência de instituições culturais que possam desenvolver projetos com crianças e jovens</li> <li>• Existência de 2 projetos Escolhas na freguesia e 1 CLDS+;</li> <li>• Existência de vários centros de formação com várias ofertas formativas (CINEL, EIPDA; Gustave Eiffel; IEFPP);</li> <li>• Gabinete de Inserção Profissional (Bairro 6 de Maio – Escola João de Deus; CEBESA; Gustave Eiffel);</li> <li>• Tecido empresarial rico;</li> <li>• Grande percentagem de população em idade ativa;</li> <li>• Proximidade física ao Centro de Formação do IEFPP;</li> <li>• Recurso técnico qualificado e interdisciplinar (que apoiam na aquisição de bens e serviços, supervisionam e acompanham);</li> <li>• Constituição da Comissão Social de Freguesia, enquanto grupo alargado, onde estão representadas várias entidades públicas e privadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevado nível de rotatividade dos técnicos nas instituições;</li> <li>• Procedimentos não uniformizados e desconhecidos por parte das instituições;</li> <li>• Falta de um guia de recursos atualizado e acessível a todos os parceiros;</li> <li>• Insuficiente capacidade dos equipamentos sociais, designadamente LAR e SAD;</li> <li>• Desadequação das respostas sociais às necessidades dos utentes;</li> <li>• Existência de bairros degradados na freguesia;</li> <li>• Elevado n.º de beneficiários de RSI; Forte dependência de subsídios;</li> <li>• Taxas de desemprego; População com baixos recursos financeiros;</li> <li>• Trabalho precário;</li> <li>• Competências pessoais desajustadas às necessidades do mercado;</li> <li>• Elevada taxa de criminalidade.</li> <li>• Não valorização da escolaridade obrigatória; baixa escolaridade;</li> <li>• Analfabetismo e falta de certificação dos cursos existentes;</li> <li>• Alheamento familiar ao percurso educativo;</li> <li>• Escassa oferta desportiva e de lazer a custo acessível;</li> <li>• População emigrante e em situação de irregularidade;</li> <li>• Considerável n.º de pessoas idosas isoladas;</li> <li>• Pouca acessibilidade nas habitações;</li> <li>• Escassa resposta ao nível do transporte adaptado.</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existência de prestações sociais, tais como o RSI e o CSI, que permitem dar resposta a situações de maior vulnerabilidade social;</li> <li>• Existência de Programas de intervenção e apoio à população;</li> <li>• Cursos/Programas de formação IEFPP;</li> <li>• FEAC; Fundo Europeu e Programas Sociais (EDP, BPI...)</li> <li>• Fundos financeiros do Quadro Comunitário Para formação.</li> <li>• Política de Reconhecimento de competência;</li> <li>• Trabalho em rede/parcerias;</li> <li>• Consciência do tecido empresarial para a responsabilidade Social;</li> <li>• Medidas de emprego (medida Emprego; CEI);</li> <li>• Boas acessibilidades;</li> <li>• Serviços e projetos dirigidos à população sénior, promovidos pela Câmara municipal da Amadora (âmbito concelhio).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevadas Taxas de desemprego;</li> <li>• Restrições económicas a nível nacional;</li> <li>• Controlo da Lei do RSI;</li> <li>• Falta de alternativas formativas para os jovens que abandonam a escola;</li> <li>• Uso abusivo do voluntariado e das medidas de apoio ao emprego;</li> <li>• Cortes no financiamento de projetos;</li> <li>• Envelhecimento da população portuguesa;</li> <li>• Alteração das leis laborais face à flexibilidade do despedimento;</li> <li>• Encerramento de algumas empresas;</li> <li>• Desajuste das respostas sociais, face às necessidades individuais do sénior;</li> <li>• Limitação de recursos na área da saúde;</li> <li>• Escassa divulgação dos projetos existentes no município.</li> </ul>

Fonte: Sessão de Focus Group realizada no dia 26/junho/14, em sede de Comissão Social de Freguesia

Fonte: (Núcleo Executivo da Comissão Social de Freguesia da Falagueira-Venda Nova, 2014)

**Anexo D: Foto da SFRAA**

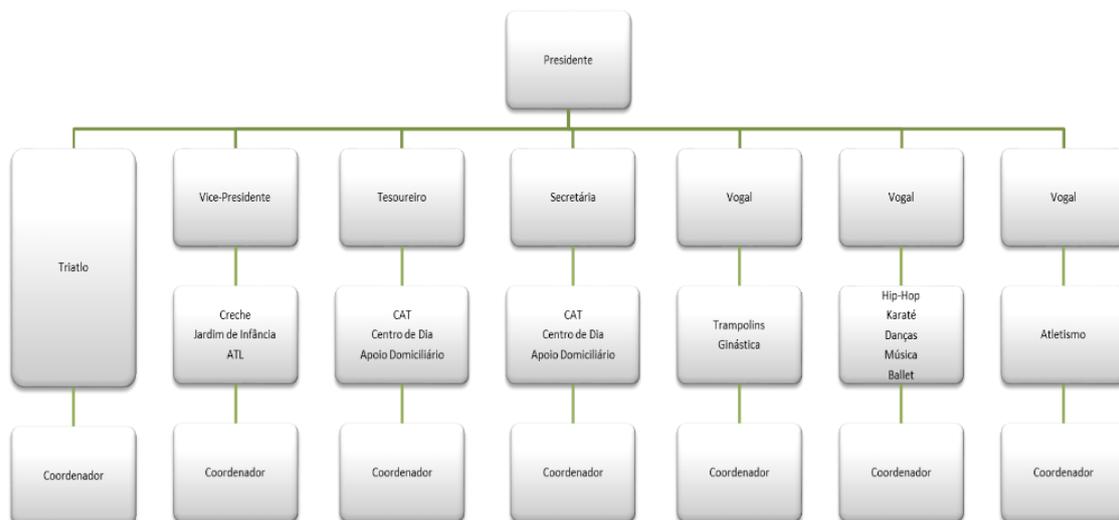


*Edifício Sede, Rua Elias Garcia*

## Anexo E: Ficha de caracterização da SFRAA e Organograma

<b>Nome da organização</b>	Sociedade Filarmónica de Apoio Social e Recreio Artístico da Amadora (SFRAA)	
<b>Data da constituição</b>	28 de julho de 1878	
<b>Forma jurídica</b>	Associação	
<b>Estatuto / data</b>	IPSS desde 3 de fevereiro de 2004	
<b>Morada</b>	Rua Elias Garcia, nº142. Falaqueira-Venda Nova. 2700-331 Amadora	
<b>Contatos</b>	214 934 561 / <a href="http://www.sfraa.pt">www.sfraa.pt</a> / <a href="http://www.facebook.com/sociedadefilarmonica">www.facebook.com/sociedadefilarmonica</a>	
<b>Logótipo</b>		Descrição: emblema redondo, de fundo amarelo, com lira ao centro (símbolo da música, amor, luz, harmonia e paz), circundada com palma verde, com as iniciais da instituição por cima.

<b>Direção</b>	Presidente: Dolores Florinda Oliveira Lopes Reis
	Vice-Presidente: Jorge Marques Martins
	Tesoureiro: Carlos Alberto Roma Heitor
	Secretário: Teresa Pereira Pimenta
	Vogal: João Paulo Nascimento Dias
	Vogal: Celestino Morais Semedo
<b>Assembleia Geral</b>	Vogal: João Luís Pereira Barbosa
	Presidente: Eduardo Amadeu da Silva Rosa
	Secretário: Matias Coelho Pica
<b>Conselho Fiscal</b>	Secretário: Carlos José Brás Jorge
	Presidente: Gonçalo José Oliveira Correia Lopes
	1º Vogal: Carlos Barroso Fernandes
	2º Vogal: Mário Paulo Barbosa Rodrigues



## Anexo F: Comparação dos Estatutos de 1916 e dos Estatutos de 2015

De 1916 a 2015: quase 100 anos de evolução dos Estatutos da SFRAA		
	Estatutos de 1916	Estatutos de 2015
<b>Designação</b>	Sociedade Filarmónica Recreio Artístico da Amadora	Sociedade Filarmónica de Apoio Social e Recreio Artístico da Amadora
<b>Finalidade</b>	Cap. I, Artº1: "(...) associação cujos fins são promover o ensino musical dos seus associados e proporcionar-lhes distrações honestas e morais".	Cap. I, Artº2: "Tem por fim dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos e prossegue, a título principal, os seguintes objectivos: Apoio a crianças e jovens; Apoio à família; Apoio à integração social e comunitária; Proteção dos cidadãos na velhice e invalidez e em todas as situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho; Educação e formação profissional dos cidadãos.  A SFRAA prossegue ainda objectivos de promoção cultural dos seus sócios através do desenvolvimento de actividades não lucrativas de carácter educativo, recreativo, desportivo e cultural, visando a sua formação social e cívica."
<b>Valências / atividades</b>	Ensino musical	Cap. I, Artº3 (1): "Creche; Jardim-de-infância (Pré-Primária); Centro de Acolhimento Temporário para crianças e jovens; Centro de Actividades de Tempos Livres para crianças e jovens; Centro de Dia para idosos; Apoio Domiciliário Integrado para a população adulta." 2): "A SFRAA desenvolve ainda actividades culturais, recreativas e desportivas".
<b>Pagamento de serviços / atividades</b>	omisso	Cap. I, Artº5: (1) "Os serviços prestados pela instituição são gratuitos ou remunerados em regime de porcionismo, de acordo com a situação económico-financeira dos utentes, apurada em inquérito a que se procede sempre". (2) "As tabelas de comparticipação dos utentes são elaboradas em conformidade com as normas legais aplicáveis e com os acordos de cooperação que sejam celebrados com os serviços oficiais competentes".
<b>Sócios</b>	Cap. I, Artº2: "(...) composta por indivíduos dos dois sexos que se dividem em três classes": sócios honorários (não são eleitores nem podem ser eleitos); executantes (os que fazem parte da banda e alunos) e auxiliares (os restantes).	Cap. II, Artº13: Sócios efetivos (maiores de 18 anos, que pagam jóia e quota), auxiliares (menores de 18 anos) e honorários (aqueles que através de serviços ou donativos contribuam de forma especial para os fins da associação).
<b>Admissão de sócios</b>	Cap. II, Artº4: "A admissão e rejeição de sócios é da competência da Direção, podendo, em caso de rejeição, haver recurso para a Assembleia Geral". Artº5: "A admissão será feita por proposta assinada por um sócio (...) e entregue à Direção que resolverá sobre elas depois de a ter feito afixar na sede pelo espaço de 8 dias". "As mulheres casadas e os menores farão acompanhar a proposta de uma autorização assinada pelos maridos, pais ou tutores"	Cap. II, Artº 17: "A admissão de sócios efectivos é feita através de uma proposta de modelo adoptado pela Direcção, contra o pagamento de uma jóia de inscrição e acompanhada de duas fotografias, subscrita pelo próprio ou por legal representante e avalizada por um sócio proponente no pleno gozo dos seus direitos". No caso dos auxiliares (menores), requer ainda autorização dos responsáveis (poder paternal). A Direcção decide sobre o pedido de admissão de sócio.

<b>Quotas</b>	Cap. II, Artº 7: "os sócios executantes pagarão uma quota semanal mínima de 6 centavos e os auxiliares (...) 10 centavos"	Cap. II, Artº13: "(...) pagamento de jóia e quota mensal, nos montantes fixados pela Assembleia Geral". Embora o valor seja omissos nos estatutos, o valor atual da jóia é de 25€, a quota mensal de sócio efetivo é de 2€ e a de sócio auxiliar é de 1€
<b>Direitos dos sócios</b>	Cap. III, Artº8: frequentar espaço e frequentar as festas e divertimentos; propor sócios; votar e ser votado; convocar e participar nas Assembleias Gerais; fazer propostas; examinar a escrita da associação; ser dispensado de pagar quotas nos casos de doença, ausência e desemprego.	Cap. II, Artº24: participar nas atividades; frequentar os espaços da associação; representar a SFRAA no âmbito das atividades; participar nas AG, votar, eleger e ser eleito; convocar a AG; examinar livros, relatórios e contas; assistir às reuniões das Direção; solicitar informações e apresentar sugestões; pedir suspensão do pagamento de quotas nos casos de cumprimento de serviço militar obrigatório e desemprego; reclamar ou recorrer de decisões contrárias aos estatutos.
<b>Perde direito a sócio</b>	Cap. IV, Artº9: "Aquele que esteja em atraso de mais de três meses de quotas e, avisado pela Direção, não as satisfaça no prazo de trinta dias". Também: contribuir para a dissolução da associação; recusar cumprir estatutos / regulamentos; insultar ou ter procedimento incorreto.	Cap. II, Artº22: (1) "Os sócios que percam essa qualidade por falta de pagamento de quotas (...) só poderão ser readmitidos mediante o pagamento de todas as quotas em débito que motivaram a baixa de sócio e após parecer favorável da Direção". (2) "A readmissão prevista no número anterior não confere ao sócio o direito de readquirir a posição anterior, considerando-se como novo sócio". Caso nessa data ainda não tenha ocorrido revisão da numeração, poderá ficar com o mesmo número de sócio.
<b>Remuneração Órgãos Sociais</b>	Omissos nos estatutos (Órgãos Sociais não eram remunerados).	Cap. III, Artº35: "verificada a presença prolongada de um ou mais titulares dos órgãos de administração, podem estes ser remunerados".
<b>Número de mandatos dos O.S.</b>	Omissos nos estatutos.	Cap. III, Artº35: mandatos são de 4 anos. Artº38: só podem ser eleitos consecutivamente para 3 mandatos.
<b>Assembleia Geral</b>	Cap. V, Artº13: "reunião de AG será sempre convocada com 8 dias de antecedência por meio de avisos pessoais e na sede da Sociedade, devendo comparecer pelo menos 25 sócios para se considerar legalmente constituída". Artº14: "quando não reúna o número suficiente de sócios será marcada nova reunião que pode funcionar com qualquer número". Artº18: "a mesa da AG compor-se-á de presidente e dois secretários"	Cap. III, Artº46: (1) "A Mesa da Assembleia Geral é constituída por um presidente e dois secretários". Artº48: (1) "A Assembleia Geral é convocada com, pelo menos, quinze dias de antecedência (...)" (2) "A convocatória é afixada na sede da Associação e remetida, pessoalmente, a cada associado através de correio electrónico". (3) "(...) é ainda dada publicidade à realização das assembleias gerais nas edições da associação, no sítio institucional e em aviso afixado em locais de acesso ao público nas instalações e estabelecimentos da associação, a convocatória e anúncio da assembleia geral pode ser efetuada e publicitada também por outros meios e noutros locais". Artº50: (1) "A Assembleia Geral ordinária, em primeira convocação, só pode reunir estando presentes a maioria absoluta dos seus sócios efectivos (metade mais um)". (2) "A Assembleia Geral ordinária pode reunir, em segunda convocação, trinta minutos depois da hora que estiver designada, com a mesma Ordem de Trabalhos, qualquer que seja o número de sócios presentes". Artº51: (1) "As deliberações da Assembleia Geral são tomadas por maioria simples de votos".
<b>Direção</b>	Cap. VI, Artº19: "(...) composta por Presidente, Vice-Presidente, tesoureiro e dois secretários"	Cap. III, Artº56: "A Direção é composta por 7 elementos: 1 Presidente, 1 Vice-Presidente, 1 Secretário, 1 Tesoureiro e 3 Vogais
<b>Conselho Fiscal</b>	Cap. VII, Artº22: "(...) compõe-se de três membros (...)"	Cap. III, Artº65: "O Conselho Fiscal é composto por 3 membros, dos quais 1 Presidente, 1 primeiro Vogal e 1 segundo Vogal

<p><b>Dissolução</b></p>	<p>Cap. IX, Artº 27: "(...) poderá ser dissolvida quando estejam esgotados todos os recursos e isso seja deliberado por uma Assembleia Geral convocada para esse fim na qual compareçam a maioria dos sócios"                  Artº 28: "Quando, porém, 10 sócios tomem o encargo de manter a Sociedade e fazê-la prosperar, formarão uma Comissão Administrativa a quem ficarão entregues os destinos da Sociedade".                  Artº 29: "havendo remanescente da liquidação da Sociedade, será entregue a uma Associação de beneficência para que faça distribuir pelos pobres da Amadora".</p>	<p>Cap. VII, Artº88: (1) "As associações extinguem-se:                  a) Por deliberação da Assembleia Geral;                  b) Pelo decurso do prazo, se tiverem sido constituídas por tempo determinado;                  c) Pela verificação de qualquer outra causa extintiva prevista no acto de constituição ou nos estatutos;                  d) Pelo falecimento ou desaparecimento de todos os associados;                  e) Por decisão judicial que declare a insolvência.                  (2) "No caso de extinção da Associação, competirá à Assembleia Geral delibera sobre o destino dos seus bens, nos termos da legislação em vigor, bem como eleger uma comissão liquidatária".                  (3) "Os poderes da comissão liquidatária ficam limitados à prática dos actos meramente conservatórios e necessários, quer à liquidação do património social, quer à ultimateção dos negócios pendentes".</p>
<p><b>Estrutura / organização dos estatutos</b></p>	<p>9 capítulos: Cap. I / Cap. II: Admissão e deveres dos sócios / /Cap. III: Direitos dos sócios / Cap. IV: Penalidades / Cap. V: Eleições e Assembleia Geral / Cap. VI: Direção / Cap. VII: Conselho Fiscal / Cap. VIII: Disposições gerais / Cap. IX: Dissolução.                  Ao todo existem 29 artigos (subdivididos em várias alíneas).</p>	<p>7 capítulos: Cap. I: Denominação – Sede – Âmbito de acção e fins / Cap. II: Dos Sócios (composição / classificação / direitos / deveres / regime disciplinar) / Cap. III - Órgãos Gerentes (disposições gerais / Assembleia Geral / Direção / Conselho Fiscal) / Cap. IV: Eleições / Cap. V: Regime patrimonial e financeiro / Cap. VI: Emblema – equipamento / Cap. VII: Disposições finais.                  Ao todo existem 89 artigos (subdivididos em várias alíneas)</p>

*Nota: só foram referidos alguns artigos dos Estatutos e não a sua versão completa.*

## Anexo G: Plano e Orçamento para 2016

PLANO E ORÇAMENTO - ANO 2016

ORÇAMENTO

	Despesas	Receitas	Saldos	
			Devedores	Credores
Creche da Falagueira	170.541,00 €	194.600,00 €		24.059,00 €
Jardim de Infância "O Cantinho"	219.456,00 €	264.300,00 €		44.844,00 €
"Aprender e Brincar" e AEC's	115.156,00 €	123.200,00 €		8.044,00 €
CAT Quinta S. Miguel	343.210,00 €	302.000,00 €	41.210,00 €	
Apoio Domiciliario Quinta S. Miguel	211.405,00 €	222.700,00 €		11.295,00 €
Centro de Dia	197.632,00 €	228.600,00 €		30.968,00 €
Creche Quinta de S. Miguel	138.380,00 €	154.000,00 €		15.620,00 €
AmaSenior	42.800,00 €	40.600,00 €	2.200,00 €	
Cantina Social	40.500,00 €	40.000,00 €	500,00 €	
Ballet	3.575,00 €	5.500,00 €		1.925,00 €
Área das Danças	15.960,00 €	23.800,00 €		7.840,00 €
Area Musical	16.349,00 €	9.000,00 €	7.349,00 €	
Educação Física	12.300,00 €	40.500,00 €		28.200,00 €
Artes Marciais	2.150,00 €	7.300,00 €		5.150,00 €
Atletismo	13.300,00 €	5.000,00 €	8.300,00 €	
Triatlo	11.200,00 €	13.000,00 €		1.800,00 €
Area Recreativa	2.250,00 €		2.250,00 €	
Serviço de Transportes	32.000,00 €		32.000,00 €	
Serviços Administrativos	119.006,80 €		119.006,80 €	
Proveitos e Ganhos Operacionais		23.600,00 €		23.600,00 €
	1.707.170,80 €	1.697.700,00 €	212.815,80 €	203.345,00 €
Saldo	-9.470,80 €		-9.470,80 €	
Totais	1.697.700,00 €	1.697.700,00 €	203.345,00 €	203.345,00 €

## Anexo H: Análise da Imprensa local (1912 a 1998)

### Análise da Imprensa:

Da análise documental realizada a cerca de vinte e uma notícias publicadas entre 1912 e 1998 nos vários jornais regionais, destacam-se as seguintes:

- Banda Filarmónica “das melhores dos arredores de Lisboa” (Jornal "A Amadora", 1912);
- Banda muito aplaudida (Jornal "A Venteira", 1923);
- Obras de remodelação do edifício, necessitando do apoio da população e da autarquia / Banda conta com 23 músicos / biblioteca "para servir todos aqueles que matam o seu tempo preocupando-se com as coisas do espírito" (Jornal "O Regionalista", 1953);
- "Aparente inatividade não significa esmorecimento de energias mas preparativos de um futuro que restaure as suas tradições" / suspensão da Banda e do Grupo Cénico até terminarem as obras (Jornal "Notícias da Amadora", 1960);
- Novo edifício terá espaço para a Direção, sala de espetáculos (lotação de 400 lugares na plateia e 180 no balcão), salas de jogos, bar e varanda no último piso / é preciso ajuda dos sócios para conclusão das obras (Jornal "Notícias da Amadora", 1960);
- Festejos comemorativos da primeira pedra do novo edifício / SFRAA pode contar com auxílio da população e Câmara (Jornal "Notícias da Amadora", 1961);
- Inauguração da nova sede a 4 de novembro de 1962 / Câmara deu à SFRAA uma medalha de prata pelos bons serviços (Jornal "Notícias da Amadora", 1962);
- Objetivo é criar novas secções e ativar antigas / Banda, apesar de representar despesa e não ter receitas, continuará a existir / "a nossa coletividade tem possibilidades como nenhuma outra de acompanhar e acarinhar iniciativas de reconhecido valor para a terra (...) de que possam resultar benefícios para a população" (Jornal "Notícias da Amadora", 1963);
- Após as obras, a SFRAA reativou tradições com uma Revista que teve muita adesão (Jornal "Notícias da Amadora", 1963);
- A crise nos órgãos dirigentes foi passageira, passando a existir uma Comissão de colaboração com os órgãos gerentes / trata-se de uma "prestigiosa coletividade" (Jornal "Notícias da Amadora", 1966);
- "Hoje tem uma ótima sede, secção de teatro, banda de música e uma massa associativa (um tanto desinteressada) de quase um milhar de almas" / "uma coletividade não é apenas as salas, os livros (...), os instrumentos de música, o palco e os cenários do teatro mas, e sobretudo, as pessoas que a sustentam, que lhe dão forma, que com ela se realizam (Jornal "Notícias da Amadora", 1968);
- "Acertar o passo pelos novos tempos, criar incentivos que possam atrair a gente moça, desenvolver um esforço de adaptação às realidades atuais" (Jornal "Notícias da Amadora", 1968);
- Governador Civil de Lisboa em visita à SFRAA: "grande é já a obra da Sociedade no campo cultural e recreativo" (Jornal "Notícias da Amadora", 1969);

- Nova sala de espetáculos, que contou com apoio da Câmara da Amadora (Boletim Municipal da Amadora, 1988);
- Aprendizagem da música e, de há 20 anos para cá, grande aposta nas modalidades desportivas, recebendo inclusive prémios regionais e nacionais (Boletim Municipal da Amadora, 1989);
- Eleições da SFRAA contam com duas listas (Jornal "Notícias da Amadora", 1991);  
Protocolo entre Câmara da Amadora e a SFRAA: apoio económico e cedência de instalações (Jornal "Notícias da Amadora", 1991) e (Jornal da Amadora, 1993);  
Banda chegou a abrilhantar espetáculos no Coliseu dos Recreios / nos anos 40 o Teatro chegou ao Parque Mayer (Jornal da Amadora, 1994);
- Reportagem com Presidente da Direção (Jornal da Amadora, 1998) / (Jornal "Notícias da Amadora", 1998);
- Inauguração de Jardim-de-Infância e ATL (Jornal "Notícias da Amadora", 1998).

Anexo I: Cartaz publicitário a eventos culturais (1967)



Soc. Filarmónica Recreio Artístico da Amadora

Rua Elias Garcia, 142 — Telefone 93 45 61 — Amadora

A P R E S E N T A

Programa do Mês de Janeiro de 1967

Domingo — Dias 8, 22 e 29 às 22 horas

**BAILES** com o fabuloso Conjunto  
"PRIMAVERA EM SINTRA"

Dias 14, 15 e 28 às 21,45 **TEATRO**

Apresentação da OPERETA em 2 actos *"Maiores de 6 anos"*

**Há Festa no Ribatejo**

Autor: Hermenegildo Rocha - Realização e Montagem de Rufino dos Santos - INTERPRETAÇÃO MONUMENTAL DO GRUPO CÉNICO DA COLECTIVIDADE - Guarda Roupas: Paiva.

ESMERADO SERVIÇO DE BAR — LUZ — ALEGRIA

N. B. — Este programa pode ser alterado por qualquer motivo imprevisto.

Tip. M - 500 ex.