

**Caminhos para uma maior autonomia das organizações da Economia  
Social em Portugal**

**Ana Luísa Martins Ferreira**

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de

**Mestre em Economia Social e Solidária**

**Orientador:**

**Doutor José Manuel Henriques - Professor Auxiliar  
ISCTE-IUL**

**Setembro 2017**

## AGRADECIMENTOS

Agradecer é uma tarefa quase tão ingrata quanto imprescindível quando o risco de nos esquecermos de alguém é quase tão grande quanto a fragilidade da nossa memória.

Assim, perdoem-me aqueles que, porventura, não forem mencionados, mas saibam que, pese embora, o vosso nome não seja perpetuado no papel, ficarei sempre muito reconhecida pelo vosso imprescindível contributo.

Começo por agradecer ao Professor José Manuel Henriques pela sua indispensável orientação, partilha de conhecimento e apontamentos relevantes no esclarecimento das inquietações que foram surgindo ao longo do estudo.

As próximas palavras de agradecimento dirigem-se, naturalmente, a todos os entrevistados, pela disponibilidade e simpatia com que se dispuseram a responder às questões que lhes foram colocadas, mas também por terem tido a coragem de liderar e criar (na maior parte dos casos) uma organização da Economia Social.

Um agradecimento especial à Telma Costa pela amizade, disponibilidade e apoio, apesar da distância.

Aos meus amigos “giros”, obrigada pela compreensão aquando de todas as ausências, falta de disponibilidade e de tempo, e por me inspirarem, mesmo sem saber.

Obrigada à Andreia de Carvalho, à Isabel Pinheiro, à Marta Carvalho e à Paula Pinto, pelo apoio genuíno e pelo carinho.

A todos os meus amigos, agradeço o privilégio de me terem escolhido para fazer parte da família e de terem contribuído para fazer de mim a pessoa que sou hoje.

Uma palavra de agradecimento para o meu Tio preferido, que acreditou em mim (quase) desde o meu primeiro suspiro.

Aos meus pais e ao meu irmão, obrigada, simplesmente, porque todas as palavras serão insuficientes para agradecer o carinho e apoio incondicionais, os ensinamentos e a presença constante.

A todos aqueles que cruzaram o meu caminho e contribuíram para despertar o interesse por esta área, obrigada por me terem mostrado que construir um mundo melhor não é fácil, mas está ao alcance de todos.

## RESUMO

Este estudo procurou apontar caminhos para uma maior autonomia das organizações da Economia Social (OES) em Portugal, pretendendo-se aferir que condições de reforço dessa autonomia poderiam atenuar o risco de desvio da missão das organizações.

A investigação teve por base a análise de quatro OES portuguesas com modelos de gestão distintos, designadamente a AMI, pelo seu enfoque na diversificação das fontes de financiamento; a Operação Nariz Vermelho, por manter um único foco de intervenção; a Sapana, por ter um modelo de gestão assente numa estratégia de hibridação entre o sector lucrativo e o sector não lucrativo; e a *Re-food*, uma organização que sobrevive exclusivamente com voluntariado.

Procurou-se, ainda, avaliar se a existência de uma organização semelhante à *Fundación Lealtad*, uma organização sem fins lucrativos espanhola que se dedica a analisar a transparência e as boas práticas das ONG, seria pertinente em Portugal, concluindo-se que faria sentido a replicação do modelo devidamente adaptado ao contexto nacional, uma vez que poderia contribuir para reforçar a autonomia das OES e preservar a sua missão.

A sensibilidade dos entrevistados permitiu ilustrar a pertinência das hipóteses formuladas, verificando-se que todas as dimensões do modelo de gestão consideradas no estudo contribuem para a preservação da missão das organizações, resultando na manutenção da confiança das partes interessadas, no reforço da credibilidade das instituições, no fortalecimento da eficácia e eficiência das organizações no desenvolvimento do seu trabalho, antecipação de dificuldades e desafios, e num maior envolvimento da sociedade civil na resolução de problemas que lhes são comuns.

Palavras – chave: Economia Social, autonomia, missão, modelo de gestão, Portugal

Códigos *JEL Classification System*: Organizações sem Fins Lucrativos, ONG L31

## **ABSTRACT**

This study aimed to point out ways for a greater autonomy of Social Economy organizations (SEO) in Portugal, aiming to verify which conditions of reinforcement of that autonomy could mitigate the risk of deviation from their mission.

The research was based on the analysis of four Portuguese SEO with distinct management models, namely *AMI*, for its focus on the diversification of funding sources; *Operação Nariz Vermelho*, for maintaining a single focus of intervention; *Sapana*, for having a management model based on a hybridization strategy between the for-profit sector and the non-profit sector; and *Re-food*, an organization that survives exclusively with volunteering.

We also sought to assess whether the existence of an organization similar to *Fundación Lealtad*, a Spanish non-profit organization that analyzes NGO transparency and good practices, would be relevant in Portugal, and it was concluded that it would be pertinent to replicate the model duly adapted to the national context, since it could contribute to strengthening the autonomy of the SEOs and preserving their mission.

The sensitivity of the interviewees allowed to illustrate the relevance of the formulated hypotheses, verifying that all the dimensions of the management model considered in the study contribute to the preservation of the mission of the organizations, resulting in the maintenance of the stakeholders' trust, in strengthening the credibility of the institutions, in firming the effectiveness and efficiency of organizations in the development of their work, anticipating difficulties and challenges, and involving civil society in solving problems that are common to them.

**Keywords:** Social Economy, autonomy, mission, management model, Portugal

*JEL Classification System Codes:* Nonprofit Institutions; NGOs L31

**ÍNDICE**

<b>ÍNDICE DE QUADROS</b> .....	VIII
<b>GLOSSÁRIO DE SIGLAS</b> .....	IX
<b>INTRODUÇÃO</b> .....	1
“Porto” de partida.....	3
<b>CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO-CONCEPTUAL</b> .....	5
1. Breve apresentação da Economia Social em Portugal.....	5
2. Consequências da crise económica nas OES em Portugal.....	9
3. Autonomia e dependência das OES em Portugal.....	10
4. O modelo de gestão das OES.....	14
5. A missão das OES.....	16
<b>CAPÍTULO II - ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO</b> .....	20
1. Definição do universo e do tipo de estudo.....	20
2. Recolha de informação.....	21
3. Análise da informação.....	22
<b>CAPÍTULO III – OS CASOS DA AMI, OPERAÇÃO NARIZ VERMELHO, RE-FOOD E SAPANA</b> .....	26
1. A AMI.....	26
2. A Operação Nariz Vermelho.....	29
3. A <i>Re-Food</i> .....	32
4. A Sapana.....	35
<b>CAPÍTULO IV - CAMINHOS PARA UMA MAIOR AUTONOMIA DAS OES EM PORTUGAL: ANÁLISE APROFUNDADA DOS CASOS</b> .....	39
1. Condições de reforço da autonomia das OES em Portugal face à preservação da sua missão.....	39
2. O impacto das condições de reforço da autonomia das OES em Portugal na preservação da missão das organizações analisadas.....	48
2.1 A AMI.....	48
2.2 A Operação Nariz Vermelho.....	50
2.3 A <i>Re-food</i> .....	52
2.4 A Sapana.....	53
<b>CAPÍTULO V – O CONTRIBUTO DA <i>FUNDACIÓN LEALTAD</i></b> .....	55
<b>CAPÍTULO VI - CONCLUSÕES</b> .....	65
1. Considerações finais.....	65
2. Pistas de trabalho para reflexão futura.....	67
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	70
<b>ANEXOS</b> .....	75
Anexo A.....	76
Anexo B.....	77
Anexo C.....	90

## ÍNDICE DE QUADROS

Tabela 3.1 - Diversificação de financiamentos por parte das organizações analisadas .....	40
Tabela 3.2 – Foco de atuação das organizações analisadas .....	42
Tabela 3.3 – Comunicação com as partes interessadas .....	47

## GLOSSÁRIO DE SIGLAS

- AMI** Assistência Médica Internacional
- BBB** *Better Business Bureau*
- BCSD** *Business Council for Sustainable Development*
- CASES** Cooperativa António Sérgio para a Economia Social
- CEE** Comunidade Económica Europeia
- CICV** Comité Internacional da Cruz Vermelha
- CIRIEC** *Centre International de Recherches et d'Information sur l'Economie Publique, Sociale et Coopérative*
- CNES** Conselho Nacional da Economia Social
- CNIS** Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade
- CONFECOOP** Confederação Cooperativa Portuguesa
- CSES** Conta Satélite da Economia Social
- DNV** Dia do Nariz Vermelho
- ECHO** *European Civil Protection and Humanitarian Aid Operations*
- ES** Economia Social
- ETC** Equivalente a Tempo Completo
- FBC** Formação Bruta de Capital
- ICFO** *International Committee on Fundraising Organisations*
- INE** Instituto Nacional de Estatística
- IPSS** Instituição Particular de Solidariedade Social
- MSF** Médicos sem Fronteiras
- NGO** *Non-Governmental Organization*
- OES** Organizações da Economia Social
- ONG** Organização Não-Governamental
- ONGD** Organização Não-Governamental para o Desenvolvimento
- ONV** Operação Nariz Vermelho
- OSFL** Organizações sem Fins Lucrativos
- PALOP** Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa
- PIPOL** Projetos Internacionais em Parceria com Organizações Locais
- SCA** Subsectores Comunitário e Autogestionário
- SEO** *Social Economy Organization*
- UMP** União das Misericórdias Portuguesas
- VAB** Valor Acrescentado Bruto
- VOICE** *Voluntary Organisations in Cooperation in Emergencies*

## INTRODUÇÃO

“(…) in this more competitive NGO world, it is no longer enough to simply have good intentions and a strong value orientation.” (Lindenberg, 2001, p. 24)

A vontade de salvar vidas, fazer a diferença e mudar o mundo, através da criação de uma organização inovadora, inspiradora e altruísta, por mais meritória e emocionante que possa ser, não será suficiente para manter e fazer crescer a organização e para que a mesma venha a gerar mudança a médio ou longo prazo.

Não se trata de cinismo, falta de esperança ou de fé, mas sim da mesma vontade de provocar a mudança e contribuir para um mundo melhor, mas de uma forma que não condene as organizações a uma existência ou atuação limitadas ou totalmente dependentes. É absolutamente perentório que as OES<sup>1</sup> não esqueçam nem ignorem nunca a sua missão, a sua razão de ser, aquilo que são verdadeiramente, mas isso não pode ser um impedimento a uma atuação profissional e especializada.

João Meneses corrobora este pensamento, preconizando que:

Num contexto de concorrência mais intensa, stakeholders com expectativas mais elevadas e apoios do Estado a diminuir, a sobrevivência obriga a maior profissionalismo e a uma capacidade permanente de adaptação e mudança. (Meneses, 2010, p. 153)

Não é necessário desistir das boas intenções, pelo contrário, já que são elas que movem as OES, mas é imperativo que as organizações se adaptem, de forma a conseguir concretizar e preparar essas intenções para enfrentar cenários difíceis como a crise económica, financeira e social que se abateu sobre a Europa e da qual Portugal não escapou incólume. Um cenário que provocou graves consequências na sobrevivência das organizações nacionais da Economia Social, face à redução drástica de financiamentos públicos e privados. Uma conjuntura na qual as organizações se depararam com um difícil paradoxo, ou seja, foram confrontadas com

---

<sup>1</sup> Importa clarificar que, ao longo do estudo, são citadas várias definições de organizações, nomeadamente, IPSS, ONG, OSFL, o que não se considera incoerente por se concordar que todas essas definições têm cabimento na definição de OES, seja ela no âmbito das dimensões política, económica ou social ou no âmbito das fórmulas jurídicas e institucionais de cada uma, na medida em que:

- a) Os estudos de caso analisados nesta investigação abrangem OES com fórmulas jurídicas e institucionais diversificadas, designadamente, IPSS, Fundações e ONG;
- b) Segundo Roque Amaro, “A Economia Social é o momento histórico em que o princípio da reciprocidade ganha reconhecimento político, jurídico e institucional” (Amaro, 2014), considerando-se que todas as organizações mencionadas neste estudo têm por base esse mesmo princípio.



um significativo aumento de pessoas a procurarem os seus serviços e uma, igualmente considerável, redução de recursos, o que, naturalmente, interfere na capacidade de atuação, como explica Antónia Pedroso de Lima:

This state of affairs considerably increases the pressure brought upon social services, inevitably hampering their ability to continue ensuring what until very recently had been considered universal civic rights, and carrying very obvious consequences for the everyday life of citizens. (Lima, 2014, p. 4)

As OES encontram-se, assim, num contexto em que, aparentemente, a preservação e manutenção da sua missão é severamente dificultada, pois não basta ter uma inspiradora declaração de missão, é necessário continuar a ter ferramentas que permitam concretizá-la, visto que um afastamento da missão poderá levar ao distanciamento de colaboradores, voluntários e doadores, uma vez que, como afirmam Raquel Franco e Carlos Azevedo:

(...) a missão pode constituir uma eficaz ferramenta de comunicação que atraia novos colaboradores, novos voluntários e até novos doadores que sintam empatia pela razão de ser da organização e a maneira como esta está formulada. (Franco & Azevedo, 2010, p. 177)

Acresce também que, uma vez que as OES dependem, na grande maioria das vezes, de subsídios, apoios, acordos com entidades públicas e privadas, essa dependência poderá, igualmente, interferir com a fidelidade para com a sua missão, estratégia de intervenção e vontade de gerar mudança.

Será, por isso, inevitável apontar um segundo paradoxo neste panorama, uma vez que as OES correm o risco de se desviarem da sua missão devido à vontade de a cumprir. Isto, porque, num contexto em que as OES se veem obrigadas a prescindir da sua independência ou de lutar por ela, face à parca existência de financiamentos disponíveis e a um maior número de pessoas a recorrerem aos seus serviços, arriscam-se a afastar-se da sua missão para garantir a sobrevivência da organização, que, por sua vez, só existe para concretizar a missão.

Américo Mendes corrobora este argumento ao considerar que “as IPSS e outras organizações de acção social” podem colocar em risco a sua sustentabilidade económica ao privilegiarem a fidelidade à sua missão, não por abdicarem da sua independência em prol de mais financiamento, mas por prestarem serviços a um preço muito reduzido, para que os seus utentes possam pagar. (Mendes, 2011, p. 13)

Mendes acrescenta ainda que “(...) este prejuízo não resulta de má gestão, mas sim do cumprimento da missão principal destas organizações.” (Mendes, 2011, p. 13)

Mais do que um paradoxo, ousa-se afirmar que será um difícil dilema para as organizações. Porém, não é possível ignorar que, perante contextos desafiantes, as organizações procuram reinventar-se e é justo conceder-lhes o benefício da dúvida, pois como bem esclarecem Raquel Franco e Carlos Azevedo: “Mesmo a missão não nos pode limitar a

acção, se for evidente que a organização já não está a servir a comunidade da forma que a comunidade necessita” (Franco & Azevedo, 2010, pp. 169-170).

Assim, num contexto em que a missão das OES é desafiada, será crucial compreender as condições que contribuem para o reforço da autonomia das OES e que poderão mitigar o risco de desvio da sua missão. Só assim poderá contribuir-se para melhorar a eficácia e eficiência dessas instituições, proporcionando-lhes as ferramentas necessárias para continuarem a desempenhar o seu papel na sociedade.

Nesse sentido, esta dissertação de mestrado possui como objetivo geral “Contribuir para uma maior autonomia das OES em Portugal”, tendo sido definida a seguinte questão de partida: Que condições de reforço da autonomia das OES em Portugal poderão contribuir para atenuar o risco de desvio da sua missão?”.

### **“Porto” de partida**

O caminho até aqui foi longo e começou quase sem intenção. Poderia pensar-se que teria começado durante o percurso académico inicial da investigadora, mas iniciou apenas após essa etapa, quando a junção de um acaso e de um sonho antigo lhe permitiram envolver-se ativamente numa organização sem fins lucrativos. Começou no Porto, mas o interesse pela área desviou o seu percurso profissional para Lisboa, onde se mantém até hoje.

A crença inabalável na capacidade, no direito e no dever de intervenção da sociedade civil na apresentação de respostas entusiasmantes, inovadoras e impulsionadoras aos desafios atuais fizeram-na enveredar pelos meandros do trabalho comunitário em regime de voluntariado numa associação cultural. Em simultâneo, manteve a sua trajetória profissional numa OES dedicada, sobretudo, à Ação Humanitária e à Cooperação para o Desenvolvimento, a Fundação AMI, e alimentou o seu interesse e curiosidade com a realização de alguns cursos pós-graduados no domínio da Economia Social.<sup>2</sup>

A inscrição no Mestrado em Economia Social e Solidária no ISCTE foi, por isso, o culminar de um caminho, senão longo, pelo menos ponderado e almejado, no sentido de aprender, consolidar conhecimentos, aperfeiçoar metodologias e abordagens e encontrar possíveis respostas adequadas aos desafios da sociedade atual.

A opção por esta temática partiu, não só da experiência pessoal e profissional da investigadora, mas também da sua crença na importância do trabalho das OES, do papel

---

<sup>2</sup> Acrescente-se, ainda, que, em janeiro de 2017, a investigadora começou também a fazer voluntariado no núcleo da *Re-food* de S. Sebastião.

destas na promoção da coesão social, da participação ativa dos cidadãos na resolução de desafios comuns, e no facto de serem a prova de que as boas intenções são, muitas vezes, concretizadas. Por todas essas razões, a investigadora considerou importante apontar caminhos para uma maior autonomia das OES em Portugal, para que as mesmas possam subsistir, aperfeiçoar-se e tornar-se cada vez melhores naquilo que fazem.

Para isso, procurou alicerçar o estudo na análise de quatro OES com uma reputação relevante na sociedade portuguesa e com modelos de gestão distintos e desafiantes, designadamente a AMI, pelo seu enfoque na diversificação das fontes de financiamento; a Operação Nariz Vermelho, por manter um único foco de intervenção; a Sapana, por ter um modelo de gestão assente numa estratégia de hibridação entre o sector lucrativo e o sector não lucrativo; e a *Re-food*, uma organização que sobrevive única e exclusivamente com voluntariado.

De forma a melhor apresentar o estudo, considerou-se pertinente organizar esta dissertação em seis capítulos.

O primeiro capítulo será dedicado a explicitar o enquadramento teórico-conceitual da investigação, no qual se começará por fazer uma breve apresentação da Economia Social em Portugal, elencando as principais consequências da crise financeira, económica e social nas OES, abordando a autonomia e a dependência das referidas organizações, apontando alguns exemplos de modelos de gestão e indicando aquele que será utilizado na investigação, e terminando com uma aproximação ao papel e relevância da missão das organizações. O segundo capítulo dará a conhecer a metodologia utilizada.

O terceiro capítulo abordará os estudos de caso sobre os quais se debruça esta tese, nomeadamente a Fundação AMI, a Operação Nariz Vermelho, a *Re-food* e a Sapana, começando por se apresentar brevemente as organizações, analisar as entrevistas e a informação complementar com base na metodologia utilizada, procurando verificar a pertinência das hipóteses formuladas.

O quarto capítulo será dedicado a averiguar o impacto das condições de reforço das OES na preservação da sua missão em geral, e das organizações analisadas, em particular, e o quinto capítulo abordará o contributo da *Fundación Lealtad*, que, como haverá oportunidade de se detalhar, desempenhará um papel um pouco diferente das restantes instituições analisadas.

Finalmente, o sexto capítulo explanará as considerações finais da investigação e apontará algumas pistas para investigações futuras.

## CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO-CONCEPTUAL

### 1. Breve apresentação da Economia Social em Portugal

Ao longo da História, foram várias as expressões de Economia Social que se evidenciaram, nomeadamente “no Egito dos faraós, na Antiguidade greco-latina, na Europa da Idade Média, na China Imperial ou na América Pré-Colombiana”. (Defourny, 2009, p. 156) Muitas vezes associadas a movimentos de contestação do poder instituído, essas iniciativas eram “vigiadas, controladas e até reprimidas”, sendo, por isso, “que, ao longo dos séculos, a gênese da economia social moderna confundiu-se amplamente com o moroso surgimento de uma verdadeira liberdade de associação.” (Defourny, 2009, p. 156)

Na Europa, no século XIX, os contributos para a Economia Social partiram do socialismo associacionista representado pelas utopias de Proudhon, Fourier, King, Owen e Saint-Simon; do cristianismo, cujo exemplo mais flagrante é a encíclica *Rerum Novarum*<sup>3</sup>; de alguns pensadores liberais, que defendiam a autonomia do indivíduo, como Mill e Walls; ou do solidarismo de Gide, sendo, por isso, um produto das principais ideologias que despoletaram na época. (Defourny, 2009, p. 157)

Em Portugal, a sociedade civil tem vindo a manifestar-se ativamente ao longo de vários momentos da sua história, sendo, por isso, afirmado por Raquel Franco que o sector não lucrativo português seja, pelo menos, tão velho quanto o país:

The Portuguese nonprofit sector is at least as old as the Portuguese nation-state. The origins of the country date back to 1143, but organized charities existed in the territory even before then, inspired in important part by the Roman Catholic Church. (Franco, et al., 2008, p. 22)

O princípio democrático de “uma pessoa, um voto” é uma das principais e mais antigas características da Economia Social portuguesa, como aponta Jordi Estivill:

Así en Portugal, también en España e Italia, el derecho de asociación, en la que se aplica el principio democrático de “una voz, um voto”, se convierte en una de las principales y pioneras reivindicaciones, que no dejará de estar presente durante mucho tiempo. (Estivill, 2009, p. 109)

As velhas origens da Economia Social em território nacional refletem-se, por isso, na existência de entidades características do nosso país, designadamente, as misericórdias, fundadas no século XV e alicerçadas numa intervenção assistencialista (Estivill, 2009, p. 76) e as IPSS (Soares, et al., 2012, p. 55), considerando-se que essa será também a razão para que, segundo o CIRIEC<sup>4</sup>, citado por Cândida Soares et al., Portugal faça parte do “grupo de países

---

<sup>3</sup> Carta Encíclica *Rerum Novarum*, sobre a condição dos operários, publicada pelo Papa Leão XIII a 15 de maio de 1891.

<sup>4</sup> Centre International de Recherches et d'Information sur l'Economie Publique, Sociale et Coopérative

européus com “maior aceitação do conceito de economia social”<sup>5</sup> (CIRIEC, 2000) a par da França, Itália, Espanha, Bélgica, Irlanda e Suécia.” (Soares, et al., 2012, p. 55)

Os mesmos autores confirmam essa premissa, apresentando vários exemplos das primeiras páginas de Economia Social que se escreveram em Portugal, de que são exemplo:

- criação de uma Bolsa do Comércio em 1293, no reinado de D. Dinis;
- aparecimento das Confrarias Leigas, no reinado de D. Afonso V, com vista ao socorro mútuo e acoplando um cariz de natureza material com princípios espirituais;
- surgimento das Misericórdias enquanto fusão entre os princípios das confrarias e os das organizações de auxílio aos mais carenciados, datando a primeira de 1498;
- aparecimento do movimento, o Celeiro de Évora, no ano de 1578, com objetivo de conceder empréstimos em sementes em anos maus aos agricultores mais desfavorecidos, constituindo um seguro de colheitas denominado de Monte Pio;
- realização do Congresso das Cooperativas, em 1894, com reivindicações ao nível dos direitos laborais, influenciado pelas ideias sociais da época; (Soares, et al., 2012, p. 59)

Mais tarde, já no século XX, as manifestações de Economia Social continuaram a surgir, primeiro, durante o Estado Novo, seguindo-se no pós 25 de abril e consolidando-se em 1986, com a adesão de Portugal à CEE, como explicam, novamente, Cândida Soares *et al*:

- surgimento do Estado Novo que deu primazia às formas de proteção social baseadas em instituições de assistência com ideologia religiosa, com o consequente aparecimento do princípio da supletividade da ação do Estado relativamente às iniciativas particulares;
  - instauração da democracia em 1974 o que deu lugar à reestruturação das políticas de proteção social e, simultaneamente, a um maior dinamismo na sociedade civil em relação aos grupos socialmente desfavorecidos; a Constituição da República Portuguesa (1976) passou a reconhecer o setor cooperativo, a par do setor público e privado, (a nível legislativo, em 1989, ao setor cooperativo é adicionado uma vertente social, englobando os subsectores comunitário e autogestionário) introduzindo-se na revisão constitucional de 1997 à vertente social o subsector solidário, em especial as mutualidades.
- É contudo com a adesão de Portugal à UE que se inicia um período de estabilidade e de integração económica, social e política tendente à aproximação dos padrões europeus, e consequentemente à exposição e integração nacionais nas dinâmicas europeias da economia social/ terceiro setor. (Soares, et al., 2012, p. 59)

Esta aproximação ao contexto europeu surge no seguimento do “surto moderno” da Economia Social, segundo Rui Namorado, que ocorre “no princípio dos anos 80 do século XX, em França, com a subida de François Mitterrand à Presidência da República e consequente emergência de um governo da responsabilidade dos socialistas franceses” (Namorado, 2004, p. 3).

Mas foi sobretudo em resposta às dificuldades provocadas pelas crises financeiras, económicas e sociais que perpetuam fenómenos como a pobreza e a exclusão social, que as iniciativas do sector da Economia Social começaram a proliferar. Seja pelo surgimento de novas organizações, seja pelo fortalecimento e entusiasmo crescente da sociedade civil ou pela consolidação do trabalho em rede, a verdade é que, como explica Carlota Quintão:

---

<sup>5</sup> Refira-se que o conceito de Economia Social aqui mencionado diz respeito à definição preconizada pelos investigadores do CIRIEC.

A recomposição do terceiro sector tem-se manifestado através de indicadores como: um crescimento do número de organizações, nomeadamente sob a forma de associações e cooperativas e, mais recentemente, sob novas formas jurídicas, surgidas do reconhecimento de novas lógicas de organização e intervenção; uma multiplicação das áreas de intervenção e proliferação de experiências e iniciativas de colectividades da sociedade civil, com maior ou menor grau de formalização e institucionalização; uma tendência de estruturação em organizações de cúpula de representação e interlocução com outros agentes; uma tendência de criação de plataformas de integração e representação dos diferentes ramos dentro do sector; uma emergência de grandes organizações a intervir a uma escala global. (Quintão, 2011, p. 11)

Em Portugal, essa reorganização, como referido anteriormente, começou a tomar forma após a revolução de 1974 e a adesão de Portugal à CEE, sendo de referir também o surgimento de novos enquadramentos jurídicos no domínio da Economia Social na década de 90 e o fortalecimento do trabalho em rede na primeira década do século XXI (Quintão, 2011, pp. 13-14),

A isto, acrescente-se que, pese embora não seja tão clara como seria desejável, não se poderá ignorar que a Lei de Bases da Economia Social não deixa de traduzir a crescente relevância que é atribuída ao sector<sup>6</sup>, nomeadamente, no que diz respeito ao seu contributo para a sociedade, reforçado pelos resultados das Contas Satélite da Economia Social (CSES) de 2010 e 2013.

O conceito de Economia Social apresentado na CSES de 2010 corresponde à definição apresentada no relatório “The Social Economy in the European Union”, apresentando o sector como:

um Conjunto de empresas privadas, organizadas formalmente, com autonomia de decisão e liberdade de adesão, criadas para satisfazer as necessidades dos seus membros através do mercado, produzindo bens e serviços, assegurando o financiamento, onde o processo de tomada de decisão e distribuição de benefícios ou excedentes pelos membros não estão diretamente ligados ao capital ou quotas de cada um correspondendo a cada membro um voto. (INE & CASES, 2013, p. 14)

Refira-se, no entanto que na CSES de 2013, foi utilizada a definição da Lei de Bases da Economia Social, nomeadamente:

Nos termos do disposto na Lei de Bases da Economia Social, entende-se por ES o conjunto das atividades económico-sociais, livremente levadas a cabo pelas Cooperativas, Associações Mutualistas, Misericórdias, Fundações, Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), Associações com Fins Altruísticos, que atuem no âmbito cultural, recreativo, do desporto e do desenvolvimento local, entidades abrangidas pelos Subsetores Comunitário e Autogestionário, integrados nos termos da Constituição no setor cooperativo e social, assim como por outras entidades dotadas de personalidade jurídica que respeitem os princípios orientadores da ES. (INE & CASES, 2016)

Porém, nesta dissertação, será adotada a definição de Defourny, que aponta duas formas de descrever a Economia Social, nomeadamente através das fórmulas jurídicas ou institucionais das organizações que atuam neste domínio, como as cooperativas, as mutualidades, as associações e as fundações. A outra forma de descrever a Economia Social

---

<sup>6</sup> Confirmada também pelo Conselho Nacional para a Economia Social (CNES), embora a sua atuação seja, ainda, muito discreta.

será através da identificação das características comuns que as organizações que dela fazem parte partilham ao nível dos objetivos e da forma de organização em torno de 4 princípios comuns, designadamente: “a finalidade de prestação de serviços aos membros ou à coletividade, sendo o lucro secundário; autonomia de gestão; controle democrático pelos membros; primazia das pessoas e do objeto social sobre o capital na distribuição dos excedentes.” (Defourny, 2009, pp. 157-158)

A CSES, um projeto-piloto elaborado pelo Instituto Nacional de Estatística, I.P. (INE), em parceria com a Cooperativa António Sérgio para a Economia Social (CASES), surgiu “da necessidade de avaliar de forma exaustiva a dimensão económica e as principais características da Economia Social em Portugal” (INE & CASES, 2013, p. 7), permitindo apresentar, em 2013, dados e conclusões interessantes sobre a dimensão da Economia Social e a sua importância para o país:

Em Portugal, o setor da Economia Social é caracterizado por uma forte heterogeneidade, tanto em número, como no tipo de atividades desenvolvidas. Em 2010, este setor era constituído por 55.383 unidades. Cerca de 50% das organizações da Economia Social desenvolviam a sua atividade na área da cultura, desporto e recreio. Os cultos e congregações e a ação social também apresentavam um peso bastante significativo no universo das organizações da Economia Social (15,8% e 14,0%, respetivamente). Imediatamente a seguir, mas com um peso relativo inferior a 5%, encontravam-se as organizações no âmbito do desenvolvimento, habitação e ambiente (4,9%), as organizações profissionais, sindicais e políticas (4,7%) e as organizações de ensino e investigação (4,2%). As atividades com menor representatividade em número estavam relacionadas com a saúde e bem-estar (1,5%), o comércio e serviços (1,2%), as atividades de transformação (0,7%), a agricultura, silvicultura e pescas (0,5%) e, por fim, as atividades financeiras (0,2%). (INE & CASES, 2013, p. 15)

O VAB da Economia Social correspondeu a 2,8% do VAB nacional em 2010 (em Espanha, o peso do VAB da Economia Social no VAB foi de 2,7%). Em Portugal, a Economia Social foi responsável por 4,6% das remunerações totais e 5,5% do total de emprego remunerado. (INE & CASES, 2013, p. 82)

O emprego remunerado na Economia Social (avaliado em ETC), ao atingir 5,5% do emprego total, revelou uma capacidade empregadora superior a ramos de atividade tradicionalmente caracterizados pela utilização intensiva de trabalho. (INE & CASES, 2013, p. 43)

Será, ainda, interessante efetuar uma breve comparação entre as CSES de 2010 e 2013<sup>7</sup>, designadamente, a percentagem das remunerações totais, que em 2013 foi de 5,2%, e o emprego remunerado, que aumentou também ligeiramente para 6%. Por sua vez, o VAB da

---

<sup>7</sup> Importa referir que a Lei de Bases da ES “veio autonomizar os Subsetores Comunitário e Autogestionário (SCA) dos demais grupos de entidades da ES, introduzindo uma alteração significativa face à edição de 2010 da CSES, na qual a informação referente a estas entidades foi parcialmente incluída no grupo das Associações e outras organizações da ES. Para a edição de 2013 da CSES, a informação disponível foi compilada de forma individualizada, criando-se um apuramento específico para os SCA, em coerência com a Lei de Bases da Economia Social.” (INE & CASES, 2016, p. 28)

Economia Social manteve-se em 2013, não tendo sido registada nenhuma alteração. (INE & CASES, 2016, p. 1)

De destacar que a CSES registou um número ligeiramente superior de entidades da Economia Social, nomeadamente 61.268 e que a área da ação social continua a ser a que gera uma maior percentagem de emprego, registando 54,6% do emprego remunerado em 2013 e 48,6% em 2010. (INE & CASES, 2016, p. 2) (INE & CASES, 2013, p. 15)

A Economia Social em Portugal, cujas origens são anteriores ao século XII, apresenta, por isso, um peso considerável na economia do país, confirmado por ambas as CSES, quer ao nível da criação de emprego e de valor, quer ao nível da apresentação de respostas para promover a coesão social.

## **2. Consequências da crise económica nas organizações da Economia Social em Portugal**

Numa perspectiva optimista, é de esperar que, ao aprofundar-se e ao dar lugar a disfunções económicas, sociais e políticas de crescente envergadura, a crise em que nos encontramos, uma vez reconhecida como tendo natureza sistémica e sendo geradora de pobreza, possa abrir caminho a que a economia social ganhe maior visibilidade e projecção nas estratégias e políticas de desenvolvimento que venham a desenhar-se para enfrentar esta crise e prevenir e erradicar a pobreza. (Silva, 2010, p. 107)

Porém, os desafios que a Economia Social enfrenta são grandes e complexos, pois a mesma crise considerada por muitos como uma oportunidade, é também aquela que provocou uma redução de financiamentos, sejam eles públicos ou privados, sendo que, como conclui Antónia Pedroso de Lima: “This could be understood both as a time of ‘exception’ as well as a time of ‘emergency’, when laws are currently being updated, changing the daily lives both of citizens and institutions to uncharted territory.” (Lima, 2014, p. 4)

A crise atual, cuja origem foi financeira, acabou por evoluir para uma crise económica agravada por várias condicionantes com efeitos significativos, dos quais Manuela Silva destaca:

o aumento especulativo do preço do petróleo e seus efeitos nas economias enquanto matéria-prima, fonte de energia e custo da mobilidade de pessoas e produtos; a aceleração da inovação tecnológica e correspondente obsolescência acelerada; o surgimento de uma nova etapa no processo de desenvolvimento com a emergência da economia baseada no conhecimento; a entrada dos grandes gigantes populacionais, nomeadamente a China e a Índia, no mercado mundial, em condições que distorcem as regras da competitividade; o agravamento das restrições ao crescimento económico por efeito dos impactos sobre o equilíbrio ecológico; etc. (Silva, 2010, p. 103)

Assim, face às dificuldades acrescidas impostas pela crise, as OES deparam-se também com o aumento do número de pessoas que a elas recorrem, vendo-se obrigadas a dar resposta a um maior número de beneficiários, mas com um menor número de recursos, um desafio descrito por Matthew Hodge e Ronald Piccolo:



“(…) limited resources and increased competition in service provision have forced nonprofit organizations to improve efficiency without compromising effectiveness (Callen, Klein, and Tinkelman, 2003; Speckbacher, 2003) (Hodge & Piccolo, 2005, p. 171)

Trata-se de um dilema particularmente difícil aquele com que se confrontam as OES, o de escolher entre reduzir a sua intervenção face à diminuição de financiamentos ou continuar a dar resposta a todos os pedidos de apoio que lhes chegam, sendo que, paradoxalmente, o Estado vê-se também obrigado a reduzir alguns dos serviços prestados, contribuindo para o aumento das solicitações às OES, um paradoxo apontado por Daniel Vaughan-Whitehead:

Nevertheless, this led to a paradox, with social policy being attacked within austerity plans despite the fact that, first, it was not the cause of the crisis and second, it had helped to preserve social and economic outcomes in the first phase of the crisis. (Vaughan-Whitehead, 2015, p. 20)

Confrontadas com as consequências de uma crise sistémica que impõe às OES a tarefa hercúlea de dar resposta a um maior número de pessoas, mas com uma menor disponibilidade de recursos, as organizações sentem uma necessidade acrescida de diversificar as suas fontes de financiamento, de forma a permitir manter as suas atividades, a sua autonomia, e dar uma resposta adequada aos novos desafios colocados pela crise.

### **3. Autonomia e dependência das organizações da Economia Social em Portugal**

The majority of NGOs cannot be financially totally autonomous. This means that they cannot function properly by merely relying on their own resources, on members' contributions or the profit from the sales of publications. They need external funding. (Vincent, 2006, pp. 22-28)

A maioria das OES não são autónomas face à natureza da origem das suas receitas e, conseqüentemente, à sua diminuição nos últimos anos, não sendo Portugal uma exceção, como se pode verificar pelos dados apurados pela Conta Satélite da Economia Social (CSES) de 2010:

Em 2010, o setor da Economia Social registou uma necessidade líquida de financiamento de 570,7 milhões de euros. Os recursos destas instituições estimaram-se em 14 177,9 milhões de euros, provenientes, principalmente, da produção (62,8%), transferências e subsídios (23,8%) e rendimentos de propriedade (10,3%). Estima-se que as despesas tenham ascendido a 14 748,6 milhões de euros e consistiram, fundamentalmente, em consumo intermédio (31,4%), remunerações (26,8%) e transferências sociais (24,3%). A poupança corrente foi ligeiramente positiva e as OES beneficiaram de transferências de capital relativamente significativas (392,4 milhões de euros). Ainda assim, estes recursos revelaram-se insuficientes para financiar a Formação Bruta de Capital (FBC), que ascendeu a 1 109,7 milhões de euros. (INE & CASES, 2013, pp. 15-16)

A CSES de 2013 registou uma diminuição da necessidade líquida de financiamento<sup>8</sup> que correspondeu a 412 milhões de euros (INE & CASES, 2016, p. 4), mas trata-se, inegavelmente, de um valor elevado.

---

<sup>8</sup> Considera-se que esta redução estará relacionada com o facto de o total de utilizações ter diminuído relativamente a 2010, tendo sido “estimado em 14.308,6 milhões de euros, consistindo,

Por outro lado, a CSES revelou também que a Economia Social contribuiu para 5,5% e 6% do emprego remunerado em 2010 e 2013, respetivamente, e para 2,8% do VAB do país (INE & CASES, 2013, p. 43) (INE & CASES, 2016, p. 1). Em termos comparativos, estes valores mostram que a Economia Social assume uma importância maior do que determinadas áreas de atividade, como eletricidade, gás, valor e ar frio; agricultura, silvicultura e pesca; agroindústria; telecomunicações; indústria têxtil; indústrias da madeira, pasta e papel, no que diz respeito ao peso relativo no VAB. A Economia Social revela também ser mais importante do que outros sectores de atividade, como saúde; indústria têxtil; transportes e armazenagem; agroindústria; agricultura, silvicultura e pesca; atividades financeiras e de seguros; indústrias da madeira, pasta e papel; telecomunicações; eletricidade, gás, valor e ar frio, relativamente ao peso relativo no emprego remunerado. (Mendes, 2013)

Para além disso, a CSES demonstrou, ainda, que apenas 23,8% e 26,7% dos recursos das OES em Portugal tiveram origem em transferências e subsídios em 2010 e 2013 (INE & CASES, 2013, p. 15) (INE & CASES, 2016, p. 4), respetivamente, embora Carlos Azevedo considere que:

Numa análise mais genérica, poder-se-á dizer que a actividade das OSFL em Portugal continua muito dependente de financiamento público o que nos leva a concluir que, do ponto de vista da sustentabilidade económica, existe pouca autonomia na definição dos modelos de gestão e dos serviços a prestar, assim como uma fraca activação de outros recursos económicos e sociais (ex.: filantropia e responsabilidade social empresarial). (Azevedo & Couto, 2010, p. 388)

A autonomia na definição do modelo de gestão poderá ser um maior garante da independência da instituição, na medida em que a possibilidade de ficar cativa das diretrizes de um financiador, que poderão não estar alinhadas com a sua missão, será menor.

Certamente que seria desejável que as OES conseguissem reunir fundos suficientes que lhes permitissem dedicar-se apenas à concretização da sua missão. (Azevedo & Couto, 2010, p. 381)

Porém, não sendo este um mundo ideal, Carlos Azevedo questiona: “como é possível utilizar recursos escassos para satisfazer necessidades especiais que (ainda) são ilimitadas?” (Azevedo & Couto, 2010, p. 381)

As OES contam, maioritariamente, com financiamento público e privado e receitas próprias. (Amador, 2013, pp. 7-8) Para além de lhes ser apontada uma elevada dependência de financiamentos públicos, as OES são também consideradas, muitas vezes, como substitutas

---

fundamentalmente, em consumo intermédio (29,1%), remunerações (27,8%) e transferências sociais (24,0%)”, e as transferências de capital terem aumentado para 487,3 milhões de euros. (INE & CASES, 2016, p. 4)

do Estado em determinadas áreas, sendo o seu papel desvalorizado por um lado, considerando-se que são apenas necessárias quando o Estado não pode intervir ou que são soluções temporárias (Borzaga & Santuari, 2003, p. 54) e ignorando que também elas contribuem para o aumento da receita pública e para a criação de emprego, como a CSES acabou por demonstrar.

Borzaga e Santuari acrescentam ainda que:

Non-profits can contribute to job growth even if they are fully or partially financed by public funds. (...) However, non-profits should not be considered a mere substitute for public authorities. Many of them started their activity without, or with negligible, public subsidies and only after some time was their activity recognized by public authorities. As a consequence, they have contributed to increasing the public expenditure directed to services provision and, along with it, the related employment. (Borzaga & Santuari, 2003, p. 50)

Além disso, esse desempenho de funções tradicionalmente alocadas ao Estado, leva a que se questione essa relação de dependência, na medida em que se indaga se as OES não estarão, assim, a complementar e prestar um serviço, uma vez que se foram contratualizadas pelo Estado poderá presumir-se apenas que tal aconteceu face à capacidade reduzida de resposta por parte do mesmo.

Por outro lado, os financiamentos públicos são também encarados por algumas OES como sendo estáveis e seguros e, por isso, desejáveis (Azevedo & Couto, 2010, p. 382), o que pode incentivar as instituições a ceder à tentação de não procurar outros financiamentos, agravando a sua dependência face ao Estado.

O cenário atual impõe, por isso, que as OES não encarem a dependência do Estado como algo expectável e comum, alicerçadas no argumento de que a sua atuação corresponde a serviço público, pois os financiamentos estatais não são nem serão eternos (Sónia Sousa, 2012, p. 14), como aliás as OES já puderam sentir nos últimos anos com a redução dos apoios públicos.

Acresce, ainda, a necessidade de desmistificar a noção de que as OES não podem ou não devem ter receitas próprias<sup>9</sup>, sendo, por isso, necessário, um enquadramento jurídico suficientemente sólido que permita às OES privilegiar essa fonte de financiamento.

Cristina Parente *et al.* destaca que:

---

<sup>9</sup> Refira-se que as abordagens americana (desenvolvida no *John Hopkins University Center for Civil Society Studies* pelo Prof. Lester M. Salamon) e europeia (desenvolvida pelo CIRIEC) admitem a possibilidade das OES terem receitas próprias, pelo que a diferença reside no facto da abordagem americana não aceitar a distribuição de resultados, excluindo do universo de organizações sem fins lucrativos, as cooperativas e as mutualidades. (Mendes, 2011, p. 35)

O financiamento obtido pelas organizações inquiridas resulta de uma aposta consubstanciada na combinação entre subvenções estatais e outras receitas oriundas de quotas, donativos, ou campanhas de angariação de fundos. Esta realidade é elucidativa de um diálogo entre os sectores privado e público, maximizando as relações com os diferentes *stakeholders*, mas numa abordagem que exclui o autofinanciamento pela presença no mercado. (Parente, et al., 2013, p. 32)

Assim, numa primeira análise, a literatura parece sugerir que uma maior diversidade de financiamentos fomentará uma redução da dependência face ao Estado e contribuirá para uma maior autonomia das organizações. (Silva, et al., 2014, p. 106)

Acrescem às dificuldades elencadas anteriormente, o parco envolvimento e participação da sociedade civil nas atividades das OES e no esforço de garantir a sua sobrevivência.

Pedro Hespanha *et al.* explicam que

Um dos efeitos da institucionalização das políticas sociais do Estado-Providência foi precisamente o progressivo descomprometimento dos cidadãos pelas suas obrigações sociais à medida que o Estado se ia assumindo como o grande organizador das solidariedades colectivas. Por isso, os cidadãos sentem que a protecção social é a função do Estado e dificilmente aceitam contribuir com outros recursos para além dos impostos que pagam. (Hespanha, et al., 2008)

Assim, será importante fomentar a participação da sociedade civil no esforço de sobrevivência das OES e na criação de novas organizações, na medida em que estas sentirão, assim, uma obrigação maior de promover o envolvimento dos cidadãos e de comunicar com os mesmos, incentivando-os a apoiá-las. (Sónia Sousa, 2012, p. 14)

Caberá, por isso, também às OES comunicar abertamente com todas as suas partes interessadas, permitindo-lhes conhecer a verdadeira dimensão do seu trabalho e o respetivo impacto, uma vez que, como Sónia Sousa exemplifica no caso das IPSS:

Um maior envolvimento da sociedade civil na sustentabilidade das IPSS obrigará também a um esforço por parte das IPSS de abertura à comunidade que a rodeia, de divulgação das suas actividades e da importância social das mesmas. Em suma, um maior envolvimento da sociedade requer um esforço por parte das IPSS de promoção da sua imagem social, até porque “não se pode ajudar o que não se conhece”. (Sónia Sousa, 2012, p. 14)

AS OES parecem, assim, enfrentar uma época quer de desafios, quer de oportunidades. Desafios, na medida em que se deparam com uma considerável diminuição de recursos e um aumento desproporcional de solicitações, que dificultam o cumprimento da sua missão.

Esta poderá ser também uma altura de oportunidades para as OES, uma vez que poderão encontrar formas alternativas de financiamento, privilegiar a prestação de contas como um canal de comunicação eficaz com os potenciais e efetivos doadores e aumentar o impacto social da sua intervenção, aproximando-se talvez da definição de organização sustentável de Carlos Azevedo e Pedro Couto:

Uma organização sustentável é aquela que for simultaneamente capaz de produzir mais impacto social (outcomes) e cumprir eficazmente a sua missão (outputs) a um custo razoável. (Azevedo & Couto, 2010, p. 378)

Será seguro afirmar que essa não será uma tarefa fácil e leviana, a de as OES aumentarem o seu grau de autonomia e manterem-se fiéis à sua missão, mas importa analisar de forma mais aprofundada a estratégia das organizações para fazer face a esse desafio.

#### **4. O modelo de gestão das OES**

Finally, what is management? Is it a bag of techniques and tricks? A bundle of analytical tools like those taught in business schools? These are important, to be sure, just as the thermometer and a knowledge of anatomy are important to the physician. But what the evolution and history of management—its successes as well as its problems—teach is that management is, above all else, a very few, essential principles. (Drucker, 1988)

Peter Drucker destaca 7 princípios que considera serem essenciais na gestão, considerando que cabe à mesma promover um esforço coletivo entre os colaboradores de uma empresa; que é fundamental a existência de uma visão comum e que a gestão deverá estar profundamente integrada na cultura da organização.

O autor preconiza ainda que uma empresa deve ter objetivos e uma missão claros, que devem ser públicos e constantemente reafirmados pela Gestão, de forma a permitir a existência de uma visão comum e de um compromisso para com a mesma. É também responsabilidade da Gestão fomentar o crescimento da organização e dos seus colaboradores de acordo com a evolução das necessidades e oportunidades, devendo ser valorizadas as competências e o conhecimento de cada um. A promoção da comunicação e da responsabilidade individual afigura-se, assim, essencial.

Finalmente, Peter Drucker encerra a enumeração destes princípios, comparando a empresa a um ser humano, que precisa de várias medidas para melhorar o seu desempenho, que, por sua vez, deve ser avaliado e melhorado continuamente; e afirmando que numa empresa, os resultados são sempre externos e nunca internos. (Drucker, 1988)

Serão estes princípios elencados por Peter Drucker adaptáveis às OES ou as suas particularidades exigem um modelo de gestão adaptado às suas necessidades? E se assim for, quais as suas características?

João Wengorovius Meneses considera que:

(...) à semelhança das empresas, as OSFL também estão sujeitas a uma envolvente dinâmica e, cada vez mais, em permanente mudança, pelo que a capacidade de análise e adaptação contínuas são também factores críticos de sucesso. (...) Os motivos de adopção de ferramentas e princípios de gestão são, assim, em tudo, semelhantes aos das organizações com fins lucrativos. Há, no entanto, um aspecto fundamental que distingue as OSFL: o facto de não terem o lucro como objectivo, de terem uma missão de carácter

social. Numa expressão feliz de Peter Drucker, as OSFL são, antes de mais, “agentes de transformação humana” (Meneses, 2010, pp. 153-154)

Pese embora a grande diferença entre as empresas e as OES residir no facto de estas últimas terem um fim social e preterirem o lucro em prol dos valores, não será a sua gestão e estrutura organizacional semelhante à de uma empresa? Tal como esta, uma OES também terá que ter uma missão clara e uma visão comum e procurar que todos os colaboradores e restantes *stakeholders* comunguem dos mesmos princípios e valores; terá, igualmente, que procurar assegurar a sua sustentabilidade, primar pela transparência e privilegiar a comunicação com todas as partes interessadas da organização.

Jim Collins, citado por João Wengorovius Meneses, acrescenta, ainda, que: “não é menos complexo ser líder numa OSFL do que ser líder numa empresa, desde logo devido ao seu complexo modelo de governança e à fragmentação das estruturas de decisão e poder.” (Meneses, 2010, p. 156)

Porém, as organizações sem fins lucrativos poderão exigir uma abordagem à medida das suas necessidades e não a utilização de um modelo “importado” do mundo empresarial ou da administração pública. (Anheier, 2005, p. 245)

Gomez e Zimmermann sugerem um modelo de gestão mais adequado às organizações sem fins lucrativos que prevê uma abordagem em 4 dimensões, nomeadamente, holística, considerando toda a sua envolvente; normativa, valorizando os fatores económicos, bem como os valores e a política; de desenvolvimento estratégico, visando a organização como um sistema evolutivo; e operativa, que diz respeito às áreas comuns de funcionamento de uma instituição, como contabilidade e administração. (Anheier, 2005, pp. 245-246)

Anheier acrescenta que:

Thus, organizations are seen as economic and political systems that have normative and strategic as well as operative dimensions. As nonprofit organizations evolve, their basic structural features reflect choices on how to combine, integrate, or control the various component parts. In other words, if we understand organizations as systems with various component parts, we can begin to analyze central organizational dimensions as a series of choices made (or not made) by management or the governing body over time. This is the key to nonprofit management. (Anheier, 2005, p. 246)

Perante o disposto anteriormente, compreendem-se as organizações sem fins lucrativos como ecossistemas com várias dimensões interdependentes, cujos modelos de gestão serão, em muito, semelhantes àqueles adotados pelas organizações com fins lucrativos, mas que, devido às especificidades do sector, exigem a adoção de um modelo adaptado às características de cada organização, que poderá ser entendido como uma opção da liderança da organização, razão pela qual se optou nesta investigação por analisar apenas algumas

dimensões do modelo de gestão das organizações, nomeadamente, aquelas que se destacam em cada uma das organizações analisadas, como já referido anteriormente.

João Wengorovius Meneses infere, ainda, que:

Em conclusão, as OSFL não só perseguem uma missão diferente das organizações com fins lucrativos, como têm características de funcionamento e de envolvente distintas, o que determina a necessidade de um tipo de gestão e liderança diferentes, devendo, por isso, os gestores e líderes adaptar convenientemente os seus estilos e procedimentos. (Meneses, 2010, p. 155)

## **5. A missão das OES**

A missão é a razão de ser da organização. (...) Pela sua natureza, as organizações sem fins lucrativos têm sempre uma missão. Elas nascem para cumprir uma missão e este sentido de missão é assumido, em princípio, pelos seus colaboradores. (Franco & Azevedo, 2010, pp. 175-176)

É certo que se a organização se afastar da sua missão, poderá sobreviver, embora mudando o seu foco de atuação, deixando de ser a organização inicial e passando a ser uma outra, o que pode ser considerado uma espécie de fim para a organização como a conhecíamos, mas como inferem Raquel Franco e Carlos Azevedo, será importante ter em conta que:

A missão desempenha vários papéis, de orientação estratégica ao motivacional. (...) Para isso serve uma missão, como um guia orientador das estratégias e ações a levar a cabo. Mas a missão desempenha também um papel motivador de todos os colaboradores, sejam eles remunerados ou voluntários. (Franco & Azevedo, 2010, p. 177)

A missão é o coração das organizações, sendo, por isso, a garantia da sua sobrevivência, o órgão primordial das instituições, sem o qual elas não conseguem subsistir. É o ponto de partida, pois a estratégia de intervenção da organização deverá ser desenhada a partir da missão, mas é também o ponto de chegada, pois todos os resultados convergem para a missão. Tal é a importância da missão das organizações, que se torna desejável que todas as partes interessadas a conheçam, mas é imperativo que todos os colaboradores a saibam de cor, pois, de outra forma, a sua concretização será dificultada. Como pode um colaborador dedicar-se com empenho e profissionalismo a uma causa que não conhece? E como pode uma organização angariar doadores e voluntários se a sua missão não for clara, pública e evidente?

O papel desempenhado pela missão nas organizações é fundamental, pois a missão deverá ser um pilar, um alicerce da instituição e, por isso, terá que ser forte, sólida, coerente. Contudo, a missão poderá, rapidamente, tornar-se frágil perante determinadas condicionantes que poderão contribuir para que as organizações se desviem da sua missão, pelo que será importante verificar quais os fatores que poderão mitigar esse risco.

Importa, por isso, avaliar se uma estratégia inovadora como alicerce do modelo de gestão de uma OES poderá contribuir para mitigar o risco de desvio da sua missão.

Os modelos organizacionais híbridos podem ser uma fonte de inovação, mas não deixam de se confrontar com desafios, pois a junção do sector lucrativo com o sector não lucrativo poderá dar origem a combinações para as quais poderá não existir ainda um enquadramento de suporte, e será necessário evitar o desvio da missão, mantendo o equilíbrio entre os objetivos sociais e económicos. E mesmo se forem bem sucedidos em manter-se fieis à missão, os líderes das organizações confrontam-se ainda com a falta de enquadramento legal e com a dificuldade no acesso ao financiamento e aos mercados. (Battilana, et al., 2012)

É certo, por isso, que ainda existe muito trabalho a fazer, mas é igualmente verdade que as organizações com uma estratégia híbrida encontraram uma forma de integrar uma visão humanitária no capitalismo moderno. (Battilana, et al., 2012)

Assim, impõe-se a questão sobre se esse modelo de gestão poderá atenuar o risco de desvio da missão das organizações, mas não será prematuro concordar com Helena Oliveira, que afirma sobre as empresas com um determinado modelo híbrido, que:

Quando as empresas medem os efeitos das suas operações relativamente a todos os seus *stakeholders*, comparando-se com os seus pares na mesma indústria e começam a competir para serem as melhores *para o mundo* em vez de o fazerem para serem apenas *as melhores do mundo*, então é porque estamos no caminho certo em direcção a uma prosperidade partilhada e duradoura para todos. (Oliveira, 2014)

Porém, pese embora a sua originalidade, razão pela qual foi destacada, considera-se que as fontes de inovação ou diferenciação, se preferirmos chamar-lhes assim, podem repousar em várias estratégias, para além da hibridação, se a sua implementação permitir distinguir as organizações dos seus pares.

Perante cenários difíceis, as OES procuram reinventar-se, mas será aconselhável que as organizações não alarguem demasiado o seu âmbito de atuação, ao ponto de se dispersarem e afastarem da sua missão, perdendo eficácia, como bem exemplificam Kim Jonker e William Meehan III:

Mission creep can stretch an organization so thin and so far that it can no longer effectively pursue its goals. In the private sector, it would seem preposterous for a coffee-roasting company to jump into the biotech business or to start manufacturing baseball gloves. Yet nonprofits routinely extend their operations in equivalent ways – they expand their programs far beyond their organizational scope and far beyond their core competencies – and no one raises an eyebrow. (Jonker & Meehan III, 2014)

Será, então, que uma organização com um único foco de atuação terá uma capacidade maior de se manter fiel à sua missão, mesmo em contextos mais desafiantes?



E poderá considerar-se que o vínculo dos colaboradores à instituição poderá influenciar o risco de desvio da missão? E, nesse caso, será o voluntariado um pró ou um contra?

O Inquérito piloto ao Trabalho Voluntário 2012 apurou que: “Em 2012, 11,5% da população residente com 15 ou mais anos participou em, pelo menos, uma atividade formal e/ou informal de trabalho voluntário, o que representou quase 1 milhão e 40 mil voluntários”. (INE & CASES, 2013, p. 3)

Porém, se é verdade que o voluntariado é encarado como uma alavanca de desenvolvimento em muitas organizações, é igualmente verdade que noutras é recebido com alguma desconfiança, seja pelo risco de amadorismo, seja pelos voluntários serem vistos como possível concorrência pelos restantes colaboradores, pela falta de confiança em pessoas desconhecidas da organização ou por se considerar que a sua formação implica demasiado tempo para garantir o devido acompanhamento. (Rojão & Araújo, 2010, p. 355)

Igualmente importante será considerar se o modelo de gestão das organizações impulsionado por uma maior diversidade de financiamentos para evitar a arriscada dependência de um único financiador, poderá atenuar o risco de desvio da missão das OES, já que, para garantirem a sua sobrevivência, as OES deverão diversificar as suas fontes de financiamento, de forma a reduzirem a sua dependência e acompanharem a célere evolução da sociedade. (Silva, et al., 2014, p. 57)

Carlos Azevedo reforça esta premissa, acrescentando que:

Existem várias estratégias de diversificação de fontes de financiamento. A melhor forma de uma organização se tornar sustentável é 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. Esta gestão de dependência fará com que, recorrendo a diversas fontes de financiamento sem depender excessivamente de nenhuma, uma organização passe a cumprir as suas funções económicas e, conseqüentemente, a garantir a sua sustentabilidade económica. (Azevedo & Couto, 2010, p. 383)

Para além disso, a diversificação das fontes de financiamento assegura que a missão da organização seja executada de forma autónoma, sólida e coesa. (Azevedo & Couto, 2010, p. 388) Sobretudo, porque, por um lado, o facto da Europa, em geral, e Portugal, em particular, se depararem com um agravamento das dificuldades financeiras dos seus sistemas de proteção social perante uma população envelhecida e um aumento da esperança média de vida, leva a que aumente a pressão para que essa responsabilidade deixe de ser do Estado. Porém, por outro lado, exige-se cada vez mais que os fundos públicos transferidos para as organizações sem fins lucrativos sejam submetidos a uma avaliação extremamente escrupulosa, uma vez que 40% das receitas dessas organizações são provenientes do Estado. (Azevedo & Couto, 2010, p. 372)

Contudo, não seria correto ignorar que as OES desempenham, muitas vezes, funções que caberiam ao Estado, mas será que essa perspectiva deve-se a uma desresponsabilização dos cidadãos perante as políticas sociais, que passaram a ser encaradas como uma responsabilidade exclusiva do Estado? (Hespanha, et al., 2008)

E será, por isso, também que a maioria dos cidadãos não sente que a responsabilidade de contribuir para a sustentabilidade das OES deveria ser partilhada? (Sónia Sousa, 2012, p. 14) De forma a contrariar esta tendência, as OES deverão definir como uma prioridade a prestação de contas a todas as partes interessadas (Roque, 2010, p. 227), não só às entidades institucionais, mas também aos cidadãos, devendo esse ato ser mais do que uma obrigação legal, mas também uma obrigação moral e de cidadania. Como preconiza Ana Roque, as partes interessadas querem e merecem mais do que isso:

A prestação de contas na perspetiva financeira é uma obrigação, mas cada vez mais as partes interessadas querem mais do que isso, não querem só um retrato financeiro do ano, querem perceber a estratégia, o porquê das escolhas e perceber o caminho que vai ser seguido pela organização. (Roque, 2010, p. 225)

É, por isso, crucial, fomentar a responsabilidade mútua das OES e dos cidadãos, promovendo a prestação de contas e a transparência, sobretudo porque a junção destas conquista a confiança das partes interessadas na organização, gerando um sentido de pertença das mesmas a uma causa.

Torna-se imperativo fortalecer a confiança das partes interessadas nas organizações e isso só será possível se as mesmas lhes prestarem contas. Tal como as empresas, as organizações sem fins lucrativos devem assumir a sua responsabilidade ao nível económico, social e ambiental. (Azevedo, et al., 2010, p. 26) E esse compromisso deve começar no seio das próprias organizações, como defendem os mesmos autores:

As instituições públicas têm o sentido de voto como o melhor indicador da satisfação dos eleitores e contribuintes. E as organizações sem fins lucrativos? Os utilizadores, clientes ou utentes, como preferirem chamar, vão tornar-se cada vez mais exigentes, e os financiadores – Estado, empresas e doadores individuais também. (...) Mas enquanto essa exigência cresce, as organizações sem fins lucrativos têm que se preparar. E para isso devem ser cada vez mais exigentes consigo próprias profissionalizando-se, e criando nesse processo mecanismos auto-reguladores que a tornem o primeiro garante da sua boa conduta. (Azevedo, et al., 2010, p. 27)

## CAPÍTULO II - ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

### 1. Definição do universo e do tipo de estudo

Esta investigação pretende aferir que condições de reforço da autonomia das OES em Portugal poderão contribuir para atenuar o risco de desvio da sua missão.

Para levar a cabo o estudo, considerou-se pertinente entrevistar dirigentes de 4 OES portuguesas, nomeadamente, o Presidente da Fundação AMI, Fernando Nobre, a Diretora Executiva da Operação Nariz Vermelho, Rosária Jorge, a Presidente da Sapana, Carolina Almeida Cruz, o Presidente da *Re-food*, Hunter Halder, e Mercedes Guinda, Diretora de Marketing e Comunicação da *Fundación Lealtad*<sup>10</sup>, uma fundação espanhola dedicada a analisar e publicar a transparência e as boas práticas das ONG em Espanha.

Como já referido anteriormente, a razão de se ter optado por estas organizações prendeu-se com o facto de se considerar que todas adotaram um modelo de gestão com características muito distintas, das quais se destacam a preocupação em diversificar as fontes de financiamento por parte da AMI; a manutenção de um único foco de intervenção por parte da Operação Nariz Vermelho; o desenvolvimento de um modelo de gestão assente numa estratégia de hibridação que se assume, simultaneamente como *non-profit* e *for-profit* pela Sapana; e a opção por contar apenas com colaboradores voluntários adotada pela *Re-food*.

A *Fundación Lealtad* não desempenha o mesmo papel neste estudo, uma vez que se pretende com a sua análise, verificar se a existência de uma organização semelhante seria pertinente em Portugal e se poderia ser uma solução para fomentar o potencial das OES e reforçar os seus mecanismos de defesa num cenário de crise económica, financeira e social.

Optou-se, assim, pelo método do estudo de caso, uma vez que se considerou que a relevância dos testemunhos, tendo em conta a idoneidade dos entrevistados e o papel das instituições que representam na sociedade portuguesa, seria extremamente importante na condução do estudo, na medida em que o estudo de caso permite abordar exemplos reais e testar hipóteses diretamente nos mesmos. (Flyvbjerg, 2006, p. 235)

Além disso, segundo o mesmo autor, à semelhança de qualquer bom artesão, também os investigadores devem recorrer à sua experiência para determinar a escolha dos casos a analisar e se conseguem argumentar corretamente essa opção (Flyvbjerg, 2006, p. 233). Considera-se, por isso, que o percurso profissional da investigadora permitiu avaliar a pertinência de optar pelas organizações analisadas para assumirem um papel central neste estudo.

---

<sup>10</sup> Mercedes Guinda deixou de colaborar com a *Fundación Lealtad* em junho de 2017.

Flyvbjerg desmistifica, também, relativamente ao método do estudo de caso:

“One can often generalize on the basis of a single case, and the case study may be central to scientific development via generalization as supplement or alternative to other methods. But formal generalization is overvalued as a source of scientific development, whereas “the force of example” is underestimated.” (Flyvbjerg, 2006, p. 228)

O autor acrescenta, ainda, que o estudo de caso será, certamente útil para formular hipóteses, mas não poderá limitar-se a essa função (Flyvbjerg, 2006, p. 229), e citando Hans Eysenck, afirma que, através do estudo minucioso de casos individuais, podemos não conseguir provar nada, mas a aprendizagem será uma certeza. (Flyvbjerg, 2006, p. 224)

Flyvbjerg cita MacIntire, afirmando que:

Narrative inquiries do not – indeed, cannot – start from explicit theoretical assumptions. Instead, they begin with an interest in a particular phenomenon that is best understood narratively. Narrative inquiries then develop descriptions and interpretations of the phenomenon from the perspective of participants, researchers, and others. (Flyvbjerg, 2006, p. 240)

De facto, esta investigação partiu do interesse nas particularidades dos modelos de gestão de cada uma das organizações analisadas, e, no caso da *Fundación Lealtad*, no impacto do seu trabalho. Espera-se, por isso, que a perspetiva dos entrevistados permita a interpretação da pertinência das hipóteses enunciadas.

## 2. Recolha de informação

There is no particular moment when data gathering begins. It begins before there is commitment to do the study: back-grounding, acquaintance with other cases, first impressions. A considerable proportion of all data is impressionistic, picked up informally as the researcher first becomes acquainted with the case. Many of these early impressions will later be refined or replaced, but the pool of data includes the earliest of observations. (...)

All researchers have great privilege and obligation: the privilege to pay attention to what they consider worthy of attention and the obligation to make conclusions drawn from those choices meaningful to colleagues and clients. (Stake, 1995, p. 49)

Nesta investigação, a recolha de informação assentou em duas fontes, nomeadamente as entrevistas realizadas e a análise documental, que veio complementar as mesmas, tendo ambas sido precedidas por uma pesquisa bibliográfica com o objetivo de justificar os conceitos sujeitos a análise e a metodologia selecionada.

Adotou-se, assim, o método de observação indireta, uma vez que, segundo Quivy e Campenhoudt: “Na observação indireta, o instrumento de observação é um questionário ou um guião de entrevista. Um e outro têm como função produzir ou registar as informações requeridas pelas hipóteses e prescritas pelos indicadores.” (Quivy & Van Campenhoudt, 2005, p. 164)

As entrevistas foram submetidas a uma gravação áudio com a prévia autorização dos entrevistados e posteriormente transcritas e enviadas aos participantes, tendo em conta que

um bom entrevistador pode enviar a entrevista ao entrevistado, de forma a procurar assegurar o rigor da mesma. (Stake, 1995, p. 66)

Inicialmente, foi redigido um guião de entrevista<sup>11</sup> de forma a orientar a condução da mesma, na medida em que não é fácil colocar as questões certas e direcionar os entrevistados para o objetivo das mesmas. (Stake, 1995, p. 64)

Porém, considerou-se mais profícuo dar liberdade aos entrevistados para abordar as questões abertamente e sem parâmetros limitativos, embora com a preocupação de direcionar as respostas para os objetivos da entrevista, para além de que, tendo em conta as diferenças que pautam a atuação de cada uma das organizações, sentiu-se a necessidade de colocar algumas questões distintas e adicionais ao longo da entrevista com cada um dos participantes.

Foi adotado, assim, o método da entrevista semidiretiva ou semidirigida definida por Quivy e Campenhoudt como:

É semidirectiva no sentido em que não é inteiramente aberta nem encaminhada por um grande número de perguntas precisas. Geralmente, o investigador dispõe de uma série de perguntas-guias, relativamente abertas, a propósito das quais é imperativo receber uma informação da parte do entrevistado. Mas não colocará necessariamente todas as perguntas pela ordem em que as anotou e sob a formulação prevista. Tanto quanto possível, «deixará andar» o entrevistado para que este possa falar abertamente, com as palavras que desejar e pela ordem que lhe convier. O investigador esforçar-se-á, simplesmente, por reencaminhar a entrevista para os objectivos cada vez que o entrevistado deles se afastar e por colocar as perguntas às quais o entrevistado não chega por si próprio no momento mais apropriado e de forma tão natural quanto possível. (Quivy & Van Campenhoudt, 2005, pp. 192-193)

Todos os entrevistados foram informados previamente do propósito da entrevista, tendo três delas sido realizadas presencialmente, designadamente ao Presidente da AMI, à Diretora Executiva da Operação Nariz Vermelho e ao Presidente da *Re-food*; e duas delas por *skype*, nomeadamente à Presidente da Sapana e à Diretora de Comunicação e Marketing da *Fundación Lealtad*, por sugestão das entrevistadas. Refira-se que se considerou necessário realizar duas entrevistas à Diretora de Comunicação e Marketing da *Fundación Lealtad*, sendo que a primeira foi respondida por escrito, a pedido da entrevistada, tendo havido ainda, para além da entrevista por *skype*, uma conversa presencial informal por ocasião da visita de Mercedes Guinda a Lisboa em julho de 2016.

Os métodos complementares de observação consistiram nos relatórios de atividades e contas das organizações, folhetos institucionais, *websites*, redes sociais, estudos de opinião sobre a marca.

### **3. Análise da informação**

Em investigação social, o método das entrevistas está sempre associado a um método de análise de conteúdo. Durante as entrevistas trata-se, de facto, de fazer aparecer o máximo possível de elementos de informação e de reflexão, que servirão de materiais para uma análise sistemática de conteúdo que

---

<sup>11</sup> V.Anexo C: Para além do guião inicial, o anexo inclui as entrevistas integrais realizadas.

corresponda, por seu lado, às exigências de explicitação, de estabilidade e de intersubjectividade dos processos. (Quivy & Van Campenhoudt, 2005, p. 195)

Assim, considerou-se adequado analisar a informação recolhida através do método da análise de conteúdo, numa primeira fase, com o propósito de explorar os vários caminhos possíveis do estudo, e numa segunda fase, no sentido de verificar as hipóteses formuladas.

Segundo Bardin, a análise de conteúdo desdobra-se em duas funções que podem ou não complementar-se:

- uma função heurística: a análise de conteúdo enriquece a tentativa exploratória, aumenta a propensão para a descoberta. É a análise de conteúdo «para ver o que dá».
- uma função de «administração da prova». Hipóteses sob a forma de questões ou de afirmações provisórias, servindo de directrizes, apelarão para o método de análise sistemática para serem verificadas no sentido de uma confirmação ou de uma infirmação. É a análise de conteúdo «para servir de prova». (Bardin, 2015, p. 31)

Neste sentido, procurou-se, inicialmente, enveredar por uma triagem da informação recolhida, de forma a reorientar o estudo, clarificar as opções teóricas e revelar o enfoque da investigação, o que permitiu aferir a pertinência de centrar o estudo na análise de quatro OES portuguesas, cujas experiências poderão constituir exemplos a reter e seguir no futuro; e na análise de uma fundação espanhola, no sentido de compreender o impacto do seu trabalho nas OES e a pertinência da replicação do modelo em Portugal.

Esta análise inicial permitiu colocar a já mencionada questão de partida: “Que condições de reforço da autonomia das OES poderão contribuir para atenuar o risco de desvio da sua missão?”.

Considerando-se, como já referido, que o modelo de gestão deverá ser adaptado às características de cada organização e que a missão é um elemento crucial da mesma, julga-se necessário aferir se as condições de reforço da autonomia das organizações passam por um modelo de gestão definido de forma autónoma, alicerçado em determinadas dimensões como:

- a) Diversidade de financiamentos;
- b) Área de atuação;
- c) Uma estratégia inovadora;
- d) O vínculo institucional dos colaboradores (Assalariados e Voluntários);
- e) A Transparência.

De forma a procurar responder à questão de partida e com base nas referências teórico-conceptuais deste estudo e nas características do modelo de gestão das organizações a analisar, foram enunciadas algumas hipóteses que, segundo Bardin, deveremos verificar através do processo de análise (Bardin, 2015, p. 124), designadamente:

- Hipótese 1: Quanto maior a diversidade de financiamentos, menor a dependência da instituição e, conseqüentemente, menor o risco de desvio da missão;
- Hipótese 2: Quanto maior o foco de atuação, menor o risco de desvio da missão;
- Hipótese 3: Um modelo de gestão assente numa estratégia inovadora enfrenta um menor risco de desvio da missão;
- Hipótese 4: O vínculo institucional dos colaboradores (assalariados e voluntários) influencia o risco de desvio da missão;
- Hipótese 5: Quanto mais transparente a instituição, menor o risco de desvio da missão; Quanto mais eficaz a comunicação com as partes interessadas, menor o risco de desvio da missão;

A pertinência de cada uma das hipóteses justifica-se, assim, por vários fatores, tendo sido formulada a hipótese 1, face ao aumento de pedidos de ajuda e redução de recursos enfrentados pelas OES perante a diminuição de financiamentos provocados pela crise financeira e económica. A enunciação da hipótese 2 deve-se ao facto de haver autores que consideram que as organizações correm o risco de se desviarem da sua missão ao alargarem demasiado o seu âmbito de atuação. A estratégia de hibridação entre o sector lucrativo e o sector não lucrativo é encarada como uma estratégia inovadora, capaz de “integrar uma visão humanitária no capitalismo moderno”, tendo originado a hipótese 3, na medida em que se considera que uma estratégia inovadora permitirá distinguir a organização dos seus pares.

Finalmente, o facto de o voluntariado gerar sentimentos mistos, quer de recetividade, quer de rejeição, conduziu à formulação da hipótese 4; e o reduzido envolvimento da sociedade civil nos esforços de subsistência das OES, possivelmente, um efeito da institucionalização das políticas sociais, gerou a hipótese 5. Como anteriormente apontado, as características do modelo de gestão de cada uma das organizações influenciaram também a expressão das hipóteses formuladas.

Bardin propõe dois níveis de análise de entrevistas que poderão ser complementares, nomeadamente, a análise transversal, que se traduz na comparação efetuada entre as várias entrevistas, e que por si só, poderá ser limitada, pois: “O resultado final será uma abstracção incapaz de transmitir o essencial das significações produzidas pelas pessoas, deixando escapar o latente, o original, o estrutural, o contextual.” (Bardin, 2015, p. 91); e a análise subjetiva, que se centra apenas em cada entrevista, sendo necessário afastar ideias pré-concebidas, mas usufruir da experiência proporcionada pela prática ou pela teoria até embarcar no nível de análise mencionado anteriormente. (Bardin, 2015, pp. 89-94)

Assim, com base na informação recolhida ao longo da investigação, propõe-se verificar as hipóteses de trabalho formuladas e analisar os caminhos para uma maior autonomia das OES em Portugal em três sentidos, designadamente, as condições de reforço da autonomia das OES, a preservação da missão das OES e o contributo da *Fundación Lealtad*. Para concretizar essa verificação, foram elaborados dois instrumentos de trabalho, nomeadamente uma grelha de análise das entrevistas<sup>12</sup> e uma matriz de análise da informação recolhida<sup>13</sup>.

---

<sup>12</sup> V. Anexo B

<sup>13</sup> V. Anexo A



### **CAPÍTULO III – OS CASOS DA AMI, OPERAÇÃO NARIZ VERMELHO, RE-FOOD E SAPANA**

A matriz de análise da informação recolhida para análise dos casos em estudo encontra-se em anexo<sup>14</sup>.

Assim, foram definidas hipóteses de trabalho com vista a reforçar a questão de partida: - “Que condições de reforço da autonomia das OES poderão contribuir para atenuar o risco de desvio da missão das organizações?”.

Em seguida, será realizada uma análise com base nas respostas dos líderes de OES entrevistados, com o duplo objetivo de caracterizar as instituições e verificar as 5 hipóteses de trabalho formuladas, designadamente:

- 1. Quanto maior a diversidade de financiamentos, menor a dependência da instituição e, conseqüentemente, menor o risco de desvio da missão*
- 2. Quanto maior o foco de atuação, menor o risco de desvio da missão*
- 3. Um modelo de gestão assente numa estratégia inovadora enfrenta um menor risco de desvio da missão*
- 4. O vínculo institucional dos colaboradores (assalariados e voluntários) influencia o risco de desvio da missão*
- 5. Quanto mais transparente a instituição, menor o risco de desvio da missão. Quanto mais eficaz a comunicação com as partes interessadas, menor o risco de desvio da missão*

#### **1. A AMI**

“Quando a AMI nasceu, em 1984, o sonho era grande e as dificuldades imensas, mas a AMI cresceu e os anos passaram a uma velocidade inacreditável...” (AMI, 2016)

A AMI é uma ONG portuguesa com estatuto jurídico de fundação, que completará 33 anos no dia 5 de dezembro de 2017.

Desde a sua fundação, já interveio em 80 países do Mundo, contando com centenas de voluntários e enviando medicamentos e equipamento médico, alimentos, roupas, viaturas, entre outros. (AMI, 2017)

Embora o intuito inicial do fundador da AMI tenha sido fomentar a intervenção de equipas médicas nos PALOP, a AMI rapidamente alargou a sua área de atuação da saúde para a ação social e ambiental, bem como para outros países do mundo e para Portugal.

---

<sup>14</sup> V. Anexo A

Assim, na área internacional, a AMI leva a cabo três tipos de intervenções, nomeadamente missões de emergência, missões de desenvolvimento com equipas expatriadas e projetos internacionais em parceria com organizações locais (PIPOL).

Em Portugal, a AMI intervém desde 1994, procurando combater a pobreza e a exclusão social, tendo, para isso, criado 16 equipamentos e respostas sociais em todo o país, designadamente, 9 Centros Porta Amiga (Lisboa – Olaias e Chelas, Porto, Almada, Cascais, Funchal, Coimbra, Vila Nova de Gaia e Angra do Heroísmo); 2 Abrigos Noturnos (Lisboa e Porto); 2 Equipas de Rua (Lisboa e Vila Nova de Gaia/Porto); 1 Serviço de Apoio Domiciliário (Lisboa) e 2 polos de receção de alimentos (Lisboa e Porto).

A AMI procura, ainda alertar consciências para os temas mais prementes da sociedade, fomentando uma cidadania ativa e participativa. (Nobre, 2016, p. 94)

A estratégia de intervenção da instituição reflete-se na sua visão:

“Atenuar as desigualdades e o sofrimento no Mundo, tendo o Ser Humano no centro das preocupações. Criar um mundo mais sustentável, mais harmonioso, mais inclusivo, mais tolerante, menos indiferente, menos violento. (AMI, 2016); e na sua Missão:

“Levar ajuda humanitária e promover o desenvolvimento humano, tendo em conta os Direitos Humanos e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, nas áreas da saúde, social e ambiental, em qualquer parte do mundo, independentemente de raça, género, idade, nacionalidade, língua, política, religião, filosofia ou posição social, olhando para cada pessoa como um ser único, insubstituível, digno de atenção e cuidado.” (AMI, 2016, p. 9)

Os momentos de história da instituição que nos acolhem quando entramos no gabinete do Presidente da AMI invadem-nos com um misto de deslumbre e responsabilidade e transportam-nos para o momento em que a equipa da AMI desceu do avião no Paquistão ou que posou para a fotografia após atender dezenas de pessoas num campo de deslocados no Sri Lanka ou, ainda, para o momento do cumprimento emocionado do Presidente da AMI a Xanana Gusmão após a independência de Timor-Leste em 1999, e deixam-nos com vontade de partir em missão. Mas a AMI já tem quase 33 anos de história e 22 fizeram-se também em Portugal.

A entrevista começa alicerçada nas questões elencadas no guião, mas a conversa vai-se desdobrando e ultrapassando as fronteiras do roteiro, passando também pelas migrações, pela insegurança e pela instabilidade da banca, mas há uma premissa que Fernando Nobre faz questão de repetir, a de que “uma instituição que se enquistou (...) é uma instituição condenada a desaparecer.” (Nobre, 2016, p. 96)

E esse dinamismo da AMI está patente ao longo da verificação das hipóteses de trabalho formuladas com vista a reforçar a questão de partida: “Que condições de reforço da

autonomia das OES poderão contribuir para atenuar o risco de desvio da missão das organizações?”

Aliás, se seguirmos a informação recolhida, poderemos comprovar que face à hipótese 1 - *Quanto maior a diversidade de financiamentos, menor a dependência da instituição e, conseqüentemente, menor o risco de desvio da missão* - destaca-se a preocupação da AMI em aumentar a percentagem de receitas próprias e procurar investimentos alternativos face à instabilidade da banca.

Embora não seja tão evidente a consonância da AMI com a hipótese 2 - *Quanto maior o foco de atuação, menor o risco de desvio da missão* – uma vez que o âmbito de atuação da AMI é mais alargado, a verdade é que a organização foi alargando o mesmo como parte do crescimento natural da organização. Isto é, a AMI começou por atuar apenas nos PALOP, prestando assistência médica, e 32 anos depois, atua em Portugal e em cerca de 40 países, em várias áreas, desde a saúde à educação e passando pelo ambiente.

Porém, embora a instituição tenha um leque de áreas de atuação considerável, a preocupação central – o Ser Humano - mantém-se.

A AMI considera, por isso, importante manter o foco de atuação, mas com objetivos ampliados e sem se desviar da missão, defendendo que uma organização com um único objetivo terá que saber adaptar-se às alterações da sociedade. Se não o fizer, colocará em risco a sua existência. (Nobre, 2016, pp. 100-101)

Esta premissa está bem patente no modelo de gestão da AMI, que se distingue por privilegiar a diversificação de financiamentos e, conseqüentemente, a sustentabilidade financeira da organização, sobretudo após uma considerável redução de donativos e um aumento de pedidos de ajuda em simultâneo, fruto da crise económica.

Este cenário poderia ter colocado em causa a missão da organização, mas tal não aconteceu, segundo o seu Presidente e fundador, porque a instituição sempre se preocupou em criar reservas financeiras, soube adaptar-se às transformações da sociedade e passou a implementar medidas preventivas, destinadas a evitar o fim da organização. Um novo modelo de gestão que consiste em investir uma boa parte dos ativos da organização em soluções mais seguras e mais rentáveis, como o sector imobiliário, de forma a não colocar em causa a realização das atividades da instituição.

Esta estratégia, por ser diferenciadora e distinguir a AMI dos seus pares, vai ao encontro da terceira hipótese formulada - *Um modelo de gestão assente numa estratégia inovadora enfrenta um menor risco de desvio da missão*.

De todas as organizações analisadas, a AMI é a que tem um maior número de colaboradores assalariados (222<sup>15</sup>), contando, no entanto, também com um número considerável de voluntários (mais de 200) (AMI, 2017, pp. 24-26).

Uma instituição com uma dimensão considerável enfrentará, naturalmente, uma gestão mais complexa, que, por sua vez, poderá dificultar o conhecimento da missão por todos os colaboradores.

Porém, não será linear afirmar que o facto de ter um considerável número de colaboradores e voluntários, por si só, irá influenciar o risco de desvio da missão da AMI, tal como exposto na quarta hipótese - *O vínculo institucional dos colaboradores (assalariados e voluntários) influencia o risco de desvio da missão*. Considera-se, antes, que este cenário poderá contribuir para aumentar o risco de desvio da missão, mas agravado pelo facto de a organização ter várias áreas de atuação.

A AMI valoriza, igualmente, a transparência, considerando imperativo prestar contas e comunicar com os doadores, publicando, por isso, anualmente, os relatórios de atividades e contas, que são auditadas por auditores externos à organização desde 2003.

Embora admitindo que a dificuldade de difundir a missão é maior quando a instituição cresce de forma considerável (Nobre, 2016, p. 102), o Presidente da AMI considera que a organização procura que todas as partes interessadas conheçam a sua missão. Para tal, é usado o site, o blogue, as redes sociais (*Facebook, LinkedIn, Twitter, YouTube*), as newsletters internas e externas e os relatórios já mencionados.

A pertinência da quinta hipótese - *Quanto mais transparente a instituição, menor o risco de desvio da missão. Quanto mais eficaz a comunicação com as partes interessadas, menor o risco de desvio da missão*. – é assim ilustrada pela opinião de Fernando Nobre, que acredita que a perceção do público sobre a instituição é muito positiva, considerando que a “AMI marcou o inconsciente coletivo da sociedade portuguesa”. (Nobre, 2016, p. 102)

## **2. A Operação Nariz Vermelho**

Vocês são voluntários?

Ao longo dos nossos “12-quase-13” anos, temos ouvido muitas vezes esta pergunta.

Quem conhecer o nosso trabalho sabe que é impossível manter uma equipa de artistas profissionais com uma formação vasta, contínua e especializada no ambiente hospitalar sem remunerar esse trabalho regular e de alta responsabilidade. (...)

Mas nós compreendemos bem a pergunta! Apesar da seriedade com que encaramos a nossa profissão, não deixa de ser O MELHOR TRABALHO DO MUNDO! (Fabião, 2014, p. 3)

---

<sup>15</sup> À data da entrevista, o número de colaboradores da AMI era de 239.

Ao longo da entrevista, a Diretora Executiva da Operação Nariz Vermelho (ONV), Rosária Jorge, insiste em deixar claro que a instituição é constituída por recursos humanos especializados, acrescentando que o que a fundadora Beatriz Quintella “fez ao longo dos anos e fez muitíssimo bem, foi rodear-se sempre dos melhores profissionais nas áreas-chave”. (Jorge, 2016, p. 105)

Fundada oficialmente em 2002, a Operação Nariz Vermelho é uma IPSS, cuja missão reside em “Levar alegria à criança hospitalizada, aos seus familiares e profissionais de saúde, através da arte e imagem do *Doutor Palhaço*, de forma regular e com uma equipa de profissionais com formação específica.” (Nariz Vermelho, 2016)

A ONV nasceu do sonho de Beatriz Quintella, que procurou replicar em Portugal o trabalho dos Doutores Palhaços nos Estados Unidos, disponibilizando-se para fazer voluntariado no Hospital D. Estefânia, em Lisboa, a animar as crianças hospitalizadas. Oito anos depois, em 2001, com a ajuda de dois amigos, Bárbara e Mark, e um donativo da Glaxo SmithKline, Beatriz Quintella criou a Operação Nariz Vermelho, que passou a atuar em 3 hospitais de Lisboa, nomeadamente, o Hospital D. Maria, o Instituto Português de Oncologia e o Hospital D. Estefânia. (Nariz Vermelho, 2016) E quem passa ao lado dos portões do Museu da Carris, em Lisboa, não imagina que, no seu interior, para além de inúmeras histórias de viajantes urbanos, existe também, uma instituição que, atualmente, conta com 22 *Doutores Palhaços* a trabalhar semanalmente em 13 hospitais, procurando levar histórias felizes a mais de 40 mil crianças por ano.

Ao longo da entrevista, a diretora da ONV evidencia a intenção da organização em aumentar a diversidade de financiamentos e deixa claro que considera a instituição autónoma, uma vez que não depende de qualquer subsídio estatal, aproximando-se, assim, da primeira hipótese formulada para contribuir para a resposta à questão de partida.

Embora a ONV tenha um único foco de atuação, designadamente, a visita de doutores-palhaços às crianças hospitalizadas, à semelhança das restantes instituições analisadas, concorda que é possível alargar o âmbito de atuação das organizações, mas sem alterar a missão das mesmas.

Aliás, todas foram alargando o seu âmbito de atuação ao longo da sua existência, sendo que a ONV começou no Hospital D. Estefânia e atua agora em 14 hospitais.

A ONV considera mesmo que o facto de ter um único foco de atuação lhe permite tornar-se mais especializada e aumentar a eficácia da missão e o impacto social, acreditando que ao desviar-se da missão, poderá afastar-se do público que deixa de se identificar com a

organização. (Jorge, 2016, pp. 108-110) Uma perspetiva que permite confirmar a relevância da segunda hipótese: *Quanto maior o foco de atuação, menor o risco de desvio da missão.*

A instituição destaca-se, igualmente, por assentar o seu modelo de gestão num único foco de atuação e em recursos humanos especializados, uma estratégia diferenciadora que legitima a terceira hipótese formulada. Isto, porque não impediu que a organização enfrentasse uma redução de donativos fruto da crise económica, que, por sua vez, obrigou a um maior investimento para conseguir angariar o mesmo valor. Porém, a instituição não reduziu a atividade e espera nunca ter que o fazer, uma vez que, quando decide trabalhar num determinado hospital, assume um compromisso a longo prazo.

A ONV conta com 33 colaboradores assalariados e voluntariado pontual, apostando, como já referido, em recursos humanos especializados, o que contribuirá para um maior foco na missão e um menor risco de desvio da mesma. Ou seja, se a instituição conta, maioritariamente, com profissionais especializados na sua área de trabalho, esses colaboradores conhecerão, certamente, muito bem, a missão da organização e terão todo o interesse em continuar a contribuir para a prossecução da mesma.

Verifica-se, por isso, que, à semelhança da AMI, não é o vínculo institucional por si só que influencia o risco de desvio da missão, tal como afirmado pela quarta hipótese, mas sim, a associação desse fator ao facto da ONV privilegiar a especialização dos seus recursos humanos.

A organização reflete a importância que atribui à transparência na publicação anual do relatório de atividades e contas e de *newsletters*, considerando Rosária Jorge que as organizações têm o dever de prestar contas aos doadores. Para isso, a ONV estabeleceu uma parceria com a GFK, levando a cabo, de dois em dois anos, um estudo sobre a perceção do público acerca da instituição, que é, posteriormente, publicado.

O esforço de comunicação é considerável e concretiza-se através do *site*, das redes sociais, dos relatórios, newsletters e estudos já mencionados.

Os estudos de opinião que têm vindo a ser realizados permitiram aferir que a imagem da ONV junto do público é muito positiva, para a qual Rosária Jorge considera contribuir o facto de a organização ter uma missão clara e um único foco de atuação. Esta análise vai assim ao encontro da quinta hipótese formulada: *Quanto mais transparente a instituição, menor o risco de desvio da missão. Quanto mais eficaz a comunicação com as partes interessadas, menor o risco de desvio da missão.*

### 3. *A Re-Food*

É possível acabar com enormes quantidades de resíduos alimentares e resgatar toneladas de comida boa no nosso próprio bairro ou vizinhança?

É possível recrutar, organizar e manter centenas de voluntários para resgatar comida todos os dias – na sua comunidade e na minha?

É possível fornecer comida resgatada para aqueles que precisam dela nas próprias comunidades onde a comida é resgatada - sem custos para os beneficiários ou quase sem custos?

É possível manter um baixo custo de operação por bairro com um alto rendimento de resgate alimentar que envolve todos os setores da comunidade (pessoas responsáveis, empresas e instituições) - e fazê-lo estritamente com base na boa vontade?

É possível - é Re-food. (Re-food, 2016)

Hunter Halder surge, a uma primeira vista (ainda que possa ser míope e preconceituosa) como o dirigente improvável de uma organização, face à informalidade do seu chapéu, suspensórios e bicicleta (esta última, que se tornou a sua imagem de marca e da *Re-food*), mas a evolução da *Re-food* em 5 anos vem apenas reforçar a ideia de que a competência, a dedicação e a originalidade não se avaliam pelo aspeto, mas pelos resultados alcançados. Quando perguntamos qual o cargo que ocupa na organização, Hunter Halder esboça um sorriso e responde que se poderá dizer que é o Presidente, mas o que faz questão de destacar é que é voluntário, como todos aqueles que colaboram com a *Re-food*. Em 5 anos e, segundo o seu Presidente e fundador, “a trabalhar numa economia de boa vontade” (Halder, 2016, p. 114), a *Re-food* passou de 1 a 4000 voluntários, de 34 a 2500 beneficiários, de 1000 a 46000 refeições por mês e de 1 a 25 núcleos em todo o país.

A Re-food é uma organização independente, orientada por cidadãos, 100% voluntária, uma comunidade de caridade eco-humanitária, que trabalha para eliminar o desperdício de alimentos e a fome em cada bairro.

A Re-food opera na e para a comunidade, trabalhando sem salários e evitando todo e qualquer custo ou investimentos que não servem a sua missão.

A Re-food tem um modelo de baixo custo / alta produtividade que melhora a qualidade de vida das pessoas carenciadas, enquanto que reforça o tecido social da comunidade local. (Re-food, 2016)

Fundada como associação em 2011 e adquirindo o estatuto de IPSS em 2013, a *Re-food* definiu como missão “Eliminar o desperdício de alimentos e a fome, envolvendo toda a comunidade numa causa comum” (Re-food, 2016), com vista a concretizar a visão de aspirar:

a um mundo novo, onde todos têm a comida de que necessitam; onde todos os alimentos produzidos vão primeiramente alimentar pessoas; onde os cidadãos participam ativamente na gestão dos preciosos recursos da comunidade, e onde todo mundo assume o poder, direito e a obrigação de transformar o mundo num lugar melhor. (Re-food, 2016)

Para isso, a *Re-food* considera fundamental assegurar a sua autonomia, fomentando a autossustentabilidade dos núcleos de voluntários, que só podem ser criados por cidadãos e não

por instituições. Por essa mesma razão, a instituição não se considera dependente, uma vez que privilegia a autossuficiência dos núcleos, procurando não estar dependente de nenhuma entidade; estes são dinamizados apenas pela comunidade e a sua operação acarreta custos muito reduzidos. Verifica-se, assim, que a perspetiva da *Re-food* acompanha a premissa exposta pela hipótese 1, uma vez que o facto de priorizar a autossustentabilidade dos núcleos indica o cuidado em não depender de potenciais financiadores e fomentar a autonomia.

A *Re-food* tem um único foco de atuação, designadamente, o desperdício alimentar e a fome, mas expandiu o seu âmbito de atuação como parte do crescimento natural da organização. Isto é, começou por distribuir comida preparada, mas hoje entrega refeições doadas por grandes distribuidores, por exemplo, e espera, num futuro próximo, convidar cidadãos a entregar sobras de comida.

Aliás, Hunter Halder enfatiza a importância de manter o foco da missão, considerando um risco o afastamento da mesma, mas destacando que a missão é um processo dinâmico e de aprendizagem contínua. (Halder, 2016, p. 120)

A atuação da *Re-food* depende única e exclusivamente de voluntários e está assente no princípio da reciprocidade (economia da boa vontade, mas palavras de Hunter Halder), e com um modelo de gestão “micro-local”, ou seja, cada núcleo é autónomo e o objetivo é colmatar problemas da comunidade local.

Com a crise económica, depararam-se com um aumento de pedidos de ajuda e viram-se obrigados a reforçar a sua atuação, mas não diminuíram os apoios, pelo contrário, passaram a receber uma quantidade mais elevada de ofertas por parte dos seus parceiros, o que constituiu um maior desafio, uma vez que requer “a logística e os recursos humanos necessários” (Halder, 2016, p. 117).

Porém, o fundador da organização considera que isso não colocou em causa a missão da mesma e justifica o facto de não ter sido afetada pela crise por receber doações de produtos excedentários, por ter um custo muito reduzido com a sua atuação, por evitar o desperdício de comida e por envolver a comunidade. Uma estratégia que distingue o modelo de gestão da organização e que reforça a pertinência da terceira hipótese formulada neste estudo: *Um modelo de gestão assente numa estratégia inovadora enfrenta um menor risco de desvio da missão.*

Ao contrário das restantes organizações analisadas neste estudo, a *Re-food* é a única que conta apenas com voluntários, mais concretamente, 5000 espalhados por 32 núcleos em várias zonas do país.



Ora, se é verdade que o voluntariado pode ser volátil, uma vez que não existe uma obrigação legal perante a organização, é igualmente verdade que o voluntariado está normalmente associado a uma maior dedicação, uma vez que existe uma obrigação moral que vincula os voluntários à organização.

Segundo o fundador da *Re-food*, a instituição tem por base uma “economia de boa vontade”, pelo que todos os que colaboram com a mesma, fazem-no com uma vontade genuína de ajudar e não por uma qualquer “obrigação monetária, governamental ou legal”. (Halder, 2016, p. 114)

Além disso, a estrutura organizacional da *Re-food* é horizontal, o que significa que todos os núcleos participam na tomada de decisão.

Assim, considera-se que, embora haja um risco subjacente no facto de uma organização subsistir apenas com o trabalho de voluntários, face à iminência de os mesmos falharem, o valor acrescentado desse vínculo compensa o risco.

Isto, porque se todos os colaboradores são voluntários, só continuarão a colaborar com a organização se acreditarem na sua missão, visto que não existe qualquer obrigação legal nem qualquer compensação monetária que incentive a sua permanência.

Acrescente-se, ainda, que se todos os núcleos participam na tomada de decisão, os seus responsáveis, eleitos pelas respetivas equipas (Halder, 2016, p. 114), serão mais empenhados e dedicados na prossecução da missão da organização e serão mais capazes de motivar e fidelizar os voluntários.

Porém, considera-se que, ao contrário do que preconiza a hipótese 4, não é apenas o vínculo dos colaboradores que influencia o risco de desvio da missão, mas sim o facto de a *Re-food* ter um único foco de atuação e uma estrutura de gestão horizontal, para além de contar apenas com voluntários.

A *Re-food* enfatiza, igualmente, a importância da transparência das organizações, considerando que todas as organizações devem disponibilizar, em linguagem acessível, informação sobre a sua atividade.

Por essa razão, publica, anualmente, relatórios de atividades e contas, mas Hunter Halder gostava de ir mais longe, publicando a conta bancária da instituição em tempo real, apesar de o terem desaconselhado a fazê-lo. (Halder, 2016, p. 120)

Hunter Halder preconiza, ainda, que a transparência permite o aperfeiçoamento das organizações e a partilha de conhecimento.

O responsável da *Re-food* admite que a comunicação da organização é, ainda, pouco organizada, e considera que a missão é pouco conhecida pelas partes interessadas, mas

reconhece que os *media* contribuíram para divulgar a imagem e missão da *Re-food*, para além do esforço de comunicação que é feito através do site, do blogue, da página de *Facebook*, das *newsletters* produzidas pelos núcleos, e do boletim nacional publicado pela instituição.

Verifica-se, por isso, que a experiência da *Re-food* não nega a relevância da quinta hipótese: *Quanto mais transparente a instituição, menor o risco de desvio da missão. Quanto mais eficaz a comunicação com as partes interessadas, menor o risco de desvio da missão.*

#### 4. A Sapana

A SAPANA.org veio para capacitar, não para ficar. Viemos para disseminar as melhores práticas. Através de uma metodologia, chegamos e pretendemos trabalhar cada pessoa, cada grupo, cada comunidade como se fosse uno. Queremos que a nossa excelência seja pautada com humanismo, até então creio que a SAPANA.org se tem posicionado como uma organização que podemos confiar, acreditar e suportar. (Cruz, 2016)

Pese embora, em 2013, a instituição tenha sido reconhecida como ONGD – Organização Não Governamental para o Desenvolvimento - numa Ted Talk, em 2014 (Cruz, 2014), Carolina Almeida Cruz, Presidente e Fundadora da Sapana, afirmou que a instituição pretendia posicionar-se como uma empresa de missão e que essa missão seria transformar o mundo de forma sustentável, através de um modelo de negócio baseado no movimento B Corp<sup>16</sup> e na Economia Convergente<sup>17</sup>.

Fundada em 2012, a Sapana ou “sonho” em nepalês, alcunha atribuída a Carolina Almeida Cruz pelos órfãos da aldeia nepalesa onde trabalhou, tem como missão a “capacitação de pessoa a pessoa” (Sapana, 2016) com o objetivo de um dia desaparecer, «pois isso será resultado de “missão cumprida”» (Sapana, 2016).

Considerando que “os desperdícios de talento são assustadores” (Cruz, 2016, p. 122), a Sapana atua na área da capacitação, ativando “dois eixos de ação *for-profit* (*Core e Super Solutions*), para além da sua Responsabilidade Social – *non-profit*, alinhando assim a sua visão de Economia Circular<sup>18</sup> e de Auto-Sustentabilidade.” (Sapana, 2016)

---

<sup>16</sup> “B Corps are for-profit companies certified by the nonprofit B Lab to meet rigorous standards of social and environmental performance, accountability, and transparency”. (bcorporation, 2016)

<sup>17</sup> “(...) surge a partir do final da década de 70 um novo movimento na sociedade denominado de empreendedorismo social. É o despertar dos cidadãos enquanto agentes empreendedores que atuam focados na resolução de problemas e que trabalham em ligação entre os vários setores. O crescimento deste movimento está a desencadear uma transformação importante no comportamento dos atores de cada um dos três setores, levando-os a um diálogo crescente e iniciativas conjuntas. É esta crescente interligação entre setores a que chamamos de Economia Convergente.” (Santos, 2014)

<sup>18</sup> Economia circular é a transição do modelo linear de produção de bens e serviços, para um modelo circular. Este modelo defende que os resíduos devem ser transformados, através da inovação, em potenciais subprodutos ou outros materiais, que promovam a reutilização, recuperação e reciclagem. O

Carolina Almeida Cruz descreve estes eixos de atuação, explicando que:

A Sapana tem aquela área de responsabilidade social (vamos chamar-lhe assim), em que trabalhamos com reclusos, desempregados e comunidade institucional, temos uma segunda área que consiste em trabalhar os recursos humanos das empresas e temos uma terceira área, que é a “*super solutions*”, que vem muito da cabeça de um dos nossos colaboradores, o João Conceição, que tinha ideias e passamos das ideias aos negócios sociais, porque a Sapana, em 2014, foi reconhecida pelo Grameen Bank como um exemplo de economia social. (Cruz, 2016, p. 122)

Importa acrescentar que existe uma metodologia desenvolvida pela Sapana, intitulada *iPath*, que sustenta todos os projetos de intervenção da organização, nomeadamente com desempregados, reclusos e etnias. A metodologia, inspirada “nos doze passos do processo de desintoxicação dos grupos dos Alcoólicos Anónimos, ou de qualquer outro tipo de adição que considere esta prática a mais válida” (Cruz & Pinto, 2015, p. 1) procura

a recuperação ou consciência de cada indivíduo, de modo a que se torne uma melhor pessoa, cidadão e por consequência, melhor profissional - resume-se ao desenvolvimento do indivíduo.

Nesta escada, imaginemos que para subirmos cada degrau temos que contemplar todo o nosso crescimento, amadurecer e ter a capacidade de resiliência. Este processo poderá demorar anos, dias ou meses. Depende muito da força de vontade, da capacidade que o indivíduo tem em aceitar o seu lado “sombra”/ vulnerável. (Cruz & Pinto, 2015, p. 3)

De todas as instituições analisadas, a *Sapana* é a única que não está dependente de fontes de financiamento externas<sup>19</sup>, uma vez que gera receitas próprias suficientes para assegurar a sua autossustentabilidade, tendo já sido criada com esse objetivo, confirmando, assim, a pertinência da hipótese 1.

A instituição tem um único foco de atuação, mas o seu âmbito de ação foi sendo alargado, pois, embora seja relativamente recente, a Sapana começou por testar os seus serviços em empresas, passando depois a vendê-los ao sector empresarial. Carolina Almeida Cruz considera fundamental saber exatamente para onde se dirige a organização, de forma a conseguir concretizar a sua missão. (Cruz, 2016, p. 125) E acrescenta que a missão de uma organização pode mudar, mas a organização poderá já não ser a mesma e é necessário saber aceitar isso. (Cruz, 2016, p. 125) Ou seja, à semelhança do que foi possível apurar através das restantes instituições inquiridas, confirma-se a pertinência da hipótese 2: *Quanto maior o foco de atuação, menor o risco de desvio da missão.*

A Sapana assenta o seu modelo de gestão numa estratégia de hibridação inspirada no modelo americano “*B Corporation*”, que procura reunir o que há de melhor no mundo “*for*

---

modelo circular assume que os produtos e serviços têm origem em fatores da natureza, e que, no final de vida útil, retomam à natureza através de resíduos ou através de outras formas com menor impacte ambiental. (BCSD Portugal, 2016)

<sup>19</sup> Consideram-se fontes de financiamento externas todas as que são provenientes de entidades exteriores à organização e fontes de financiamento internas, todas as que têm origem em receitas próprias da organização.

*profit*” com o que há de melhor no mundo “*non profit*”. Isto é, a Sapana é uma organização com fins lucrativos, que presta serviços a preços muito baixos a quem não pode pagar e que cobra o valor de mercado aos restantes clientes, para além de que os seus projetos, como já referido anteriormente, dividem-se em 3 áreas, nomeadamente, trabalho com comunidades vulneráveis, trabalho com os recursos humanos das empresas e negócios sociais.

Em virtude deste modelo, a Sapana não sentiu as consequências da crise económica, uma vez que houve, até, uma maior procura dos seus serviços e um maior interesse em investir na organização, por um lado, porque trabalha com uma comunidade extremamente vulnerável perante uma crise económica, que são os desempregados. Por outro lado, é uma organização que se auto-questiona constantemente, de forma a preservar a sua missão, é jovem e oferece uma solução inovadora e que tem vindo a apresentar resultados muito positivos. A estratégia utilizada pela Sapana permite ilustrar, assim, a relevância da hipótese 3.

A *Sapana* conta com 8 colaboradores assalariados e assume o seu estilo de liderança como sendo participativo, considerando que “todos os colaboradores são líderes de si mesmos” (Sapana, 2016). Este estilo, alinhado com o estilo de liderança democrático apresentado por Daniel Goleman como sendo capaz de “gerar consensos através da participação” (Goleman, 2000) leva-nos a considerar que se todos os colaboradores são líderes de si próprios, maior será a crença na missão da organização e, conseqüentemente, menor o risco de desvio da mesma. Isto, porque se todos os colaboradores participam na concretização da missão e sentem que contribuem para a tomada de decisão, maior será a sua responsabilização e maiores serão o seu empenho e dedicação.

Ainda nesta linha de pensamento, Goleman preconiza que:

Ao darem tempo de escuta e participação aos seus seguidores, os líderes democráticos permitem que as partes interessadas cheguem elas próprias às conclusões inevitáveis, evitando reações desagradáveis. Apoiam-se “nos sentimentos de confiança e respeito das partes interessadas para obter a adesão e o seu empenho”. (Correia, 2013, p. 54)

Parece, por isso, claro que, na sequência da premissa preconizada pela hipótese 4, também no caso da Sapana, o vínculo institucional dos colaboradores influencia o risco de desvio da missão, quando articulado com algumas particularidades do modelo de gestão, nomeadamente o estilo de liderança. Além disso, o facto de a Sapana ser constituída por uma equipa pequena facilita o conhecimento da missão por todos os seus elementos.

Embora a missão da organização seja sobejamente conhecida pelos membros da equipa, Carolina Almeida Cruz considera que o mesmo não acontece com os investidores e clientes, havendo, no entanto, uma boa perceção da organização pelo público.

A comunicação com as partes interessadas, concretizada através do *site* e da página de *Facebook*, é crucial para dar a conhecer a organização, para atrair investimento e para partilhar conhecimento (Cruz, 2016, p. 126). Uma perspetiva que ilustra a importância da comunicação e da transparência para mitigar o risco de desvio da missão, tal como sugerido pela hipótese 5.

## CAPÍTULO IV - CAMINHOS PARA UMA MAIOR AUTONOMIA DAS OES EM PORTUGAL: ANÁLISE APROFUNDADA DOS CASOS

### 1. Condições de reforço da autonomia das OES em Portugal face à preservação da sua missão

But boards are increasingly also expected to be accountable for the broader purposes of the organization: for its performance in achieving results, for identifying an effective strategy, and for focusing on a mission that creates the greatest social value. These functions require much more than fiduciary oversight, demanding that boards play a more “generative” role (Chait, et al., 2005), particularly in development and maintenance of mission (McFarlan and Epstein, 2009). (Abraham, 2010, pp. 8-9)

Considerando que esta investigação pretende aferir que condições de reforço da autonomia das OES poderão atenuar o risco de desvio da missão, e que a perspetiva dos entrevistados não negou a pertinência das hipóteses apresentadas, procurar-se-á compreender como essas opiniões permitiram reforçar a questão de partida.

De acordo com a verificação das hipóteses formuladas, poderá afirmar-se que as condições de reforço da autonomia utilizadas nesta análise, poderão, efetivamente, atenuar o risco de desvio da missão das OES, embora algumas delas com determinadas condicionantes.

A pertinência da primeira hipótese formulada – *Quanto maior a diversidade de financiamentos, menor a dependência da instituição e, conseqüentemente, menor o risco de desvio da missão* – foi integralmente demonstrada.

De facto, a análise efetuada permite afirmar que a diversificação das fontes de financiamento poderá mitigar o risco de desvio da missão, na medida em que contribui para aumentar o grau de autonomia das organizações e, assim, reduzir a dependência da organização face a terceiros.

A tabela abaixo demonstra que as organizações analisadas privilegiam a diversificação de financiamentos, podendo considerar-se que existe uma relação direta entre a diversificação de financiamentos e o grau de dependência das organizações.

OES	Tipo de fontes de financiamento	Dependente	Independente	Diversificação das fontes de financiamento
AMI	Externas - sector público e privado	X		Elevada
	Internas			
ONV	Externas - sector público e privado	X		Elevada

	Internas		
<b>Re-Food</b>	Apenas externas (comunidade).	X	Média
<b>Sapana</b>	Externas – sector privado Internas – prestação de serviços	X	Elevada
		(Prestação de serviços garante a sua autossustentabilidade)	

*Tabela 3.1 - Diversificação de financiamentos por parte das organizações analisadas*

Embora apenas a Sapana seja independente, pois as fontes de financiamento internas, designadamente, a prestação de serviços, permitiram que se tornasse autossustentável, quer a *Re-food*, quer a ONV não se consideram dependentes por não terem qualquer financiamento de programas governamentais.<sup>20</sup>

Isto é, de acordo com Hunter Halder, a *Re-food* não faz angariação de fundos, antes convidando a comunidade local a fazer parte da solução, não se considerando, por isso, dependente, uma vez que se trata de um trabalho de equipa. Não existe uma relação vertical entre doador e entidade beneficiária, mas sim uma relação horizontal entre parceiros, tal como a estrutura de gestão da *Re-food*.

Toda a atuação da *Re-food* tem por base o princípio da reciprocidade, ou “economia de boa vontade”, nas palavras de Hunter Halder, que considera que existe apenas uma obrigação moral por parte de todos os parceiros e não monetária ou legal.

Por sua vez, a ONV considera-se autónoma por não estar vinculada a qualquer acordo com o Estado, não estando, por isso, agrilhoadada a um único financiador e atribuindo a sua autonomia ao sucesso das suas ações de angariação de fundos.

Esta linha de pensamento vai ao encontro da premissa defendida por Carlos Azevedo e Pedro Couto, que afirmam que, quanto maior a dependência do financiamento público, menor a autonomia na definição do modelo de gestão e dos serviços a prestar. (Azevedo & Couto, 2010, p. 381)

<sup>20</sup> Refira-se que a ONV recebe financiamento de algumas Câmaras Municipais, através de linhas de financiamento às quais se candidata. Porém, por não ter quaisquer protocolos com o Estado e não receber subsídios através de nenhum programa do Governo, não se considera dependente do mesmo. (Jorge, 2016, pp. 106-107)

Será, por isso, seguro afirmar que, quer a *Re-food*, quer a ONV não se consideram dependentes, porque acreditam ser autónomas na definição dos respetivos modelos de gestão.

O mesmo se aplica à AMI, que, apesar de contar com financiamento público para assegurar a realização das suas atividades em Portugal, nomeadamente, através dos equipamentos sociais, esse correspondeu a apenas 19% do total das suas receitas em 2016, segundo o relatório de atividades e contas da instituição. De acordo com o mesmo documento, as restantes receitas têm origem em entidades internacionais (2%), entidades privadas (3%), donativos (13%), ganhos financeiros (16%), outras receitas<sup>21</sup> (18%) e cartão saúde (29%).

O Presidente da AMI explica que:

A principal fonte de financiamento provém do público e das empresas portuguesas. Em segundo lugar, há duas fontes de financiamento igualmente importantes. Uma, que financia os equipamentos sociais em Portugal, vem do Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social, e em simultâneo, uma fonte que nós próprios fomos criando, ou seja, com as reservas que fomos acumulando, a AMI foi fazendo investimentos e foi criando produtos próprios, como investimentos no Hospital Particular do Algarve, o cartão de saúde AMI, a recolha de radiografias, o cartão de crédito Barclaycard, a marca AMI Alimenta, enfim, fomos desenvolvendo uma série de iniciativas que permitiram diversificar as fontes de financiamento, de tal modo que nunca ficaríamos dependentes de uma única só. (Nobre, 2016, p. 95)

É, por isso, clara a aposta da AMI na diversificação de financiamentos, não condicionando, assim, a definição do seu modelo de gestão.

Todas as organizações analisadas nesta investigação privilegiam a diversidade de financiamentos, na medida em que consideram que esse será um fator preponderante de autonomia, designadamente na definição do modelo de gestão, atenuando, assim, o risco de desvio da missão. Esta hipótese permite, assim, reforçar a questão de partida.

A pertinência da segunda hipótese formulada - *Quanto maior o foco de atuação, menor o risco de desvio da missão* – foi igualmente ilustrada, embora se deva ressaltar que isso não significa que o âmbito de atuação das organizações não possa ser alargado.

Três das organizações analisadas têm apenas um foco de atuação, como se pode verificar pela tabela abaixo:

OES	Foco de Atuação	Qual?
AMI	Vários	Ajuda Humanitária Cooperação para o Desenvolvimento Ação Social Ambiente

<sup>21</sup> De acordo com o relatório de atividades e contas de 2016 da AMI, esta rubrica refere-se a arrendamentos, venda de produtos recicláveis, valorização de empresas participadas, entre outros.



<b>ONV</b>	Um	Visita dos doutores palhaços às crianças hospitalizadas
<b>Re-Food</b>	Um	Fome e desperdício alimentar
<b>Sapana</b>	Um	Capacitação

*Tabela 3.2 – Foco de atuação das organizações analisadas*

A AMI tem várias áreas de atuação, mas todas giram à volta de uma preocupação central, que é o Ser Humano ou como explica o presidente da instituição: “tudo acaba a convergir para um vértice global de tentar contribuir para a melhoria da humanidade.” (Nobre, 2016, p. 103)

Será de salientar que todas as organizações contam já com uma existência considerável (sobretudo a AMI com quase 33 anos e a ONV com 15 anos), mas o seu foco de atuação permaneceu, independentemente dos obstáculos com que se possam ter defrontado ao longo da sua história.

Como já referido anteriormente, a AMI começou por intervir nos PALOP e apenas com a atuação focada na assistência médica, mas alargou a sua área de intervenção a Portugal e a outros países do mundo, e o seu âmbito de atuação à ação social e ao ambiente. Porém, a sua preocupação central, o Ser Humano, manteve-se. Isto é, a AMI manteve-se fiel à sua missão e à sua visão, mas sentiu necessidade de se adaptar às alterações que ocorriam à sua volta, nomeadamente, a evolução da Ajuda Humanitária e da Cooperação para o Desenvolvimento, do próprio conceito de desenvolvimento, a profissionalização do sector, a crise económica, financeira e social. Nas palavras de Fernando Nobre:

Outra coisa que penso acertada que fizemos (...) foi o facto de nos termos mantido uma instituição viva, ou seja, adaptamo-nos às circunstâncias e às exigências do mercado, não do mercado financeiro, obviamente, mas das necessidades que a sociedade ia tendo.” (Nobre, 2016, p. 95)

A ONV começou por trabalhar em apenas um hospital e hoje atua em 14 hospitais em todo o país. Nunca alterou a sua missão, mas alargou a sua área de atuação.

Por sua vez, a *Re-food* aumentou exponencialmente o número de núcleos em todo o país, o número e o tipo de parceiros e procura encontrar novas formas de obter doações de comida, sempre com o mesmo objetivo de combater a fome e o desperdício alimentar.

E, finalmente, a Sapana, que começou por testar os seus serviços em empresas, passando depois a vendê-los ao sector empresarial, o que lhe permitiu cobrar preços muito

reduzidos a quem não podia pagar o valor real do serviço. A organização manteve, por isso, o seu foco de atuação, a capacitação de pessoas, e a fidelidade à sua missão.

Todas as organizações analisadas mantiveram-se fiéis à sua missão e todas são unânimes em afirmar que o sentido do projeto de criação da organização se mantém.

Porém, isso não significa que a área de atuação não possa ou não tenha sido alargada e que não tenha havido ou não venha a haver uma necessidade de adaptação da missão da organização.

Hunter Halder confirma esta premissa, revelando que ao longo dos 5 anos de existência da *Re-food* aprendeu que a missão era mais do que aquilo que pensava, acrescentando que “(...) não mudou apenas o desperdício e a fome, mas mudou também a realidade da comunidade, porque estávamos a criar um bem que não fora previsto.” (Halder, 2016, p. 120) Ou seja, fomentaram o trabalho comunitário, e a organização e participação da comunidade num esforço conjunto de suprir uma necessidade identificada pela própria.

Os objetivos da organização vão sofrendo alterações à medida que cresce o conhecimento sobre a área de atuação, como afirma Alnoor Ebrahim: “(...) organizational goals and strategies are themselves subject to adaptation, as managers learn more about the social problems that they are trying to understand and solve.” (Ebrahim, 2010, p. 10)

Rosária Jorge considera que um único foco de atuação constitui mesmo uma vantagem, uma vez que a organização “torna-se mais especializada, trabalha de uma forma mais relevante, aprende a fazê-lo da melhor forma, facilita a comunicação.” Porém, isso não quer dizer que não se possa mudar o público-alvo ou o local de atuação”, refere a diretora da ONV que conclui, afirmando que: “Enquanto mantivermos o foco, acho que seremos muito eficazes e teremos muito mais impacto social do que se estivermos a fazer outra coisa que não sabemos fazer tão bem.” (Jorge, 2016, p. 110)

Fernando Nobre revela que “o sonho inicial mantém-se, mas os objetivos ampliaram-se. (...) a razão de ser da AMI continua exatamente a mesma. Abriu-se o leque da sua intervenção, mas nada mudou na sua essência.” (Nobre, 2016, p. 103)

E essa é uma palavra que se adequa na perfeição à descrição da missão, porque é ela a “essência da organização”.

Esta hipótese fortalece, por isso, a questão de partida, porque um único foco de atuação permite, certamente, uma maior eficácia da organização e promove uma maior identificação das partes interessadas com a missão, atenuando, assim, o risco de desvio da mesma. Isto, porque se a organização desempenha o seu papel com excelência e se cativa

todas as suas partes interessadas, estará destinada a ter sucesso, não havendo, por isso, motivo para modificar a sua missão.

Porém, é importante que a missão e o contexto em que a mesma está a ser conduzida sejam regularmente reavaliados, pois, independentemente do seu grau de importância, poderá acontecer que a mesma deixe de fazer sentido, se os motivos pela qual foi criada cessarem de existir.

Raquel Franco e Carlos Azevedo confirmam este princípio:

“Devemos perguntar-nos periodicamente se realmente a comunidade em que estamos inseridos ainda precisa que cumpramos aquela missão que é a da nossa organização.” (Franco & Azevedo, 2010, p. 176)

E Fernando Nobre confirma, acrescentando que:

A instituição vai ter que estar, como esteve até agora, atenta às necessidades existentes no país e no mundo, e em função disso, saber antecipar a sua adaptação para que não se encontre num dado momento a atuar num terreno ou com um objetivo que deixou de ter razão de ser (...). (Nobre, 2016, p. 96)

A terceira hipótese apresentada neste estudo centra-se numa outra dimensão do modelo de gestão, que será a adoção de uma estratégia inovadora pelas organizações analisadas, que as distingue dos seus pares, seja porque apostam numa fonte de receitas diferenciadora, seja porque pautam a sua atuação por uma estratégia híbrida, que junta o sector sem fins lucrativos ao sector com fins lucrativos, seja porque privilegiam um determinado vínculo institucional dos colaboradores, ou porque atribuem preponderância à especialização dos recursos humanos.

A AMI apostou desde cedo na diversidade de financiamentos, sendo mesmo pioneira em algumas iniciativas, como a reciclagem de radiografias e a consignação de 0,5% do IRS (foi a primeira organização a usufruir desta campanha em Portugal), ciente de que só assim poderia assegurar, quer a sua autonomia, quer a sua existência.

A ONV privilegiou o recrutamento de recursos humanos especializados e procurou manter um único foco de atuação.

Por sua vez, a *Re-food* trabalha apenas com voluntários e promove uma gestão micro-local.

Finalmente, a Sapaná desenvolveu uma estratégia de hibridação entre o sector lucrativo e o sector não lucrativo.

Considera-se que esta hipótese foi confirmada e permite reforçar a resposta à questão de partida, na medida em que um modelo de gestão assente numa estratégia diferenciadora permite antecipar possíveis desafios e obstáculos e assim atenuar o risco de desvio da missão.

No caso da AMI, essa estratégia permitiu-lhe fazer face às consequências da crise económica e financeira, que resultou numa redução de donativos. Como explica o presidente da AMI:

A AMI teve a preocupação de criar reservas desde o início, decidiu que nunca recorreria ao crédito à banca, e, por outro lado, criou produtos próprios da instituição que lhe permitissem, progressivamente, acrescentar ou aumentar a percentagem do orçamento anual que dependesse dela própria. O objetivo é chegarmos a 50%, de tal modo que se as outras fontes de financiamento se esgotarem, nós temos capacidade para continuar, por um lado, porque temos reservas, por outro lado, se formos donos do nosso próprio destino, teremos tempo para nos adaptarmos às circunstâncias em constante mudança que, cada vez mais, vão surgir. (Nobre, 2016, pp. 96-97)

Fernando Nobre acrescenta, ainda, que, face à instabilidade atual da banca, a AMI sentiu necessidade de encontrar fontes de financiamento alternativas e mais seguras, operando uma mudança significativa na sua gestão, nomeadamente, através do investimento no mercado imobiliário. (Nobre, 2016, p. 96)

A ONV destaca-se, igualmente, mas por contar, sobretudo, com recursos humanos especializados e recorrer, apenas pontualmente, a voluntários, uma decisão que Rosária Jorge considera que distingue a organização de outras que contam, possivelmente, com voluntários ou colaboradores a tempo parcial. (Jorge, 2016, p. 105)

Carlos Azevedo e Pedro Couto corroboram esta premissa, na medida em que consideram que “ (...) são várias as organizações que ignoram a necessidade de investimento nos recursos humanos, subvalorizando a sua importância no desempenho organizacional.” (Azevedo & Couto, 2010, p. 379)

Uma outra característica que diferencia a ONV de outras OES é o facto de ter apenas um foco de atuação, o que segundo a sua diretora, permite tornar-se mais especializada e aperfeiçoar a forma como trabalha. (Jorge, 2016, p. 110)

Ao contrário da ONV, a *Re-food* conta, apenas, com voluntários para levar a cabo a sua missão, a sua gestão assenta numa “economia de boa vontade” e é micro-local.

Este modelo de gestão permite-lhe não ficar dependente das oscilações da economia e dos mercados financeiros, uma vez que nenhum dos seus colaboradores é remunerado e, por isso, o vínculo nunca estará em causa numa situação de vulnerabilidade financeira; as doações que recebe dos seus parceiros mais regulares são, essencialmente, em géneros e excedentárias; e a gestão de cada núcleo é da responsabilidade da comunidade local.

A Sapaná é a organização com uma estratégia, cuja inovação é mais evidente, tendo adotado um modelo híbrido, que procura usar o que de melhor existe no sector não lucrativo e o que de melhor existe no sector lucrativo. Uma opção que garantiu à organização a sua autonomia, na medida em que lhe permitiu captar e manter talentos, assegurando a

estabilidade da equipa, e conseguir que as fontes de financiamento internas (próprias) superassem as fontes de financiamento externas.

Assim, se as organizações adotarem um modelo de gestão que lhes permita antecipar eventuais dificuldades, de forma a conseguir ultrapassá-las, não sentirão necessidade de se afastar da sua missão.

A quarta hipótese – *O vínculo institucional dos colaboradores (assalariados e voluntários) influencia o risco de desvio da missão* – permitiu aferir que o risco de desvio da missão não é influenciado pelo tipo de vínculo dos colaboradores por si só, mas sim pelo vínculo associado a determinadas características do modelo de gestão das organizações.

Isto é, não é o facto de a *Re-food* trabalhar apenas com voluntários que influencia o risco de desvio da missão, mas sim o facto de trabalhar apenas com voluntários, ter uma estrutura organizacional horizontal e um único foco de atuação, que fomentam um maior empenho e dedicação dos voluntários. Tal como não é por ter um número considerável de colaboradores (assalariados e voluntários) que a AMI verá influenciado o risco de desvio da sua missão, mas sim por ter, em simultâneo, várias áreas de atuação e um número elevado de colaboradores e voluntários, o que tornará a gestão da organização, naturalmente, mais complexa. O mesmo se aplica à Sapaná e à ONV, cujo risco de desvio da missão é influenciado, não pelo vínculo institucional dos colaboradores, *per si*, mas pelo mesmo associado a um estilo de liderança que promove uma participação ativa de todos os colaboradores, e a recursos humanos especializados numa única área de atuação, o que facilita um conhecimento detalhado da missão e um envolvimento mais profundo com a mesma, respetivamente.

Finalmente, a quinta hipótese, que pretendia aferir se a transparência e a comunicação poderiam influenciar o risco de desvio da missão permite consolidar a resposta à questão de partida, uma vez que ambas as dimensões reforçam a credibilidade das organizações e permitem ao público identificar-se com a missão.

Todas as organizações analisadas privilegiam a comunicação com as partes interessadas, como se pode verificar pela tabela abaixo:

Organização	Meios de Comunicação
<b>AMI</b>	<i>Website</i> <i>Blogue</i> <i>Redes Sociais (Facebook, LinkedIn, Twitter, YouTube)</i>

	<i>Newsletters</i> internas e externas
	Relatórios de Atividades e Contas
<b>ONV</b>	<i>Website</i>
	Redes sociais
	Relatórios de atividades e contas
	<i>Newsletters</i>
	Estudos de opinião
<b>Re-Food</b>	<i>Website</i>
	Blogue
	Redes Sociais ( <i>Facebook</i> )
	<i>Newsletters</i> produzidas pelos núcleos
	Boletim nacional
<b>Sapana<sup>22</sup></b>	<i>Website</i>
	Redes Sociais ( <i>Facebook</i> )

*Tabela 3.3 – Comunicação com as partes interessadas*

Porém, nem todas as organizações são unânimes em afirmar que todas as partes interessadas conhecem a sua missão, seja porque apenas a equipa conhece perfeitamente a missão, seja porque o esforço de comunicação deveria ser maior ou seja porque a organização cresceu consideravelmente num curto espaço de tempo, nomeadamente a Sapana, a *Re-food* e a AMI, respetivamente. A ONV, por sua vez, considera que a sua missão é conhecida por todas as partes interessadas, por ser clara, bem comunicada e por ter apenas um foco de atuação. (Jorge, 2016, p. 109)

Não obstante, o facto de existir um esforço de comunicação com as partes interessadas permite promover o seu envolvimento e a sua identificação com a missão da organização. Isto é, se as partes interessadas acreditarem na organização e no seu propósito, terão um maior interesse em contribuir para a concretização da sua missão, e quanto maior e mais diversificado o número de apoios, sejam eles monetários, em bens ou serviços, maior será a autonomia da organização.

Isto, porque as partes interessadas consideram que se participam, de alguma forma, na concretização da missão da organização, têm o direito de exigir uma prestação de contas. Ou,

<sup>22</sup> Considera-se que o facto da Sapana ter um menor número de meios de comunicação com as partes interessadas poderá estar relacionado com o facto de ser uma organização mais jovem e que, por isso, privilegia as ferramentas digitais.

como questiona Alnoor Ebrahim: “If nonprofits exist for purposes of public good, why not ask them to demonstrate progress towards achieving that mission?” (Abraham, 2010, p. 10)

Poder-se-ia apontar esta exigência das partes interessadas como uma outra forma de dependência, mas a verdade é que esta relação deve ser encarada como um trabalho de equipa em prol de um objetivo comum e não como uma relação pautada por uma hierarquia dominante. Ou seja, os doadores, colaboradores, beneficiários, entre outros, querem tanto sentir-se parte da missão da organização como esta gostaria que eles fizessem parte da mesma.

Será, por isso, clara a relação direta entre comunicação e transparência e entre estas e a manutenção da missão, conseqüentemente, uma vez que um esforço de comunicação considerável evidencia transparência e provoca confiança e credibilidade, promovendo, mais uma vez, um acréscimo do apoio às organizações, e contribuindo, assim, para a sua autonomia.

Assim se explica também, o facto de todos os líderes das organizações analisadas terem sido perentórios em afirmar que, embora com algumas ressalvas, uma organização como a *Fundación Lealtad* seria extremamente pertinente em Portugal, pois seria uma oportunidade de aprendizagem e de cooperação e reforçaria a credibilidade das organizações.

## **2. O impacto das condições de reforço da autonomia das OES em Portugal na preservação da missão das organizações analisadas**

Após a verificação das hipóteses formuladas e a análise da resposta à questão de partida relativamente a cada uma delas, resta, ainda, uma derradeira inquietação, designadamente, se as condições de reforço da autonomia das OES em Portugal consideradas nesta investigação, contribuíram para atenuar o risco de desvio da missão das organizações analisadas.

### **2.1 A AMI**

A aposta da AMI na diversificação de financiamentos assegurou a autonomia do seu modelo de gestão, que, por sua vez, permitiu manter e expandir a sua atividade. Ou seja, por não estar dependente de nenhum financiador, a AMI pôde tomar as suas próprias decisões ao longo de 33 anos, sendo por essa razão que já não atua somente nos PALOP, mas também noutros países do mundo e inclusive em Portugal; que a sua intervenção já não se limita à saúde nem à assistência médica; e que conseguiu sobreviver à crise financeira e económica sem reduzir a sua atividade.

É certo que, hoje, a AMI tem um leque de atuação variado, mas a preocupação central – o Ser Humano – mantém-se, o que constitui uma atenuante de uma fragilidade que poderia ser o facto de não ter um único foco de atuação. Na verdade, a AMI foi fundada com uma única finalidade: prestar assistência médica internacional, tendo usufruído da vantagem de ser a única organização em Portugal a fazê-lo na época, razão pela qual, ainda hoje, a sociedade portuguesa continua a associar a AMI ao envio de médicos e enfermeiros para cenários de emergência, pese embora a organização tenha uma área de intervenção muito mais alargada. Trata-se, certamente, de uma força, motivo pelo qual o Presidente da AMI afirmou que: “A AMI, a única coisa que tem, entre aspas, para vender, é a sua credibilidade, é a sua ação. E ao longo da nossa existência, nós provámos em Portugal, que eramos a única instituição capaz de intervir em certos acontecimentos (...)” (Nobre, 2016, p. 97), acrescentando, ainda que

“(...) isso fez com que surgisse na opinião pública, a imagem real de que nós eramos capazes de fazer coisas que mais ninguém em Portugal era capaz de fazer, o que fez com que se tenha criado uma linha de afetividade, empatia entre a instituição e o povo português (...)” (Nobre, 2016, p. 97).

Porém, poderá ser também uma fraqueza, na medida em que uma maior dispersão do foco de atuação poderá levar a que o público não se identifique com a missão da organização. Será, por isso, muito importante que a preocupação central da AMI, o Ser Humano, se tenha mantido, e que isso seja comunicado, embora a instituição tenha sentido necessidade de se adaptar às transformações da sociedade, o que, segundo Fernando Nobre permitiu que a organização se mantivesse viva. (Nobre, 2016, pp. 95-96)

Pese embora a redução de donativos, a AMI conseguiu, igualmente, ultrapassar os obstáculos impostos pela crise, graças a um modelo de gestão assente na preocupação em diversificar as fontes de financiamento, criar reservas financeiras e aumentar as fontes de financiamento internas, almejando que as mesmas venham a constituir 50% do total de receitas da organização, de modo a fortalecer a autonomia financeira da mesma.

É certo que, como afirmam Carlos Azevedo e Pedro Couto:

As OSFL não têm como função principal gerar excedentes. No entanto, a sua produção é fundamental para que uma organização desta natureza possa crescer e ser sustentável, de forma a criar valor económico e valor social para os seus *stakeholders* que são (...) determinantes para o cumprimento deste propósito. (Azevedo & Couto, 2010, p. 380)

As metáforas relacionadas com a Medicina (defeito de profissão) são uma constante no seu discurso, pelo que o Presidente da AMI afirma que:

Uma instituição que aposte numa única fonte de financiamento é uma instituição que tem um garrote em permanência e que, a qualquer momento, pode ser asfixiada. E, sobretudo, perde a sua independência, porque, a partir do momento em que temos uma única fonte de financiamento, quer queiramos, quer não, “quem paga, manda” e isso condiciona-nos! (Nobre, 2016, p. 98)



Fernando Nobre revela também que a AMI chegou mesmo a recusar alguns financiamentos quando considerou que os mesmos contrariavam os princípios e a missão da instituição, que são globais. (Nobre, 2016, p. 98) E assegura que as consequências nefastas da crise não obrigaram a uma reestruturação, porque a organização soube precaver-se. (Nobre, 2016, p. 99)

E nem mesmo o facto de um considerável número de colaboradores e voluntários e várias áreas de atuação em simultâneo, contribuírem para aumentar a complexidade da gestão da organização, permitiram que a mesma se afastasse da sua missão.

O Presidente da AMI reconhece que há um esforço em difundir a missão por todas as partes interessadas, mas admite que nem todas a conhecem “(...) porque a casa cresceu muito e era muito mais fácil quando éramos poucos e éramos todos voluntários”, acrescentando que “Quando uma casa cresce e se transforma numa instituição, corre o risco de perder a alma”, e concluindo que a sua preocupação é impedir que isso aconteça. (Nobre, 2016, p. 102)

Finalmente, trata-se de uma organização que alcançou uma excelente reputação e uma imagem credível em Portugal, conquistando a confiança e admiração da sociedade, em parte devido ao seu esforço de transparência, que Fernando Nobre considera imperativo, quando afirma que “A AMI tem que prestar contas. É e sempre foi uma instituição transparente. Mesmo antes de ser obrigatório, já tínhamos uma auditoria externa.” (Nobre, 2016, p. 102)

Considera-se, por isso, que as condições de reforço da autonomia das OES mencionadas neste estudo contribuíram para atenuar o risco de desvio da missão da AMI, cuja “razão de ser continua exatamente a mesma.” (Nobre, 2016, p. 103)

## **2.2 A Operação Nariz Vermelho**

A ONV destaca-se por ter um único foco de atuação, já sobejamente conhecido na sociedade portuguesa, o que lhe confere, por isso, notoriedade. A sua aposta em recursos humanos especializados, perante a particularidade e sensibilidade da sua área de intervenção, atribui-lhe credibilidade, para além de que goza do privilégio de não contar com concorrência direta, o que constitui uma vantagem.

Rosária Jorge afirma que: “É necessária uma gestão profissional como a de qualquer organização, quer seja uma empresa, uma fundação, ou o que quer que seja”, ressaltando, no entanto, que “Aquilo que nos distingue, se calhar, das empresas, é a vertente social, aquilo que nós fazemos e, em primeiro lugar, o facto de não sermos orientados para o lucro” e acrescenta que “Aquilo que nos distingue de algumas outras IPSS, provavelmente será que

não temos nenhum apoio estatal e acabamos por ser completamente autónomos em termos de financiamento”. (Jorge, 2016, p. 105)

A ONV procura diversificar as suas fontes de financiamento e não depender de apoios estatais, considerando que disso depende a sua independência (Jorge, 2016, pp. 106-107), usufruindo, por isso, de autonomia na definição do seu modelo de gestão e tendo mantido a sua atividade, apesar da redução de apoios, provocada pela crise económica e financeira.

A diretora da ONV é perentória a afirmar que a redução de apoios não colocou em causa a missão da instituição, pelo que a consequência poderá ser um maior investimento nas ações de angariação de fundos. (Jorge, 2016, p. 107)

Rosária Jorge considera que essa aposta na angariação de fundos é necessária e que poderá ser frutífera se forem tomadas as opções certas, se houver coerência e transparência. (Jorge, 2016, p. 108)

Para além do seu foco de atuação único, que facilita a disseminação da missão da organização, a sua aposta na transparência e comunicação com as partes interessadas, bem como a sua opção por recursos humanos especializados, permitiram delinear uma admirável reputação junto da sociedade portuguesa, como exemplifica a diretora da instituição: “Temos uma imagem muito boa, uma notoriedade alta, as pessoas acreditam em nós, acreditam que aplicámos bem os fundos.” (Jorge, 2016, p. 108)

Ao longo da sua existência, a ONV manteve-se fiel à sua missão, embora tenha alargado a sua área de atuação, estando hoje presente em 14 hospitais, uma alteração causada pelo crescimento natural da organização.

Rosária Jorge considera fundamental a transparência e a prestação de contas, bem como a fidelidade à missão, acreditando que o desvio da missão pode levar a que a organização perca importância junto da sociedade, uma vez que: “Deixam de nos conhecer, deixam de se identificar, deixamos de ser relevantes. Temos que nos manter fiéis à nossa missão e conseguir atuar de acordo com as competências que temos.” (Jorge, 2016, p. 108) E destaca que o trabalho da organização só é conhecido pelo grande público, porque é comunicado, uma vez que se trata de uma intervenção que só é presenciada pelos profissionais de saúde que trabalham nos hospitais e pelos pacientes e respetivos familiares. (Jorge, 2016, p. 109)

É possível, por isso, afirmar que as condições de reforço da autonomia das OES mencionadas neste estudo contribuíram para atenuar o risco de desvio da missão da ONV, cujo sentido do projeto de criação se mantém, porque nunca se esqueceram da razão nem de como começaram. (Jorge, 2016, p. 110)

### 2.3 A *Re-food*

Poder-se-ia considerar, à primeira vista, que uma organização que conte, apenas, com voluntários para assegurar o seu funcionamento, não conseguisse subsistir, mas a verdade é que a *Re-food* já faz parte do universo português de OES há 5 anos. A volatilidade do voluntariado poderá ser uma fragilidade, uma vez que não existe um vínculo legal entre o colaborador e a organização e uma eventual ausência de um ou mais voluntários poderá ameaçar o funcionamento da organização. Porém, por outro lado, o facto de todos os colaboradores serem voluntários constitui algumas vantagens acrescidas, nomeadamente, o facto de todos estarem em pé de igualdade e não haver qualquer preconceito entre colaboradores com um vínculo diferente, e o facto de haver uma proximidade muito maior dos voluntários para com a missão da organização, uma vez que a sua obrigação é, apenas, moral, não existindo nenhum imperativo legal. Ou seja, impera, apenas a (boa) vontade de fazer parte do projeto e contribuir para concretizar a missão. O Presidente da *Re-food* considera que o segredo, que é também um desafio, é integrar todo o tipo de voluntários, sejam eles muito bons, assíduos, dedicados ou pontuais. (Halder, 2016, p. 118)

Hunter Halder acrescenta, ainda:

“(…) talvez não hajam muitas associações que sejam 100% voluntárias e por causa da economia de boa vontade na qual funcionamos, pensamos que isto é algo apelativo para as pessoas em Barcelona, por exemplo, que poderão querer replicar o modelo.” (Halder, 2016, p. 114)

E reforça esta ideia, afirmando:

“(…) por uma questão de princípio, parece-me que devemos continuar 100% voluntários, por uma questão prática também, porque não é fácil decidir quem recebe e quem não recebe, e por uma questão de acelerar e facilitar a replicação do modelo.” (Halder, 2016, p. 115)

A *Re-food* tem, ainda, a particularidade de pautar a sua gestão por um modelo micro-local e assente no princípio da reciprocidade (“economia da boa-vontade), isto é, cada núcleo emergiu da comunidade e é autónomo, e os doadores são encarados como parceiros que fazem parte da missão da organização.

O Presidente da *Re-food* afirma com toda a convicção que a *Re-food* nunca irá pedir dinheiro e que, por isso, não angariam fundos, mas fazem convites, explicando que:

Quando entramos numa comunidade, convidamos todos os cidadãos a fazer voluntariado, quando abrimos, convidamos todos os restaurantes, pastelarias, supermercados a serem parceiros da *Re-food* no local, quando entramos na comunidade, falamos com a Igreja, com a Junta de Freguesia, com a Câmara Municipal, com todas as instituições que já estão no terreno e convidamo-los todos a fazerem uma parceria, da forma mais adequada à sua realidade. Depois, vamos às empresas, mas não vamos pedir dinheiro, vamos convidá-las a participar no nosso trabalho da forma que for mais adequada para elas. (Halder, 2016, p. 115)

Acresce, ainda, que a operação da *Re-food* implica custos muito reduzidos, para além de que as doações que recebe são, sobretudo, em géneros e excendentárias, pelo que a organização não está dependente de nenhum financiador, assegurando, assim, a autonomia do seu modelo de gestão e explicando a sua sobrevivência num contexto de crise económica e financeira.

Este sentido de autonomia diz respeito, não só, à independência financeira, mas também à autonomia do modelo de gestão, sendo por essa razão que só um grupo de cidadãos pode criar um núcleo da *Re-food*. (Halder, 2016, p. 116)

Refira-se, também, que a *Re-food* tem apenas um único foco de atuação, embora a sua área de intervenção tenha sofrido um crescimento considerável, com a criação de vários núcleos em todo o país. Porém, a sua missão manteve-se, sendo a *Re-food* um exemplo ímpar de auto-organização da sociedade, uma vez que a organização emergiu da comunidade em resposta a um problema detetado pela mesma. Um pormenor que contribuiu para cimentar a reputação da instituição, alicerçada num esforço de comunicação e transparência.

Face a esta análise, considera-se que as condições de reforço da autonomia das OES em Portugal elencadas nesta investigação, permitiram atenuar o risco de desvio da missão da *Re-food*.

## **2.4 A Sapana**

A Sapana é uma organização jovem, mas que já nasceu com o propósito de se destacar e de se adaptar às exigências da sociedade contemporânea.

O objetivo dos seus fundadores era levar “a tangibilidade do mundo da gestão ao desenvolvimento pessoal e à capacitação de talento humano”. (Cruz, 2016, p. 122)

Ciente das implicações de depender de fontes de financiamento externas, conseguiu tornar-se autossuficiente em virtude das suas receitas próprias, sendo, por isso, independente e garantindo a autonomia do seu modelo de gestão. Este, por sua vez, assenta numa estratégia híbrida que junta o melhor das organizações com fins lucrativos com o melhor das organizações sem fins lucrativos, procurando oferecer salários justos aos seus colaboradores, condições de trabalho dignas e confortáveis, e, concomitantemente, recorrer à estratégia das organizações sem fins lucrativos para operar com recursos escassos. (Cruz, 2016, p. 123)

Face à sua autonomia, a Sapana não sentiu a sua intervenção ameaçada pela crise, uma vez que até registou um aumento da procura dos seus serviços, visto que um dos seus públicos-alvo constitui uma consequência da mesma, designadamente, os desempregados. (Cruz, 2016, pp. 124-125)

A organização, que atua na área da capacitação, conta com colaboradores assalariados, promovendo uma liderança participativa, através da qual todos são líderes de si próprios, o que contribui para uma maior proximidade, conhecimento e dedicação à missão.

Carolina Almeida Cruz considera mesmo que a equipa, a par da liderança, é uma peça fundamental, que se não existir ou não for autêntica, poderá colocar em causa a missão da organização. (Cruz, 2016, p. 125)

Embora a Presidente da Sapana reconheça que nem todas as partes interessadas conhecem a missão da organização, o esforço de transparência alicerçado nos resultados positivos da sua atuação contribuíram para a construção de uma cada vez melhor reputação junto do público, como explica Carolina Almeida Cruz: “Nós ouvimos duas frases muito consistentes, uma é que «Tudo o que metem nas mãos deles tem um mega impacto» e a segunda é «em tudo o que se metem, são excecionais».” (Cruz, 2016, p. 126)

Considera-se, por isso, que também a Sapana usufruiu da capacidade das condições de reforço da autonomia das OES em Portugal referenciadas neste trabalho para atenuar o risco de desvio da sua missão. O sentido do projeto de criação da Sapana mantém-se, o que Carolina Almeida Cruz adjetiva de “mágico”. (Cruz, 2016, p. 126)

## CAPÍTULO V – O CONTRIBUTO DA *FUNDACIÓN LEALTAD*

Em 2001, um grupo de doadores espanhóis decidiu criar a *Fundación Lealtad*, uma organização sem fins lucrativos espanhola que se dedica a analisar a transparência e as boas práticas das ONG<sup>23</sup> espanholas de acordo com 9 princípios<sup>24</sup>, cuja missão é fomentar a confiança da sociedade nessas organizações, de forma a conseguir o aumento de donativos, bem como de qualquer outro tipo de colaboração.

Para tal, a instituição utiliza desde a sua fundação, de forma pioneira, uma metodologia de análise da transparência e boas práticas de gestão das ONG espanholas, que se tornou uma referência para os doadores e fomentou a sua replicação em Espanha e na América Latina<sup>25</sup>, tendo sido já avaliadas mais de 1000 organizações. (Lealtad, 2001)

Refira-se que, cada um dos 9 princípios já mencionados foram definidos de acordo com um determinado objetivo.

Assim, o princípio 1 justifica-se pelo facto de a organização considerar que: “el órgano de gobierno (O.G.) debe asumir su responsabilidad de gestionar con eficiencia los recursos de la entidad y velar por el cumplimiento de los fines.” (Jimenez, s.d.)

Por sua vez, o princípio 2 foi definido porque: “tener un fin social claro, público e identificativo de la ONG es vital para captar colaboradores y motivar a trabajadores y voluntarios.” (Jimenez, s.d.) A *Fundación Lealtad* verifica se os projetos desenvolvidos são coerentes com o propósito social da organização. (Jimenez, s.d.)

---

<sup>23</sup> A *Fundación Lealtad* utiliza a designação “ONG” para se referir a fundações e associações (de utilidade pública) que trabalham em cooperação para o desenvolvimento, assistência social e ambiente em Espanha.

<sup>24</sup> *Principio 1 de Funcionamiento y Regulación del Órgano de Gobierno*

*Principio 2 de Claridad y Publicidad del Fin Social*

*Principio 3 de Planificación y Seguimiento de la Actividad*

*Principio 4 de Comunicación e Imagen Fiel en la Información*

*Principio 5 de Transparencia en la Financiación*

*Principio 6 de Pluralidad en la Financiación*

*Principio 7 de Control en la Utilización de Fondos*

*Principio 8 de Presentación de las Cuentas Anuales y Cumplimiento de las Obligaciones Legales*

*Principio 9 de Promoción del Voluntariado* (Lealtad, 2001)

<sup>25</sup> A *Fundación Lealtad* ajudou as organizações *Confío – Construyendo organizaciones Civiles Transparentes AC*, no México, e a *Fundación Lealtad* no Chile - a adaptar a sua metodologia (Lealtad, 2001)

O terceiro princípio argumenta que: “la transparencia en la gestión es ser capaces de mostrar por escrito qué se desea conseguir y poder evaluar los resultados”. (Jimenez, s.d.)

O princípio 4 preconiza que: “para incrementar la confianza y ampliar la base social son necesarias acciones de comunicación veraces y recurrentes que reflejen el talante transparente de la ONG”. (Jimenez, s.d.)

No âmbito da transparência dos financiamentos, o princípio 5 pretende: “conocer quién y cómo se están financiando las actividades” (Jimenez, s.d.). O princípio 6 vem confirmar que: “la diversificación de fuentes de financiación asegura la independencia y continuidad de la ONG”. (Jimenez, s.d.)

O princípio 7 pretende: “concienciar a la opinión pública de que existe un control real sobre el gasto y contar con herramientas de gestión del gasto para evitar riesgos”. (Jimenez, s.d.)

O objetivo do princípio 8 é “dar a conocer las obligaciones legales de las ONG” (Jimenez, s.d.) e, finalmente o princípio 9 vai ao encontro da promoção do voluntariado e foi definido, porque o “voluntariado es un indicador del impacto social de la ONG, garantizan de que las aportaciones altruistas van al fin social y apoyan la educación en valores.”. (Jimenez, s.d.)

A diretora de marketing e comunicação da *Fundación Lealtad* explica que o que esteve na origem da criação da instituição foi a ausência de informação independente sobre a gestão e o nível de transparência das ONG espanholas, pelo que os fundadores consideraram que outras pessoas e entidades poderiam deparar-se com a mesma dificuldade e decidiram constituir a organização.

Assim, de forma a proporcionar informação independente e clara aos doadores (Lealtad, 2001), a *Fundación Lealtad* pauta a sua intervenção em dois eixos de ação:

- 1. Promoción de la Transparencia y las Buenas Prácticas de las ONG:** En España, la Fundación analiza y acredita a las ONG. Además, apoya a las entidades para implementar los Principios de Transparencia y Buenas Prácticas en su gestión. A nivel internacional, es miembro activo de ICFO y ofrece su apoyo técnico para la adaptación de la metodología de análisis de las ONG y la creación de entidades evaluadoras en Latinoamérica.
- 2. Fomento de las colaboraciones con las ONG:** Los donantes tienen acceso a información gratuita sobre las ONG Acreditadas y a pautas y consejos para donar. Además, la Fundación pone a disposición de los donantes institucional información y herramientas para colaborar con las ONG. Asimismo, difunde propuestas y oportunidades de colaboración a ONG Acreditadas y empresas y entidades privadas. (Lealtad, 2001)

Embora seja uma organização nacional e independente, o âmbito de atuação da *Fundación Lealtad* não se limita ao território espanhol, pois tal como mencionado

anteriormente, a sua experiência inspirou outros atores em Espanha e na América Latina, sendo a organização, o sócio espanhol do ICFO (*International Committee on Fundraising Organizations*), uma plataforma internacional que reúne as organizações que avaliam ONG em vários países da Europa, América e Ásia. (Lealtad, 2001)

A partir de 2015, a *Fundación Lealtad* passou a atribuir o selo “ONG Acreditada” às organizações avaliadas que cumpram os 9 princípios de transparência e boas práticas.

Como já referido, a *Fundación Lealtad* assume um papel diferente das restantes organizações analisadas nesta dissertação, uma vez que o objetivo será verificar qual a pertinência de uma organização semelhante em Portugal e se poderia ser uma solução para fomentar o potencial das OES e reforçar a sua autonomia.

Quando confrontados com essa questão, os líderes das organizações analisadas foram unânimes em afirmar que consideram importante a existência de uma organização em Portugal que possa analisar e publicar a transparência e as boas práticas das OES, embora com algumas ressalvas.

O presidente da Fundação AMI acredita que uma organização com esse propósito poderia reforçar a credibilidade das organizações avaliadas, mas adverte que deverão respeitar-se algumas condições, como assegurar a credibilidade e transparência da organização que levar a cabo essa análise; dar a conhecer o seu corpo diretivo e a origem do seu financiamento, que deverá ser assegurado pelos associados e não por entidades públicas. (Nobre, 2016, pp. 102-103)

A diretora da ONV considera que seria totalmente pertinente, mas alerta que a análise deverá ser adaptada à estrutura das organizações avaliadas, pois se for igual para todas, a tendência será favorecer as maiores e com mais capacidade para apresentar resultados e mostrar o seu impacto, uma vez que as instituições de menor dimensão poderão não saber corresponder às exigências da organização. (Jorge, 2016, p. 109)

Por sua vez, o presidente da *Re-food* não duvida da importância de uma organização como a *Fundación Lealtad*, considerando que a transparência deve ser uma premissa de qualquer organização e que a informação deve ser acessível a todos os que a queiram consultar, preconizando, ainda, que ao serem analisadas, as organizações têm a oportunidade de conhecer algumas falhas que possam estar a passar despercebidas. (Halder, 2016, pp. 119-120)

A presidente da Sapana não se afasta da regra, defendendo que uma organização como a *Fundación Lealtad* seria muito importante, pois estimularia uma aprendizagem contínua por



parte das organizações, a partilha de conhecimento para “cooperar em vez de competir” e para promover uma melhoria constante. (Cruz, 2016, p. 126)

Poder-se-ia começar a história da *Fundación Lealtad* como tipicamente se inicia um conto infantil. “Era uma vez” um grupo de cidadãos preocupados que decidiu dar resposta a uma necessidade existente no contexto espanhol da altura, designadamente, o acesso a informação independente sobre a gestão e a transparência das ONG em Espanha<sup>26</sup>, criando a fundação.

Porém, esta não é uma história fictícia. Trata-se de uma instituição que avalia a transparência e as boas práticas de outras organizações, e que tem a preocupação fulcral de ser, ela própria, um exemplo de transparência, pelo que implementou várias práticas nesse sentido.

Assim, os órgãos dirigentes eram constituídos por pessoas individuais até 2010, mas passaram a ter uma estrutura mista a partir de então, contando também com empresas, com o objetivo de proporcionar à fundação uma maior relevância e melhores condições para fazer face ao aumento da procura dos seus serviços pelas ONG. Os estatutos da instituição definem, ainda, que os órgãos dirigentes devem ser renovados a cada 4 anos.

A instituição procurou, também, desde sempre, assegurar e demonstrar a sua independência, pelo que, só 3 anos depois de assegurar a sua autonomia, é que decidiu procurar financiamento externo.

A *Fundación Lealtad* analisa, ainda, a sua própria conduta no que diz respeito ao cumprimento dos princípios de transparência e boas práticas, utilizando os mesmos critérios que usa para avaliar as ONG, publicando o respetivo relatório no seu *website*.

Finalmente, a equipa de consultores que efetua a avaliação das organizações é independente da direção.

A instituição orgulha-se, também, de trabalhar com uma metodologia que considera rigorosa, homogénea, imparcial e justa (Guinda, 2016, p. 139). Uma metodologia desenvolvida por peritos em análise de empresas que utilizaram a sua experiência para elaborar uma ferramenta de análise e avaliação das ONG.

Como já referido, em 2015, a *Fundación Lealtad* passou a atribuir o selo “ONG Acreditada” às organizações avaliadas e que cumpram, na íntegra, os 9 princípios de transparência e boas práticas, passando também a avaliar o impacto do trabalho das organizações ao invés de analisar, apenas, a evolução das mesmas em termos de governo e

---

<sup>26</sup> Muitas vezes, tinha até que se pagar para obter a informação (Guinda, 2016, p. 134)

comunicação. Isto ficou a dever-se a uma maior exigência dos doadores espanhóis, a uma vontade de estar ao nível de outros países e ao facto das ONG estarem preparadas para dar este passo. (Guinda, 2016, p. 134)

A avaliação foi gratuita até 2014, mas a partir de janeiro de 2015, com a atribuição do selo, as organizações passaram a suportar uma parte do custo da avaliação, definido de acordo com a sua dimensão, uma vez que esse trabalho implica a dedicação de um consultor durante 4 semanas. Todos os outros serviços são gratuitos, nomeadamente, informação e apoio para implementar os 9 princípios, atividades de capacitação, revisão do questionário de autoavaliação (independentemente da organização vir a pedir ou não a acreditação), a visibilidade no *website* e as ferramentas para fomentar a colaboração de cidadãos e empresas.

A partir de 2015, passaram também a ser publicados apenas os resultados da avaliação das organizações que tenham obtido a certificação.

Se a avaliação permitir verificar que a ONG não está a cumprir com algum dos 9 princípios, esta não obtém a certificação, mas recebe um relatório da equipa de consultores que efetua a avaliação. A Fundação continua a suportar entre 20 a 85% do custo da avaliação.

A análise às entrevistas realizadas à diretora de marketing e comunicação da *Fundación Lealtad* foi realizada através de duas grelhas individuais de análise<sup>27</sup>, uma focada na análise da própria organização e outra direcionada para o impacto do trabalho da fundação nas organizações avaliadas pela mesma.

A partir dessa análise, foi possível aferir as vantagens do trabalho da *Fundación Lealtad* nas organizações avaliadas, nomeadamente:

- A avaliação é voluntária, ou seja, são as ONG que a solicitam;
- Reforça a confiança dos colaboradores, que passam a conhecer melhor a organização e sentem uma maior empatia por trabalharem numa organização transparente e credível;
- Capacita as organizações e contribui para uma gestão mais profissionalizada, uma vez que quando são avaliadas e acreditadas, as organizações têm acesso a ferramentas *online* totalmente gratuitas. Além disso, ajuda as ONG a adaptar ferramentas de gestão utilizadas pelas empresas à sua realidade, promovendo melhorias relativamente aos órgãos de gestão, à elaboração de critérios e políticas, à comunicação com os doadores, à gestão de fundos e ao planeamento das atividades;

---

<sup>27</sup> V. anexo B

- Embora esse esforço de capacitação seja dirigido, sobretudo, às organizações acreditadas, em 2016, a *Fundación Lealtad* obteve um financiamento internacional para alargar esse projeto a organizações não avaliadas e que tenham sido mais afetadas pela crise;

- Fomenta a responsabilidade social das empresas, que procuram a informação veiculada pela *Fundación Lealtad* e que valorizam cada vez mais o facto de as organizações serem acreditadas por uma instituição independente, pois torna mais fácil a seleção da organização com a qual gostariam de trabalhar;

- As organizações avaliadas utilizam o selo “ONG Acreditada” nos seus materiais de divulgação;

- É um elo de ligação entre as empresas e as ONG, fomentando a troca de experiências e o trabalho em parceria;

- Incrementa a confiança dos cidadãos nas organizações ao promover a transparência e as boas práticas das mesmas;

- As organizações que não cumprirem os princípios integralmente, dispõem de 3 meses para rever a sua situação e encontrar a causa do incumprimento. Se não conseguirem corrigir a situação, recebem o relatório da avaliação que é exclusivamente para uso interno da organização, mas não obtêm a acreditação;

- Segundo Mercedes Guinda, 60% das organizações avaliadas às quais foram apontados incumprimentos, estão a efetuar melhorias de forma a poder vir a obter a acreditação;

- O selo “ONG Acreditada”, que a *Fundación Lealtad* passou a atribuir em 2015, vigora durante 2 anos, sendo feita uma nova análise após esse período, preferencialmente por outro consultor;

- É possível efetuar donativos às organizações através do *website* da *Fundación Lealtad*, o que facilita e estimula a doação;

- Desde 2003, a Fundação identificou mais de 1000 ações de colaboração (donativos em dinheiro, bens e serviços) das empresas com as ONG avaliadas, correspondentes a mais de 39 milhões de euros;

- A Fundação preocupa-se em tratar todas as organizações com equidade, pois considera que todas conseguem cumprir os princípios de transparência e boas práticas, independentemente do seu tamanho, atividades e público-alvo. Porém, em 2014 decidiu criar uma metodologia de avaliação dirigida às ONG com um orçamento inferior a €300.000, baseada nos mesmos princípios, mas não aplicando alguns subprincípios.

A atuação da *Fundación Lealtad* face às vantagens elencadas anteriormente afigura-se como um importante garante da credibilidade e transparência das organizações, contribuindo para reforçar a confiança e o apoio dos doadores e, conseqüentemente, a autonomia das organizações.

Poderia, apenas, apontar-se, o facto de receber financiamentos públicos como algo que poderá questionar a independência da instituição, e o facto de a instituição não conseguir saber se o número de doações aumenta após a sua avaliação. Acrescente-se, ainda, que, embora o facto de as organizações avaliadas terem que contar com um mínimo de 2 anos de existência seja um critério que se compreende, naturalmente, talvez fosse interessante se a instituição ajudasse novas organizações a iniciarem o seu trabalho.

Qual será, então, o segredo da *Fundación Lealtad*?

Mercedes Guinda explica que no primeiro ano de existência da instituição, procuraram analisar o contexto espanhol, ou seja, que informação existia sobre as ONG e que tipo de informação os doadores pediam e precisavam. Para além disso, interessaram-se em conhecer iniciativas semelhantes de outros países, sobretudo o *Better Business Bureau* (BBB)<sup>28</sup> nos Estados Unidos da América, no qual a metodologia da *Fundación Lealtad* se inspirou.

Após esse trabalho de pesquisa, a *Fundación Lealtad* adaptou a metodologia e os *standards* do BBB ao contexto espanhol, auscultando as principais plataformas de ONG, peritos do sector académico, da área de auditoria e da administração pública.

Posteriormente, em 2002, a fundação publicou o Guia 0 da Transparência e Boas Práticas, contando com a participação de 27 organizações, e 6 meses depois, apresentou o Guia 1 dirigido aos doadores, com os resultados da avaliação de 40 ONG. Os princípios foram adaptados à nova legislação que, surgira, entretanto, como a Lei das Fundações e a Lei do Mecenato, e ao longo dos anos, a *Fundación Lealtad* foi sempre reavaliando e atualizando os princípios.

Assim, considerando que a intervenção da *Fundación Lealtad* promove a transparência e as boas práticas das organizações, bem como a comunicação com os doadores, fomentando o apoio dos mesmos, poder-se-á admitir que esta atuação também permite reforçar a questão de partida desta investigação. Isto, porque, ao fomentar a transparência e as boas práticas das organizações, demonstrando que essas dimensões poderão incrementar o apoio dos doadores, a *Fundación Lealtad* está a instigar as organizações a desafiarem-se a

---

<sup>28</sup> Instituição norte-americana, presente também no Canadá e no México, que há mais de 100 anos, ajuda os cidadãos a encontrar empresas, marcas e instituições de caridade credíveis. (BBB, 2017)

elas próprias e a procurarem ser cada vez melhores. E se as organizações cativarem os doadores através da transparência e da comunicação, verão a sua autonomia reforçada através do aumento do número de apoios (em bens, dinheiro ou serviços), e a sua missão concretizada.

Perante esta análise, considera-se que seria pertinente a existência de uma organização semelhante em Portugal, porque uma breve pesquisa parece indicar que não existe nenhuma organização no país que desenvolva um trabalho igual ou similar.

Existem, sim, várias entidades que disponibilizam informação institucional sobre as OES em Portugal, como a Plataforma das ONGD, o Centro Português de Fundações, a Cooperativa António Sérgio para a Economia Social (CASES), a ANIMAR (Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Local), a União das IPSS, a Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade (CNIS), a União das Mutualidades Portuguesas, a União das Misericórdias Portuguesas (UMP), a Confederação Cooperativa Portuguesa (CCRL-CONFECOOP), o Diretório de Economia Social criado pela Universidade Católica do Porto, entre outras. Porém, a informação veiculada por estas instituições diz respeito apenas à história, missão e visão, e área de atuação das organizações, pelo que não existe um diretório onde um doador possa encontrar informação mais detalhada sobre a organização, a não ser que as organizações disponibilizem os relatórios de atividades e contas nos seus *websites*, como algumas fazem, efetivamente.

Refira-se, ainda, a CSES, mas que não identifica as OES em particular, caracterizando, sim, a ES em Portugal, em geral. E, pese embora, a intenção de se criar o Observatório da Economia Social (fruto de um protocolo entre a CASES e o CIRIEC Portugal), cujo objetivo será: “identificar e caracterizar as organizações; identificar o perfil da ES; aumentar a visibilidade das organizações da ES em Portugal; facilitar a investigação na área da ES” (CASES, 2016), a verdade é que ainda não é conhecida uma data de início do projeto nem os contornos exatos do mesmo. A base de dados da Economia Social prevista na Lei de Bases da Economia Social (Assembleia da República, 2013) também ainda não foi concretizada.

É certo que, desde 2012, as Fundações são obrigadas pela lei-quadro das fundações a disponibilizar vários tipos de informação à Presidência do Conselho de Ministros, mas essa informação, à exceção do relatório de atividades e contas, não é disponibilizada ao público.

Acresce, ainda, que os princípios pelos quais a *Fundación Lealtad* avalia as organizações, incentivam a diversificação de financiamentos e fomentam a transparência e a comunicação (Lealtad, 2001), três das condições de reforço da autonomia das OES consideradas nesta dissertação.

Refira-se também que em Portugal, vigora desde 1999, o Decreto-Lei N.º 74/99, de 16 de março, que define o estatuto do mecenato, ao passo que em Espanha não existe uma norma legal exclusivamente dirigida ao mecenato, mas apenas uma lei que regula o regime fiscal das entidades sem fins lucrativos e os incentivos fiscais do mecenato. (BOE, 2014)

Além disso, em Portugal, o Estatuto do Mecenato atribui “preponderância ao mecenato social” (Portugal, 1999, p. 1), sendo este aquele que permite maiores benefícios fiscais. Por outro lado, as vantagens fiscais para as empresas são mais significativas em Portugal, podendo ir até 40%, enquanto em Espanha são maiores os benefícios para os particulares, podendo ir até 75%.

Este cenário poderá constituir uma mais-valia para a criação de uma organização semelhante à *Fundación Lealtad* em Portugal, na medida em que o mecenato assumiu uma relevância considerável na sociedade e que, segundo Raquel Franco, as ONG em Portugal beneficiam, sobretudo, do financiamento público e do financiamento de particulares, não sendo significativa a participação do sector empresarial. (Franco, 2015, p. 167)

Por outro lado, a Lei da Economia Social em Espanha já existe desde 2011, sendo um documento mais completo e abrangente<sup>29</sup> do que a Lei de Bases da Economia Social Portuguesa publicada em 2013, tendo previsto num curto período<sup>30</sup> após a sua publicação, a criação de um programa de impulso das entidades da Economia Social, particularmente, as que possuíssem características especiais no seu meio e as que gerassem criação de emprego nos sectores mais desfavorecidos. (Diputados, 2011, p. 7) Isto demonstra uma maior aposta e um mais forte reconhecimento da importância da Economia Social no país vizinho.

Portugal é, ainda, o país do sul da Europa com um menor número de OES, sendo que Espanha “possui o dobro das organizações existentes em Itália” (Franco, 2015, p. 177). É certo que, para isso, contribui a dimensão do país, mas é igualmente verdade que um maior número de organizações reforçará o papel e a preponderância de uma organização como a *Fundación Lealtad*.

Não se poderá ignorar também que o facto de serem maiores as vantagens fiscais para os particulares que atribuam donativos às OES em Espanha é um forte incentivo ao envolvimento dos cidadãos nas iniciativas da sociedade civil, ainda que a motivação possa não ser totalmente desinteressada.

---

<sup>29</sup> A título de exemplo, inclui as empresas sociais.

<sup>30</sup> 6 meses

Em Espanha, o financiamento público é também maior nas organizações de média e grande dimensão, mas nas pequenas e micro-organizações, predomina o financiamento privado (Lealtad, 2015, p. 7), podendo esse fator explicar, em parte, a visível aceitação da *Fundación Lealtad* em Espanha, face a uma maior proximidade dos doadores às organizações.

Será importante ter também em consideração que a *Fundación Lealtad* não nasceu num contexto de crise financeira, económica e social como aquele que se vive atualmente, no âmbito do qual os donativos sofreram uma redução significativa.

Por outro lado, um cenário de crise que impõe uma diminuição do envolvimento da sociedade civil, implica também uma maior exigência por parte dos doadores que, vendo o seu poder de “ajuda” condicionado, quererão, certamente, ter a certeza que apoiam a organização com a qual mais se identificam.

Perante o disposto anteriormente, considera-se que seria pertinente a criação de uma organização semelhante à *Fundación Lealtad* em Portugal, devidamente adaptada ao contexto nacional<sup>31</sup>, uma vez que o apoio às OES, quer por empresas, quer por particulares, é fomentado através da lei do mecenato; não existe nenhuma entidade no país com uma atuação semelhante; e o contexto atual de crise poderá originar uma maior exigência dos doadores, à qual uma organização como a *Fundación Lealtad* poderá dar resposta.

Assim, o objetivo não seria fiscalizar as OES, mas ajudá-las a atingir o seu potencial máximo, reforçando a sua autonomia e fortalecendo a sua missão, e disponibilizando informação credível e mais detalhada aos potenciais doadores, sobretudo porque segundo Carlos Azevedo e Pedro Couto:

(...) em Portugal, existe uma grande dificuldade em avaliar o desempenho, nomeadamente por falta de dados, por não existir esta preocupação, por ser dada reduzida importância a análises pormenorizadas de gestão, sendo a preocupação mais latente o equilíbrio orçamental onde muitas das medidas objetivas de avaliação do desempenho usadas sofrem, normalmente, de enviesamentos, pois são construídas com base em objetivos particulares. (Azevedo & Couto, 2010, p. 374)

---

<sup>31</sup> Sugerem-se como alguns exemplos desta adaptação ao contexto nacional:

- direcionar a organização, quer para particulares, quer para empresas e não apenas para estas últimas, uma vez que o número de doadores individuais é superior ao número de doadores empresariais;
- promover a importância do envolvimento da sociedade civil na resolução de problemas comuns a toda a sociedade e que as OES procuram colmatar;
- clarificar que o objetivo da organização é ajudar e não fiscalizar ou colocar em causa a atuação das OES;
- fomentar a diversidade de apoios possíveis, seja em bens, serviços (considerando-se aqui o voluntariado de competências) ou dinheiro.

## CAPÍTULO VI - CONCLUSÕES

### 1. Considerações finais

Este estudo teve como objetivo principal apontar caminhos para uma maior autonomia das OES em Portugal, procurando-se aferir que condições de reforço dessa autonomia poderiam atenuar o risco de desvio da missão.

A investigação iniciou com uma pequena provocação, a de que as boas intenções já não seriam suficientes para assegurar a manutenção e sobrevivência de uma OES e procurou-se compreender, através da análise de quatro organizações portuguesas com modelos de gestão diferentes, se e como é que a sua missão foi preservada.

A opinião e experiência dos líderes de cada uma dessas organizações permitiu ilustrar a pertinência das hipóteses formuladas para levar a cabo este estudo e reforçar, assim, a questão de partida, na medida em que todos foram unânimes em considerar a diversificação de financiamentos uma prioridade incontornável para garantir a autonomia; todos concordaram que quanto maior o foco de atuação, maior a eficácia e a identificação com a missão, embora ressalvando que o âmbito da intervenção pode ser alargado ou adaptado se o contexto em que a organização atua mudar; todos demonstraram levar a cabo uma estratégia inovadora como forma de assegurar a concretização da missão. Foi, igualmente, possível verificar que, ao contrário do que sugeria a hipótese 4<sup>32</sup>, não é o vínculo institucional dos colaboradores que influencia o risco de desvio da missão, de forma isolada, mas sim associado a determinadas características do modelo de gestão da organização, como o estilo de liderança, o foco de atuação ou a dimensão da organização. E a transparência e a comunicação foram identificadas como premissas fundamentais para garantir a credibilidade, uma boa reputação e uma maior proximidade das partes interessadas por parte da organização. No âmbito desta última premissa, confirmaram também todos os entrevistados a pertinência da existência em Portugal de uma organização como a *Fundación Lealtad* em Espanha.

A análise dessa organização permitiu concluir que faria sentido a replicação do modelo em Portugal, devidamente adaptado ao contexto nacional, uma vez que poderia contribuir para reforçar a autonomia das OES e preservar a sua missão.

As organizações analisadas revelaram, ainda, ter sido capazes de manter a fidelidade à sua missão, apesar dos desafios que foram surgindo ao longo da sua existência, e, para isso, contribuíram as condições de reforço da autonomia das OES contempladas nesta investigação.

---

<sup>32</sup> Um exemplo de que o estudo de caso pode ser imparcial e dismantlar as noções pré-concebidas durante a investigação, tal como preconizado por Flyvbjerg. (Flyvbjerg, 2006, p. 237)



Acrescente-se, ainda, que o facto das quatro organizações terem em comum serem o resultado de um esforço de auto-organização da sociedade civil para dar resposta a um determinado problema, aparenta ter concorrido também para a manutenção da missão das mesmas.

Importa também referir que a autonomia das OES deverá ser uma preocupação e exigência constantes e não apenas em épocas de crise económica e financeira, pois a permanência da organização poderá ser colocada em causa, não só pela escassez de financiamento, mas também pela ausência de uma equipa competente, de uma missão clara, de uma atuação transparente, de envolvimento com as partes interessadas, de uma estratégia inteligente. Em suma, o risco de perderem autonomia e serem forçadas a desviar-se da missão é uma evidente ameaça à sobrevivência das OES.

Em jeito de conclusão, refira-se que foi possível aferir que nenhuma das dimensões do modelo de gestão consideradas neste estudo assume uma maior preponderância relativamente às outras, uma vez que se complementam, pois todas convergem para a autonomia do modelo. Ou seja, todas as dimensões contribuem para a preservação da missão das organizações, resultando na manutenção da confiança das partes interessadas, no reforço da credibilidade das instituições, no fortalecimento da eficácia e eficiência das organizações no desenvolvimento do seu trabalho, antecipação de dificuldades e desafios, e num maior envolvimento da sociedade civil na resolução de problemas que lhes são comuns.

Refira-se, ainda, que embora as conclusões específicas obtidas para os casos analisados neste estudo não possam ser generalizadas a todas as OES portuguesas, uma vez que seria necessário ter em conta variáveis como as características do modelo de gestão, o objetivo, o cenário em que foram criadas e o contexto em que atuam, será seguro afirmar que a análise das OES selecionadas constituiu uma verdadeira aprendizagem e que o seu exemplo permitiu reforçar e corroborar as hipóteses formuladas para responder à questão de partida. Confirma-se, assim, a boa escolha das organizações - pela sua tipologia heterogénea, pelas particularidades que caracterizam o seu modelo de gestão, pelo impacto da sua atuação - para a qual se considera ter concorrido, também, a experiência profissional da investigadora. Isto, porque, observa-se que esse percurso dotou-a de conhecimento e sensibilidade suficientes para compreender a razão pela qual as organizações selecionadas se destacam e o interesse em estudá-las de forma mais aprofundada, na certeza de que o exemplo das mesmas poderia ser um importante contributo para o universo da Economia Social em Portugal. Acredita-se, por isso, que essas organizações, bem como a vasta experiência dos entrevistados poderão

constituir verdadeiras fontes de conhecimento na área em que se inserem, tal como preconizado por Bent Flyvbjerg. Sobre isto, o autor acrescentou, ainda:

“That knowledge cannot be formally generalized does not mean that it cannot enter into the collective process of knowledge accumulation in a given field or in a society.” (Flyvbjerg, 2006, p. 227) Citado pelo mesmo autor, Hans Eysenck afirmou também que é necessário prestar atenção aos casos individuais, não com o objetivo de provar algo, mas de aprender alguma coisa. (Flyvbjerg, 2006, p. 224)

Nesse sentido, não se pode deixar de afirmar que este estudo foi, certamente, uma oportunidade de aprendizagem e que a perspetiva dos entrevistados, bem como a análise das organizações, permitiram, não só responder à questão de partida, mas também demonstrar que as boas intenções não são sempre suficientes, mas são fundamentais para alavancar e manter o projeto de uma OES ou não tivessem estas por base o princípio da reciprocidade.

## **2. Pistas de trabalho para reflexão futura**

No âmbito da tentativa de responder à questão de partida que impulsionou esta dissertação, ao longo da investigação foram surgindo pistas de trabalho para reflexão futura sobre a autonomia e preservação da missão das OES em Portugal.

Verificou-se que três das organizações analisadas, nomeadamente, a AMI, a *Re-food* e a Sapana mantêm o mesmo líder desde a sua fundação, pelo que não poderá deixar-se de questionar se esse facto terá contribuído para a preservação da missão de cada uma das organizações. Porém, este ponto levanta ainda outras questões, designadamente, se é com os líderes ou com a missão que os colaboradores se identificam, ou seja, se o que atrai os colaboradores (voluntários ou assalariados) para trabalhar com a organização é o líder ou a missão ou ambos.

Considerou-se, ainda, ao longo deste estudo, que é fundamental o conhecimento da missão por todas as partes interessadas da organização, em particular, os colaboradores, pois o facto de conhecerem a missão terá um impacto extremamente positivo na manutenção da mesma, como houve oportunidade de se verificar. Porém, será que as organizações definem como uma prioridade a disseminação da missão entre os colaboradores? Será essa a primeira informação que lhes é transmitida quando começam a colaborar com a organização? E se lhes for comunicada a missão da organização, de que forma é que será apresentada? Como algo fundamental para a existência da organização, como o seu coração, a sua essência, o seu ponto de partida e o seu ponto de chegada ou apenas como uma premissa que será conveniente conhecer?

Será importante não esquecer que a motivação dos colaboradores advém, não só, das condições salariais, do local de trabalho ou eventuais regalias, mas também da sua identificação com a missão. O propósito da organização e a forma como essa missão é advogada pela liderança da organização irão contribuir para uma maior ou menor dedicação do colaborador, pois se a cúpula não demonstrar que acredita na missão da organização, a motivação e identificação do mesmo com a missão tenderão a desaparecer.

Partindo da hipótese ilustrada neste estudo, de que “quanto maior a diversidade de financiamentos, menor o risco de desvio da missão”, afigura-se pertinente reiterar uma questão apontada logo no início desta investigação, nomeadamente se será justo catalogar uma organização como dependente do Estado por receber pagamentos do mesmo por algo que poderá ser considerado uma prestação de serviços. Ou seja, se uma organização recebe uma subvenção estatal para oferecer serviços, tradicionalmente, proporcionados pelo Estado, será, naturalmente, porque este não tem capacidade para prestar esses serviços numa quantidade que permita abranger toda a população alvo. A confirmar-se esta premissa, será correto denominar essa transferência de verba do Estado para a organização de subsídio? Não será apenas um pagamento comum pela prestação de um serviço? E se assim for, poderá continuar a considerar-se a organização dependente do Estado ou a dependência será mútua, uma vez que a organização precisa do financiamento e o Estado precisa de uma organização que preste o serviço? E ousa-se, ainda, questionar se uma OES pode ser considerada como tal ao prestar ao Estado um serviço que deveria ser o Estado a providenciar. Não estará, nesse caso, a organização a substituir apenas o Estado e a apresentar-se como uma extensão do mesmo? Ou será esta uma visão redutora e injusta dessas organizações?

Não obstante a importância já verificada da diversificação das fontes de financiamento das organizações, estas indagações levam a repensar um pouco o quadro que define a autonomia ou dependência das OES.

Acrescente-se, ainda, que enquanto a relação entre doador e organização beneficiária for hierarquizada e vertical, a dependência das organizações será sempre maior. Isto é, enquanto a sociedade não se vislumbrar como uma parte da solução, mas sim como um doador, um benfeitor apenas, considerar-se-á sempre que as OES estão dependentes e que a sua autonomia será muito difícil de alcançar. Este princípio acaba por ser veiculado pela *Re-food*, que convida a comunidade local a fazer parte da solução e não a dar, simplesmente, um donativo, considerando que, mais do que doadores, esses cidadãos são parceiros da *Re-food* na prossecução de um objetivo comum.

Destaque-se, também, que a dependência das OES não poderá diminuir de forma mais significativa enquanto estas não surgirem como verdadeiras soluções que emergem da própria sociedade para responder a problemas que a mesma identificou. Até lá, será muito maior a dificuldade de conseguir que o público se identifique com as organizações.

Seria, por isso, necessária uma mudança de paradigma na sociedade atual, no sentido de se pensar de forma global e aceitar que as pequenas melhorias que se produzem na sociedade beneficiam todos os que dela fazem parte e não apenas os beneficiários diretos da ação. Só assim seria possível passar de uma relação de dependência para uma relação de parceria entre a sociedade e as OES em Portugal.

## BIBLIOGRAFIA

- Abrahim, A. S., 2010. *The many faces of Nonprofit Accountability*. Cambridge, Massachusetts: Harvard Business School.
- A. d. R., 2013. *Lei de Bases da Economia Social*. Lisboa: s.n.
- Amador, C., 2013. *Sustentabilidade Financeira das Organizações da Economia Social: novas soluções socialmente inovadoras em época de crise*. Coimbra, s.n.
- Amaro, R. R., 2014. *Apointamentos do Seminário I - Economia Solidária, Coesão Social e Diversidade nas Sociedades Contemporâneas*. Lisboa: s.n.
- AMI, 2016. *Relatório de Atividades e Contas 2015*, Lisboa: AMI.
- AMI, 2016. [www.ami.org.pt](http://www.ami.org.pt). [Online]  
Available at: <https://ami.org.pt/a-ami/>  
[Acedido em 19 agosto 2016].
- AMI, 2017. *Relatório de Atividades e Contas 2016*. Lisboa: AMI.
- Anheier, H. K., 2005. *Nonprofit Organizations - Theory, management, policy*. Nova Iorque: Routledge.
- Azevedo, C. & Couto, P., 2010. Desempenho, Sustentabilidade e Eficiência Económica em OSFL - Como fazer de Sísifo um Mito?. In: *Gestão de Organizações sem Fins Lucrativos - O Desafio da Inovação Social*. s.l.:Imoedições - Edições Periódicas e Multimédia, Lda., pp. 371-405.
- Azevedo, C., Franco, R. C. & Meneses, J. W., 2010. Introdução. In: *Gestão de Organizações sem Fins Lucrativos - O Desafio da Inovação Social*. s.l.:Imoedições - Edições Periódicas e Multimédia, Lda., pp. 15-27.
- Balonas, S., 2010. O fator comunicação na profissionalização do terceiro setor. *Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade*, pp. 1-11.
- Bardin, L., 2015. *Análise de Conteúdo*. 5.<sup>a</sup> ed. Coimbra: Edições 70.
- Battilana, J., Walker, J., Lee, M. & Dorsey, C., 2012. *Stanford Social Innovation Review*. [Online]  
Available at: [https://ssir.org/articles/entry/in\\_search\\_of\\_the\\_hybrid\\_ideal](https://ssir.org/articles/entry/in_search_of_the_hybrid_ideal)  
[Acedido em 1 novembro 2016].
- BBB, 2017. *Better Business Bureau*. [Online]  
Available at: <https://www.bbb.org/council/about/council-of-better-business-bureaus/>  
[Acedido em 12 agosto 2017].
- bcorporation, 2016. *bcorporation*. [Online]  
Available at: <https://www.bcorporation.net/what-are-b-corps>  
[Acedido em 8 outubro 2016].
- BOE, 2014. *Ley 49/2002, de 23 de diciembre, de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo*. s.l.:Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado.
- Borzaga, C. & Santuari, A., 2003. New Trends in the Non-profit Sector in Europe: The Emergence of Social Entrepreneurship. In: *The Non-Profit Sector in a Changing Economy*. s.l.:OCDE.

- B. P., 2016. *BCSD Portugal - Conselho para o Desenvolvimento Sustentável*. [Online]  
Available at: <http://www.bcsdportugal.org/areas-de-atividade/economia-circular>  
[Acedido em 8 outubro 2016].
- CASES, 2016. *CASES*. [Online]  
Available at: <http://www.cases.pt/observatorio-da-es/>  
[Acedido em 12 agosto 2017].
- Correia, J. F. D., 2013. *Liderança Ressonante e Dissonante no Desempenho dos Liderados*. s.l.:Universidade Católica Portuguesa.
- Costa, T., 2009. *Parcerias como Estratégia de Desenvolvimento Local: Relatório da Construção de um Grupo de Trabalho no Domínio da Nutrição em Caué - Dissertação de Mestrado em Desenvolvimento, Diversidades Locais e Desafios Mundiais*, Lisboa: ISCTE.
- Cruz, C. A., 2014. *WE=ME*. s.l.:TEDx.
- Cruz, C. A., 2016. [Entrevista] (25 julho 2016).
- Cruz, C. A., 2016. *Sapana.org*. Lisboa: s.n.
- Cruz, C. A. & Pinto, D. G., 2015. *iPath - To your best version*. s.l.:Sapana.
- Defourny, J., 2009. Economia Social. In: *Dicionário Internacional da Outra Economia*. s.l.:s.n., pp. 156-161.
- Diputados, C. d. l., 2011. *Projecto de Ley de la Economía Social*. Madrid: Boletín Oficial de Las Cortes Generales.
- Drucker, P. F., 1988. *Harvard Business Review*. [Online]  
Available at: <https://hbr.org/1988/09/management-and-the-worlds-work>  
[Acedido em 25 Agosto 2016].
- Ebrahim, A., 2010. *The many faces of non-profit accountability*, Harvard: Harvard Business School.
- Estivill, J., 2009. Espacios públicos y privados. Constuyendo diálogos en torno a la Economía solidaria. *Revista Crítica de Ciências Sociais - Os desafios da economia solidária*, Volume 84, pp. 101-113.
- Estivill, J., 2009. Navegando por los Mares de la Economía Social y Solidaria. Exist um rumbo mediterráneo?. *Revista de Economía Solidária*, Volume 1, pp. 69-83.
- Fabião, P., 2014. *Relatório Anual 2014 - Operação Nariz Vermelho*, Lisboa: Operação Nariz Vermelho.
- Ferreira, A. L. M., 2014. *O Surgimento da Economia Social no século XIX e a sua Afirmação no século XXI na Europa - Breve Estudo Comparativo*. s.l.:s.n.
- Flyvbjerg, B., 2006. Five Misunderstandings about case-study research. *Qualitative Inquiry*, Abril, Volume 12, pp. 219-245.
- Franco, R. C., 2015. *Diagnóstico das ONG em Portugal - Estudo sobre Organizações Não Governamentais realizado pela Universidade Católica Portuguesa sob orientação de Raquel Campos Franco*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Franco, R. C. & Azevedo, C., 2010. Gestão e Planeamento Estratégico nas OSFL. In: L. Imoedições - Edições Periódicas e Multimédia, ed. *Gestão de Organizações sem Fins Lucrativos*. Porto: s.n., pp. 163-207.
- Franco, R., Sokolowski, S., Hairel, E. & Salamon, L., 2008. *The Portuguese Non Profit Sector in comparative Perspective*. s.l.:s.n.

- Goleman, D., 2000. Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, março-abril.
- Gomes, N., 2012. *OS PROJETOS ORGANIZACIONAIS DA ECONOMIA SOCIAL NO CONTEXTO DA CRISE ATUAL*. s.l.:s.n.
- Guinda, M., 2016. *Primeira Entrevista* [Entrevista] (30 maio 2016).
- Guinda, M., 2016. *Segunda Entrevista* [Entrevista] (15 julho 2016).
- Halder, H., 2016. [Entrevista] (29 julho 2016).
- Hespanha, P. et al., 2008. *Santas Casas da Misericórdia*. [Online]  
Available at: <http://santascasasdamisericordia.blogspot.pt/2008/11/entre-o-estado-e-o-mercado-as.html>  
[Acedido em 8 maio 2016].
- Hodge, M. M. & Piccolo, R. F., 2005. Funding Source, Board Involvement Techniques, and Financial Vulnerability in Nonprofit Organizations – a Test of Resource Dependence. *Nonprofit Management and Leadership*, Volume 16.
- INE & CASES, 2013. *Conta Satélite da Economia Social 2010*, s.l.: s.n.
- INE & CASES, 2016. *Conta Satélite da Economia Social 2013*. s.l.:s.n.
- Jimenez, C., s.d. *Observatoritercersector*. [Online]  
Available at: <http://www.observatoritercersector.org/pdf/ponencias/Fundacion%20Lealtad.pdf>  
[Acedido em 30 dezembro 2015].
- Jonker, K. & Meehan III, W. F., 2014. *Mission Matters Most*. [Online]  
Available at: [http://ssir.org/articles/entry/mission\\_matters\\_most](http://ssir.org/articles/entry/mission_matters_most)  
[Acedido em 1 Julho 2016].
- Jorge, R., 2016. [Entrevista] (28 julho 2016).
- Lealtad, F., 2001. *fundacionlealtad*. [Online]  
Available at: <http://www.fundacionlealtad.org/sobre-fundacion-lealtad/>  
[Acedido em 8 outubro 2016].
- Lealtad, F., 2015. *Situación Actual de las ONG en España*. s.l.:Fundación Lealtad.
- Lima, A. P. d., 2014. *Care as sustainability in times of crisis: between welfare-state and interpersonal relationships in Portugal*. Lisboa: CRIA.
- Lindenberg, M., 2001. Are We at the Cutting Edge or the Blunt Edge? Improving NGO Organizational Performance with Private and Public Sector Strategic Management Frameworks. *Wiley Periodicals Inc.*, 11(Nonprofit Management and Leadership), p. 24.
- Mendes, A., 2011. Organizações de Economia Social - O que as distingue e como podem ser sustentáveis. *Fluxos e Riscos*, pp. 29-53.
- Mendes, A. C., 2013. *Economia*. [Online]  
Available at: <https://www.publico.pt/economia/noticia/a-economia-social-e-economia-1596492>  
[Acedido em 8 maio 2016].
- Meneses, J. W., 2010. Liderança nas Organizações sem Fins Lucrativos - Liderar a TESE, Um Testemunho na 1.ª Pessoa. In: *Gestão de Organizações sem Fins Lucrativos*. Porto: Imoedições - Edições Periódicas e Multimédia, Lda, pp. 135-162.
- Mulgan, G., 2010. Inovação Social. In: *Gestão de Organizações sem Fins Lucrativos - O Desafio da Inovação Social*. Porto: Imoedições - Edições Periódicas e Multimédia, Lda., pp. 51-74.

- Namorado, R., 2004. A Economia Social - Uma Constelação de Esperanças. *Oficina do CES*, pp. 1-14.
- Nariz Vermelho, O., 2016. <http://www.narizvermelho.pt/>. [Online]  
Available at: [http://www.narizvermelho.pt/epages/1290-080722.sf/pt\\_PT/?ObjectPath=/Shops/1290-080722/Categories/ONV/QuemSomos](http://www.narizvermelho.pt/epages/1290-080722.sf/pt_PT/?ObjectPath=/Shops/1290-080722/Categories/ONV/QuemSomos)  
[Acedido em 5 Outubro 2016].
- Nariz Vermelho, O., 2016. [www.narizvermelho.pt](http://www.narizvermelho.pt/). [Online]  
Available at: [http://www.narizvermelho.pt/epages/1290-080722.sf/pt\\_PT/?ObjectPath=/Shops/1290-080722/Categories/ONV/QuemSomos/Hist%C3%B3ria](http://www.narizvermelho.pt/epages/1290-080722.sf/pt_PT/?ObjectPath=/Shops/1290-080722/Categories/ONV/QuemSomos/Hist%C3%B3ria)  
[Acedido em 5 Outubro 2016].
- Nobre, F., 2016. *Prof Doutor* [Entrevista] (19 julho 2016).
- Oliveira, H., 2014. *Portal VER*. [Online]  
Available at: <http://www.ver.pt/b-corp-na-certificacao-e-que-esta-o-ganho/>  
[Acedido em 16 Junho 2016].
- Pandolfi, F., 2011. How to Create an Effective Non-Profit Mission Statement. *Harvard Business Review*.
- Parente, C. et al., 2013. Gestão organizacional no terceiro setor. *Work in Progress*.
- Portugal, G. d., 1999. *Decreto-Lei n.º 74/99 de 16 de março*. s.l.:Diário da República - I Série A.
- Quintão, C., 2011. *O Terceiro Sector e a sua Renovação em Portugal. Uma Abordagem Preliminar*. s.l.:s.n.
- Quivy, R. & Van Campenhoudt, L., 2005. *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 4.<sup>a</sup> ed. Lisboa: Gradiva.
- Re-food, 2016. [www.re-food.org](http://www.re-food.org/). [Online]  
Available at: <http://www.re-food.org/pt/a-refood>  
[Acedido em 5 Outubro 2016].
- Re-food, 2016. [www.re-food.org](http://www.re-food.org/). [Online]  
Available at: <http://www.re-food.org/pt/a-refood/missao-visao-valores>  
[Acedido em 5 Outubro 2016].
- Rojão, G. & Araújo, P., 2010. Gestão do Voluntariado nas OSFL. In: *Gestão de Organizações sem Fins Lucrativos - O Desafio da Inovação Social*. Porto: Imoedições - Edições Periódicas e Multimédia, Lda., pp. 355-370.
- Roque, A., 2010. Partes Interessadas e as OSFL. In: *Gestão de Organizações sem Fins Lucrativos - O Desafio da Inovação Social*. s.l.:Lda., Imoedições - Edições Periódicas e Multimédia, pp. 209-228.
- Santos, F., 2014. *Glossário para a Economia Convergente*. s.l.:s.n.
- Sapana, 2016. [sapana.org](http://sapana.org/). [Online]  
Available at: <http://sapana.org/>  
[Acedido em 26 março 2017].
- Sapana, 2016. *Sapana.org*. Lisboa: s.n.
- Silva, M., 2010. *Enfrentar a Crise. Erradicar a Pobreza - O Contributo da Economia Social*. s.l.:s.n.



- Silva, S., Santos, N., Mota, J. & Martín, I., 2014. *Sustentabilidade das Instituições Particulares de Solidariedade Social em Portugal*. Portugal: s.n.
- Soares, C. et al., 2012. *A Economia Social e a sua Sustentabilidade como Fator de de Inclusão Social*. s.l.:s.n.
- Sónia Sousa, e. a., 2012. *As Instituições Particulares de Solidariedade Social num contexto de Crise Económica*. s.l.:CNIS.
- Stake, R., 1995. Data Gathering. In: *The Art of Case Study Research*. Thousand Oaks: Sage, pp. 49-68.
- Vaughan-Whitehead, D., 2015. Is Europe Losing Its Soul? The European Social Model in Times of Crisis. In: E. E. Publishing, ed. *Is Europe Losing Its Soul? The European Social Model in Times of Crisis*. s.l.:s.n.
- Vincent, F., 2006. NGOs, Social Movements, External Funding and Dependency. *Development*, Volume 49, pp. 22-28.

**ANEXOS**

## Anexo A

Matriz de análise da informação recolhida para análise dos casos<sup>33</sup>

Objetivos	Dimensões	Questão de Partida	Hipóteses	Descritores	Métodos de Recolha / Fontes			
<b>Contribuir para uma maior autonomia das OES em Portugal</b>	Diversidade de Financiamentos	Que condições de reforço da autonomia das OES em Portugal poderão atenuar o risco de desvio da missão das organizações?	Quanto maior a diversidade de financiamentos, menor a dependência da instituição e, consequentemente, menor o risco de desvio da missão.	Número total de financiamentos Número de financiamentos internos Número de financiamentos externos	Entrevista semi-estruturada; Análise documental;			
	Área de atuação					Quanto maior o foco de atuação, menor o risco de desvio da missão.	Tipo e número de áreas de atuação	
	Estratégia inovadora					Um modelo de gestão assente numa estratégia inovadora enfrenta um menor risco de desvio da missão.	Tipologia do modelo de inovação Impacto da crise Estratégias para preservar a missão	
	Vínculo institucional dos colaboradores (assalariados e voluntários)					O vínculo institucional dos colaboradores (assalariados e voluntários) influencia o risco de desvio da missão.	Número de voluntários Número de colaboradores	
	Transparência						Quanto mais transparente a instituição, menor o risco de desvio da missão.	Relatórios publicados Auditorias Meios de comunicação com partes interessadas
							Quanto mais eficaz a comunicação com as partes interessadas, menor o risco de desvio da missão.	

<sup>33</sup> Refira-se que a estrutura desta matriz de análise foi inspirada na matriz utilizada na tese de mestrado “Parcerias como Estratégia de Desenvolvimento Local: Relatório da Construção de um Grupo de Trabalho no Domínio da Nutrição em Caué”. (Costa, 2009)

Anexo B<sup>34</sup>

<b>AMI - Grelha individual de análise de entrevista</b>			
	<b>Dimensão</b>	<b>Pergunta</b>	<b>Análise</b>
<b>Caracterização</b>	Cargo ocupado na organização	1	Presidente
	Data e razão de criação da organização	2	5/12/1984 Replicar o modelo dos Médicos sem Fronteiras em Portugal
	Estatuto jurídico	3	Fundação, nacional e independente.
	Área de atuação	4	Ajuda Humanitária e Cooperação para o Desenvolvimento; intervenção nacional e internacional.
	Tipo de modelo de gestão	5, 6	Preocupação em assegurar sustentabilidade financeira: - contenção dos custos administrativos; - rentabilidade de poupanças; - aumentar a percentagem de proveitos próprios para 50%; - não recorrer ao crédito; - depender mais da sociedade civil do que do Estado; - criar uma imagem forte junto do público.
	N.º de colaboradores	6	239
<b>Fontes de Financiamento</b>	Tipo de fontes de financiamento e grau de diversidade	7	Externas: -Donativos de empresas e particulares (60%); - Estado (25%); Internas: - Produtos próprios (HPA, cartão saúde, Rx, cartão de crédito) (20%); Elevada diversidade de financiamentos; Preocupação em aumentar os proveitos próprios para 50% e

<sup>34</sup> Refira-se que a estrutura da grelha individual de análise das entrevistas foi inspirada na grelha utilizada na tese de mestrado “Parcerias como Estratégia de Desenvolvimento Local: Relatório da Construção de um Grupo de Trabalho no Domínio da Nutrição em Caué” (Costa, 2009)

			enfrentar a crise da banca através de investimentos alternativos como no imobiliário. (Não recorrer ao crédito.)
	Dependência das fontes de financiamento	8	Reduzida dependência. Maioria do financiamento alicerçado na opinião pública. Importância da credibilidade da instituição. Especialização numa determinada área.
	Diversificação das fontes de financiamento	9 e 10	Diversificação das fontes muito importante; Capacidade de substituir as fontes, caso as mesmas se esgotem; Dependência de uma única fonte condiciona a instituição; Quanto maior a diversificação, maior a autonomia.
<b>Consequências da crise</b>	Redução de financiamentos ou donativos	11	Desde 2008, diminuição de donativos em cerca de 35/40%.
	Aumento dos pedidos de ajuda	12	Pedidos de ajuda aumentaram a nível nacional e internacional. “Esse foi o paradoxo.”
	Reforço da atuação	12	Criação de 2 novos mecanismos e ajuda: apoio às famílias e a estudantes universitários.
	Consequências na missão	13	Sim, se não houver prevenção. Necessário criar novas oportunidades.
<b>Preservação da missão</b>	Estratégia desenvolvida	14	Novo modelo de gestão para evitar reduzir o volume de atividades e até mudar a missão. “Opções estratégicas dependem de nós.”
	Fatores que colocam em causa a missão	15 e 16	Inércia. A adaptação a novas realidades e necessidades é fundamental. Falta de reservas financeiras para intervir em cenários inesperados, mas no âmbito da missão

			da instituição. A não antecipação da extinção de determinadas necessidades. Dependência de um único financiador.
	Papel desempenhado pela missão	17	Motivação Inspiração Exemplo da liderança é fundamental. Visão comum que deverá ser partilhada por todos os colaboradores.
	Manutenção do sentido do projeto de criação da instituição	23	Missão não mudou, mas os objetivos ampliaram-se. A razão de ser mantém-se, mas alargou-se a intervenção.
<b>Comunicação com as Partes Interessadas</b>	Conhecimento da missão pelas partes interessadas	18	É feito um esforço através dos meios de comunicação com as partes interessadas, mas nem todas conhecem a missão. Dificuldade de difundir a missão quando a instituição cresce de forma considerável.
	Perceção do público	19	Público está atento. “AMI marcou o inconsciente coletivo da sociedade portuguesa.”
	Comunicação com doadores	20	Fundamental. Imperativo dar <i>feedback</i> aos doadores. Imperativo prestar contas.
<b>Transparência</b>	Importância da análise e publicação das boas práticas das OES por uma organização com esse fim	21	Importante, se: - houver garantia da credibilidade e transparência da organização; - for conhecida a sua constituição e origem do financiamento; - sustentada pelas associadas e não pelo Estado.
	Consequência dessa análise nas OES	22	Daria seriedade.

<b>ONV - Grelha individual de análise de entrevista</b>			
	<b>Dimensão</b>	<b>Pergunta</b>	<b>Análise</b>
<b>Caracterização</b>	Cargo ocupado na organização	1	Diretora Executiva
	Data e razão de criação da organização	2	2002 Necessidade de haver alguém que visitasse as crianças nos hospitais com frequência. Replicação do que já se fazia noutros países como Brasil e Estados Unidos.
	Estatuto jurídico	3	IPSS Nacional e independente
	Área de atuação	4	Visita às crianças hospitalizadas por doutores-palhaço.
	Tipo de modelo de gestão	5	Sem fins lucrativos. Assente em recursos humanos especializados. Autonomia financeira.
	N.º de colaboradores	6	33
<b>Fontes de Financiamento</b>	Tipo de fontes de financiamento e grau de diversidade	7	Externas: - projetos financiados (linhas de financiamento públicas) - donativos de empresas e particulares - consignação de IRS é a principal fonte - ações de angariação de fundos: Dia Nariz Vermelho; Peditório de rua; iniciativas pontuais Internas: Loja
	Dependência das fontes de financiamento	8	Dependente, mas com uma grande preocupação em diversificar.
	Diversificação das fontes de financiamento	9, 10 e 11	Importante. Quanto maior a diversificação, maior a autonomia.
<b>Consequências da crise</b>	Redução de financiamentos ou donativos	12	Redução dos donativos de empresas, sobretudo.
	Aumento dos pedidos de ajuda	12	Não se aplica.
	Reforço da atuação	12	Não se aplica.
	Consequências na missão	14	Investir mais para

			conseguir o mesmo valor angariado. Não coloca em causa a missão, mas pode colocar em causa a atividade e obrigar a reduzi-la.
<b>Preservação da missão</b>	Estratégia desenvolvida	15	Manter-se fiel à missão e não reduzir a atividade, mesmo que isso implique recorrer ao crédito.
	Fatores que colocam em causa a missão	16 e 17	Redução de financiamentos. Importância da perceção do público e de uma imagem credível e séria. Importância de ser consistente, transparente e fiel à missão. O desvio da missão conduz à irrelevância.
	Papel desempenhado pela missão	18	É o fator de inspiração e de motivação.
	Manutenção do sentido do projeto de criação da instituição	24	Mantém-se. Mudou apenas a aplicação dos fundos, que já não é possível que sejam todos aplicados na missão. Pode mudar-se o local ou o público-alvo, mas não o foco da atuação, não a missão.
<b>Comunicação com as Partes Interessadas</b>	Conhecimento da missão pelas Partes Interessadas	19	Sim, porque: - missão é clara e bem comunicada; - foco de atuação é uno;
	Perceção do público	20	Boa. Através de estudos de opinião.
	Comunicação com doadores	21	Fundamental para dar a conhecer o que a organização faz, para prestar contas.
<b>Transparência</b>	Importância da análise e publicação das boas práticas das OES por uma organização criada para esse fim	22	Pertinente.
	Consequência dessa análise nas OES	23	Poderia favorecer as mais fortes, mas dependeria do objetivo da organização.



<b>Re-Food - Grelha individual de análise de entrevista</b>			
	<b>Dimensão</b>	<b>Pergunta</b>	<b>Análise</b>
<b>Caracterização</b>	Cargo ocupado na organização	1	Presidente da Direção. Voluntário.
	Data e razão de criação da organização	2	9/03/2011 – primeira recolha 18/07/2011 – criação da associação Encontrar alternativa para evitar o desperdício alimentar.
	Estatuto jurídico	3	IPSS Nacional e independente.
	Área de atuação	4	Fome, desperdício alimentar.
	Tipo de modelo de gestão	5	Micro-local, porque o objetivo é resolver os problemas da comunidade; Assente no princípio da reciprocidade (“economia da boa vontade”) e em trabalho voluntário; Estrutura horizontal: - Direção - Núcleos regionais - Equipas locais
	N.º de colaboradores	6	5000 voluntários
<b>Fontes de Financiamento</b>	Tipo de fontes de financiamento e grau de diversidade	7	Externas. Financiamento advém da comunidade. “Não pedimos dinheiro. Fazemos convites.” Não têm receitas próprias. Não têm financiamento do Estado, exceto o espaço que é cedido pelo Hospital Pulido Valente.
	Dependência das fontes de financiamento	8	Existe dependência, na medida em que tudo é doado pela comunidade, mas não se consideram dependentes, uma vez que há uma preocupação em que os núcleos sejam autossustentáveis. Custos são reduzidos.
	Diversificação das fontes de financiamento	9 e 10	Importante a diversificação. Evitar dependência

			financeira ou institucional de um único financiador ou entidade. Os núcleos só podem ser criados por cidadãos. Isso reforçará a autonomia.
<b>Consequências da crise</b>	Redução de financiamentos ou donativos	11	Não aconteceu.
	Aumento dos pedidos de ajuda	12	Aumento dos pedidos de ajuda e das ofertas por parte dos restaurantes.
	Reforço da atuação	12	Desafio conseguir gerir um volume tão grande de bens e de recursos humanos.
	Consequências na missão	13	Não se verifica.
<b>Preservação da missão</b>	Estratégia desenvolvida	14 e 15	Não se aplica.
	Fatores que colocam em causa a missão	16 e 17	Diminuição do crescimento da economia afeta fontes de financiamento, mas não as doações de bens excedentários. Missão da <i>Re-food</i> não poderia ser colocada em causa, porque assegura a sustentabilidade económica, social e ambiental. “Faz demasiado sentido.” Eventuais ausências dos voluntários podem ser colmatadas com flexibilidade e prevenção. Missão é a razão de ser da organização e um afastamento leva a que deixe de haver razão para a sua existência. Importante manter o foco da missão, mas a intervenção pode ser alargada. Importância do trabalho em rede.
	Papel desempenhado pela missão	18	Razão de ser. Fator de inspiração e motivação. Não deve ser estática, deve ser questionada.
	Manutenção do sentido do projeto de criação da instituição	24	Mantém-se, embora o âmbito da intervenção

			tenha sido alargado.
<b>Comunicação com as Partes Interessadas</b>	Conhecimento da missão pelas Partes Interessadas	19	Conhecem muito pouco.
	Perceção do público	20	Difusão mediática ajudou a conhecê-la.
	Comunicação com doadores	21	Muito importante, mas ainda pouco organizada na <i>Re-food</i> .
<b>Transparência</b>	Importância da análise e publicação das boas práticas das OES por uma organização com esse fim	22	Muito importante. Transparência deve estar presente em todas as organizações e ser entendível por todos.
	Consequência dessa análise nas OES	23	Dar a conhecer as falhas das organizações. Onde podem melhorar.

<b>Sapana - Grelha individual de análise de entrevista</b>			
	<b>Dimensão</b>	<b>Pergunta</b>	<b>Análise</b>
<b>Caracterização</b>	Cargo ocupado na organização	1	Presidente da direção
	Data e razão de criação da organização	2	20/01/2012 Criar algo que não existia em Portugal. Vontade de criar uma consultora de ONG em Portugal, uma empresa social que aliasse a “tangibilidade do mundo da gestão ao desenvolvimento pessoal e à capacitação de talento humano.”
	Estatuto jurídico	3	ONGD nacional e independente.
	Área de atuação	4	Capacitação (nacional e internacional): - reclusos, desempregados, comunidade institucional; - Recursos humanos de empresas; - Negócios sociais;
	Tipo de modelo de gestão	5	Assente na inovação social. Um misto de empresa e organização sem fins lucrativos. Preços baixos para quem tem dificuldades e venda dos serviços às empresas.
	N.º de colaboradores	6	8
<b>Fontes de Financiamento</b>	Tipo de fontes de financiamento e grau de diversidade	7	Externas, apenas, do sector privado. Internas, venda de

			serviços, que já permitem a autossustentabilidade da organização.
	Dependência das fontes de financiamento	8	Não está dependente. As receitas próprias têm uma percentagem superior.
	Diversificação das fontes de financiamento	9, 10 e 11	Fundamental. Importante aperfeiçoar os serviços prestados para aumentar o número de clientes. Investidores vs doadores. Importante sermos bons, profissionais, inovadores, para não dependermos de ninguém e sermos autónomos.
<b>Consequências da crise</b>	Redução de financiamentos ou donativos	12	Não. Aumento da compra de serviços e de investimento das empresas na organização.
	Aumento dos pedidos de ajuda	12	
	Reforço da atuação	13	Não. Aumento de excelência na prestação de serviços.
	Consequências na missão	14	Importância das organizações saberem reinventar-se.
<b>Preservação da missão</b>	Estratégia desenvolvida	15	Autoquestionamento constante.
	Fatores que colocam em causa a missão	16 e 17	Ausência de equipa e de uma liderança genuína. Importância de aceitar a organização como uma nova organização se a missão mudar.
	Papel desempenhado pela missão	18	Conjugação entre missão e visão. Inspiração. Mostra o caminho.
	Manutenção do sentido do projeto de criação da instituição	24	Mantém-se.
<b>Comunicação com as Partes Interessadas</b>	Conhecimento da missão pelas Partes Interessadas	19	A equipa sim, mas os investidores e os clientes não.
	Perceção do público	20	Boa perceção da organização.
	Comunicação com doadores	21	Sim, mas não devem ser elas próprias a fazê-la. Importante para dar a conhecer a organização, não só para atrair investimento, mas para partilha de conhecimento também.

<b>Transparência</b>	Importância da análise e publicação das boas práticas das OES por uma organização criada para esse fim	22	Fundamental para partilha de conhecimento, para “cooperar em vez de competir.”
	Consequência dessa análise nas OES	23	Melhoria constante.

<b>Grelha individual de análise de entrevista</b> <b>- Análise <i>Fundación Lealtad</i> -</b>			
	<b>Dimensão</b>	<b>Pergunta</b>	<b>Análise</b>
<b>Caracterização</b>	Cargo ocupado na organização	Entrevista 1 – Questão 1	Diretora de Marketing e Comunicação
	Data e razão de criação da organização	Entrevista 1 – Questões 2, 7 Entrevista 2 – Questões 2, 3	2001 Permitir o acesso a formação independente sobre a gestão e a transparência das ONG em Espanha. Resposta a uma necessidade no contexto espanhol.
	Metodologia de avaliação	Entrevista 2 – Questões 2, 13	Inspirada no <i>Better Business Bureau</i> (EUA) Muito rigorosa, homogénea, imparcial, justa.
	Estatuto jurídico	Entrevista 1 – Questão 3	Fundação Nacional e independente, embora seja o sócio espanhol do ICFO.
	Área de atuação	Entrevista 1 – Questão 6	Consultoria às fundações e associações espanholas que trabalham em cooperação para o desenvolvimento, assistência social e ambiente.
	Tipo de modelo de gestão	Entrevista 1 - Questão 4	Sem fins lucrativos. Direção: pessoas individuais e empresas; Equipa de analistas independente da direção;
	N.º de colaboradores	Entrevista 1 – Questão 5	12
<b>Fontes de Financiamento</b>	Tipo de fontes de financiamento e grau de diversidade	Entrevista 1 – Questão 11 Entrevista 2 – Questões 5, 6	Externas: - Quotas das ONG (pagamento da análise) - Donativos de empresas e particulares; - Financiamento público.

## Caminhos para uma maior autonomia das OES em Portugal

			<p>Em 2015:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 59,5% empresas e instituições privadas.</li> <li>- 9,60% doadores individuais</li> <li>- 14,9% rendas/fundos públicos</li> <li>- 16% quota/contribuição das ONG</li> </ul>
	Dependência das fontes de financiamento	Entrevista 2 – Questão 6	Não consideram vir a ter outras receitas próprias no futuro.
	Diversificação das fontes de financiamento	Entrevista 1 – Questões 9, 11	Para além das restantes receitas, desde 2015, as organizações avaliadas passaram a suportar uma parte do custo da avaliação.
	Sentido do projeto de criação da instituição	Entrevista 2 – Questão 13	Lealdade para com os beneficiários, a equipa, os doadores, os colaboradores. Rigor e independência.
<b>Comunicação com as Partes Interessadas</b>	Perceção do público	Entrevista 1 – Questões 12, 13, 14, 15, 16	Aumento visitas ao site; Credibilidade e confiança (ONG utilizam o selo; empresas desenvolvem responsabilidade social através da informação veiculada pela <i>Fundación Lealtad</i> ) das organizações avaliadas.
	Comunicação com partes interessadas	Entrevista 1 – Questão 19 Entrevista 2 – Questão 13	Análise da sua própria conduta segundo os mesmos critérios com que são avaliadas as organizações que recorrem à <i>Fundación Lealtad</i> e publicação em relatório.
<b>Transparência</b>	Importância da análise e publicação das boas práticas das OES por uma organização criada para esse fim	Entrevista 2 – Questão 1	Resposta à exigência dos doadores, à capacidade das ONG e à necessidade de estar ao nível de outros países.

<b>Grelha individual de análise de entrevista</b> <b>- Impacto Fundación Lealtad nas organizações avaliadas -</b>			
<b>Dimensão</b>		<b>Pergunta</b>	<b>Análise</b>
<b>Caracterização</b>	Estatuto jurídico das organizações analisadas	Entrevista 1 – Questões 6, 8	Fundações e associações (de utilidade pública) com um mínimo de 2 anos de existência e com sede em Espanha, que trabalhem em cooperação para o desenvolvimento, assistência social e ambiente.
<b>Fontes de Financiamento</b>	Diversificação das fontes de financiamento	Entrevista 2 - Questão 12	Diversificação é fundamental para garantir autonomia e sustentabilidade às organizações.
<b>Consequências da crise</b>	Redução de financiamentos ou donativos	Entrevista 2 – 8	Redução de fundos públicos e privados, mas sobretudo públicos. Grande dependência do sector público por parte de algumas instituições. Algumas instituições reduziram a atividade.
	Aumento dos pedidos de ajuda	Entrevista 2 – 9	75% das instituições viram aumentar o número de beneficiários.
	Reforço da atuação	Entrevista 2 – 9	
	Consequências na missão	Entrevista 2 – 10	Não na missão, mas na atividade, que reduziu. Deteção de novas necessidades sociais.
<b>Preservação da missão</b>	Contributo da avaliação da Fundación Lealtad	Entrevista 2 – Questão 11	Prestação de contas reforça confiança das partes interessadas. Capacitação das ONG.
<b>Comunicação com as Partes Interessadas</b>	Perceção do público	Entrevista 1 – Questão 12	Inclusão do selo ONG acreditada nos materiais de comunicação das organizações avaliadas.
<b>Transparência</b>	Consequência da análise e publicação das boas práticas das OES por uma organização criada para esse fim	Entrevista 1 – Questões 17, 18 Entrevista 2 – Questões 1, 7, 12	Melhorias relativamente a: - órgão de gestão; - elaboração de critérios e políticas; - comunicação com doadores; - gestão de fundos; - planeamento das atividades;  Contribui para uma gestão mais

## Caminhos para uma maior autonomia das OES em Portugal

			<p>profissionalizada; Organizações demonstram preocupação em obter a acreditação;</p> <p>Organizações avaliadas têm um período de 3 meses para cumprir eventuais incumprimentos; (Se não cumprirem, o relatório é exclusivamente para uso interno da ONG)</p> <p>Não conseguem saber se ações com empresas têm tendência para aumentar após a avaliação.</p>
--	--	--	--



Anexo C

**ISCTE IUL**  
**Escola de Ciências Sociais e Humanas**

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Economia Social e Solidária

***Caminhos para uma maior autonomia das organizações da Economia Social em Portugal***

Mestranda: Ana Luísa Martins Ferreira

Orientador: José Manuel Henriques

**Guião de Entrevista<sup>35</sup>**

A realização desta entrevista terá como objetivo procurar compreender qual a estratégia da instituição em análise para evitar o desvirtuamento da sua missão num contexto de crise financeira, económica e social e reforçar, em simultâneo, a sua autonomia.

Este instrumento metodológico enquadra-se numa investigação no âmbito do Mestrado em Economia Social e Solidária do ISCTE-IUL, com a finalidade de permitir a realização da respetiva dissertação.

A sua participação será voluntária, pelo que poderá interromper a entrevista em qualquer momento. Para assegurar o rigor da análise dos dados recolhidos é desejável proceder à gravação áudio desta entrevista. A gravação poderá ser interrompida em qualquer momento se assim o desejar.

Gostaríamos de saber se aceita participar nesta entrevista e se autoriza a gravação da mesma. Se não autorizar, a entrevista será realizada sem se proceder à sua gravação.

**Questão 1**

Indique o seu nome e o cargo que ocupa na organização, por favor.

**Questão 2**

Quando foi fundada e qual a razão da criação da instituição?

**Questão 3**

É uma organização nacional e independente?

**Questão**

Qual a área de atuação da instituição?

---

<sup>35</sup> Guião de entrevista aplicado a todas as organizações analisadas, à exceção da *Fundación Lealtad*, uma vez que desempenhou um papel diferente no estudo.

**Questão 5**

O que é que distingue o modelo de gestão da organização?

**Questão 6**

Qual o número de colaboradores da instituição?

**Questão 7**

Quais as fontes de financiamento da instituição? Dessas, quais são provenientes de receitas próprias e quais têm origem em entidades públicas e/ou privadas? Qual o grau de diversidade?

**Questão 8**

A organização que dirige encontra-se muito dependente das fontes de financiamento?

**Questão 9**

Considera importante a diversificação das fontes de financiamento? Porquê?

**Questão 10**

A organização que dirige diversificou as suas fontes de financiamento nos últimos anos?

**Questão 11**

Considera que a diversificação das fontes de financiamento da instituição permitiu ou permitirá reforçar a autonomia da mesma? Porquê?

**Questão 12**

A instituição que dirige deparou-se com uma redução de donativos ou financiamentos nos últimos anos? Se sim, considera que isso é uma clara consequência da crise iniciada em 2008?

**Questão 13**

Essa mesma crise provocou um aumento de pedidos de ajuda e obrigou a um reforço da atuação da instituição?

**Questão 14**

Considera que essa redução de donativos/financiamentos conjugada com um aumento de pedidos de ajuda poderá colocar em causa a concretização da missão da instituição? Porquê?

**Questão 15**

Se sim, qual a estratégia desenvolvida pela instituição para evitar o risco de desvirtuamento da sua missão?

**Questão 16**

Porque razão optou por essa estratégia? O que a distingue?

**Questão 17**

Na sua opinião, que outros fatores poderão colocar em causa a missão da instituição?

**Questão 18**

Considera que, ao afastar-se da sua missão, uma OES pode colocar em causa a sua sobrevivência? Porquê?

**Questão 19**

Concorda que a missão é a razão de ser da organização? É um fator de motivação e inspiração para colaboradores, voluntários e doadores que se identifiquem com a mesma?

**Questão 20**

Considera que todas as partes interessadas da sua organização conhecem a sua missão?

**Questão 21**

Sabe qual é a perceção do público face à organização que dirige?

**Questão 22**

Considera que as OES devem comunicar com os seus doares regularmente? Porquê?

**Questão 23**

Em que medida consideraria importante uma organização que pudesse analisar e publicar a transparência e as boas práticas das OES?

**Questão 24**

Considera que a existência de uma organização como a que foi mencionada na questão anterior poderia fomentar o potencial das OES? Porquê?

**Questão 25**

O sentido do projeto de criação da organização que dirige, mantém-se ou mudou? Porquê?

- Entrevista realizada ao Presidente da AMI<sup>36</sup> -

**ISCTE IUL**  
**Escola de Ciências Sociais e Humanas**

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Economia Social e Solidária

***Caminhos para uma maior autonomia das organizações da Economia Social em Portugal***

Mestranda: Ana Luísa Martins Ferreira  
Orientador: José Manuel Henriques

**Guião de Entrevista**

A realização desta entrevista terá como objetivo procurar compreender qual a estratégia da Instituição em análise para evitar o desvirtuamento da sua missão num contexto de crise financeira, económica e social e reforçar, em simultâneo, a sua autonomia.

Este instrumento metodológico enquadra-se numa investigação no âmbito do Mestrado em Economia Social e Solidária do ISCTE-IUL, com a finalidade de permitir a realização da respetiva dissertação.

A sua participação será voluntária, pelo que poderá interromper a entrevista em qualquer momento. Para assegurar o rigor da análise dos dados recolhidos é desejável proceder à gravação áudio desta entrevista. A gravação poderá ser interrompida em qualquer momento se assim o desejar.

Gostariamos de saber se aceita participar nesta entrevista e se autoriza a gravação da mesma. Se não autorizar, a entrevista será realizada sem se proceder à sua gravação.

**Data de realização da entrevista**

19 de julho de 2016

Assinatura da Entrevistadora

Ana Luísa Ferreira

Assinatura do Entrevistado

Sobre

<sup>36</sup> Entrevista realizada presencialmente.

### **Questão 1**

**Indique o seu nome e o cargo que ocupa na organização, por favor.**

Fernando de La Vieter Nobre. Presidente.

### **Questão 2**

**Quando foi fundada e qual a razão da criação da instituição?**

Em 1984. A razão da criação prende-se com o facto de eu ter entendido na altura, como médico dos Médicos sem Fronteiras (MSF) e administrador do movimento, que parecia oportuno que médicos, enfermeiros e outros operacionais portugueses, participassem também no movimento solidário no campo das políticas internacionais. Tendo em conta o nosso passado, fazia sentido que continuássemos a estar presentes no mundo, para além das nossas comunidades. E, na altura, eu era o único médico português a atuar numa instituição desse tipo, como os MSF. A vocação inicial foi essa, porque não outros poderem fazer aquilo que eu fazia?

### **Questão 3**

**É uma organização nacional e independente?**

Sim.

### **Questão 4**

**Qual a área de atuação da instituição?**

Na área internacional, a AMI desenvolve três grandes tipos de intervenções, designadamente, Missões de Emergência, Missões de Desenvolvimento com equipas expatriadas e Projetos Internacionais em Parceria com Organizações Locais (PIPOL), procurando adequar a sua atuação às características e necessidades do contexto, assumindo para tal uma intervenção faseada, tendo sempre como fim último, a sustentabilidade do processo de desenvolvimento.

A partir de 1994, consciente da realidade vivida em Portugal, a AMI alargou a sua área de atuação, visando minimizar os efeitos dos fenómenos da pobreza e da exclusão social em território nacional. Deste modo, dispõe atualmente de 16 equipamentos e respostas sociais no país, nomeadamente 9 Centros Porta Amiga (Lisboa – Olaias e Chelas, Porto, Almada, Cascais, Funchal, Coimbra, Vila Nova de Gaia e Angra do Heroísmo); 2 Abrigos Noturnos (Lisboa e Porto); 2 Equipas de Rua (Lisboa e Vila Nova de Gaia/Porto); 1 Serviço de Apoio Domiciliário (Lisboa) e 2 polos de receção de alimentos (Lisboa e Porto). Uma terceira vertente do trabalho da AMI é a promoção de uma cidadania ativa na área do associativismo, formação ou ambiente, promovendo a participação ativa de jovens e adultos em projetos concretos.

### **Questão 5**

**O que é que distingue o modelo de gestão da organização?**

Penso que o que distingue o modelo de gestão é o facto de a AMI, desde o início, ter adotado uma política de gestão financeira que se pode resumir, pensando na fábula de *La Fontaine*, “A formiga e a cigarra”, da seguinte forma: eu sempre tive a noção que depois do período das “vacas gordas” teria que, necessariamente, vir o período das “vacas magras”, e, nesse sentido, optei por uma política salarial de contenção máxima, e aí apliquei a regra dos MSF de que os custos administrativos não podiam exceder 15% do orçamento global da instituição e, por outro lado, tendo uma gestão de extrema prudência, ou seja, procurando uma rentabilidade das poupanças que fossemos acumulando, sem correr demasiados riscos. E isso fez com que, ao longo das décadas que se foram seguindo, a AMI tenha conseguido amealhar um pé-de-

meia que foi crescendo com os anos e que lhe permitiu, quando chegou o período das “vacas magras” (e foram vários) a possibilidade de continuar com o seu nível de atividade sem ser afetada por essa fase, nomeadamente, a questão do abandono progressivo ou maior exigência por parte da União Europeia nos financiamentos às instituições não-governamentais, na medida em que, nem sempre, essas instituições estavam de acordo com a política de desenvolvimento preconizada pela União Europeia e, segundo a lógica muito simples de que “quem paga é quem manda”, houve aí um “aperto da torneira” evidente.

Em segundo lugar, da parte do governo português, em termos de intervenção internacional, não temos qualquer financiamento há cerca de 7 ou 8 anos, por isso, enveredámos por uma outra vertente muito importante, ou seja, dependemos, maioritariamente, do povo português e não das instituições.

Criámos uma imagem positiva, de intervenção, e embora o povo português, com as limitações socioeconómicas e financeiras que surgiram no país, tenha diminuído os donativos, tal já aconteceu numa fase em que já tínhamos acumulado um pé-de-meia que nos tem permitido continuar exatamente, e até aumentar, o nível das nossas atividades, tanto lá fora como cá dentro, tanto que não avançámos para uma reestruturação da instituição, no sentido de despedimento de pessoal, e eu acho que a política que se adotou desde o início revelou ser a correta.

#### **Questão 6**

**Qual o número de colaboradores da instituição?**

239.

#### **Questão 7**

**Quais as fontes de financiamento da instituição? Dessas, quais são provenientes de receitas próprias e quais têm origem em entidades públicas e/ou privadas? Qual o grau de diversidade?**

A principal fonte de financiamento provém do público e das empresas portuguesas. Em segundo lugar, há duas fontes de financiamento igualmente importantes. Uma, que financia os equipamentos sociais em Portugal, vem do Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social, e em simultâneo, uma fonte que nós próprios fomos criando, ou seja, com as reservas que fomos acumulando, a AMI foi fazendo investimentos e foi criando produtos próprios, como investimentos no Hospital Particular do Algarve, o cartão de saúde AMI, a recolha de radiografias, o cartão de crédito Barclaycard, a marca AMI Alimenta, enfim, fomos desenvolvendo uma série de iniciativas que permitiram diversificar as fontes de financiamento, de tal modo que nunca ficaríamos dependentes de uma única só. Isto, ao contrário do que aconteceu a várias instituições, que, por dependerem desde o início, em mais de 90% dos financiamentos da União Europeia, quando surgiu aquele período que já referi de um choque de visão de políticas de desenvolvimento entre a própria União Europeia e as instituições não-governamentais, muitas dessas instituições tiveram que encerrar.

Outra coisa, que penso acertada, que fizemos, foi o que algumas instituições não fizeram e que desapareceram por causa disso, foi o facto de nos termos mantido uma instituição viva, ou seja, adaptamo-nos às circunstâncias e às exigências do mercado, não do mercado financeiro, obviamente, mas das necessidades que a sociedade ia tendo. Por exemplo, um caso muito típico que aconteceu na Europa, foi o síndrome SIDA, que foi uma preocupação prioritária na Europa durante muito tempo, mas que quando a farmacologia permitiu que essa doença deixasse de ser vista como uma doença aguda e, necessariamente, mortal, e passou a ser vista como uma doença crónica, as instituições que não souberam criar outras razões de existência perderam a sua razão de ser.

Daí que a AMI, se no início começou por ser uma instituição exclusivamente virada para o sector internacional, ao detetar as dificuldades que se viviam em Portugal, rapidamente criou uma intervenção em ação social em Portugal, seguindo-se uma intervenção na área do ambiente, ou seja, diversificou o leque das suas intervenções e, de futuro, acho que a próxima liderança deverá estar atenta também a isso, porque nada é perene, nada é estático, e uma instituição que se enquistou num projeto que deixou de ter razão de ser, é uma instituição que está condenada a desaparecer.

A instituição vai ter que estar, como esteve até agora, atenta às necessidades existentes no país e no mundo, e em função disso, saber antecipar a sua adaptação para que não se encontre num dado momento a atuar num terreno ou com um objetivo que deixou de ter razão de ser, e acho que se isso permitiu também essa abertura de um leque, por um lado, talvez, entorpeceu a tónica de intervenção na área internacional, mas, por outro lado, permitiu à instituição estar aberta a outras preocupações da sociedade portuguesa e mundial. Adaptou-se a tempo, portanto, tanto na área financeira como na área dos objetivos para poder continuar a estar viva passados mais de 30 anos.

**Entrevistadora: A instituição procurou sempre adaptar-se às alterações a que a sociedade foi sendo sujeita também e apostou sempre na diversificação das fontes de financiamento. E também procurou ter receitas próprias, ou seja, recorrer a fontes de financiamento que não sejam única e exclusivamente externas.**

**Entrevistado:** Seguramente. Se nós ventilarmos as fontes de financiamento, veremos que 60% depende, grosso modo, de donativos de particulares e de empresas, 25% são financiamentos institucionais e cerca de 20% são financiamentos próprios.

Tendo em conta que a política da casa foi, na medida do possível, aumentar a percentagem de proveitos próprios, nesta altura, e perante a desconfiança global que existe no sector financeiro, nós adotamos este ano, uma mudança radical, ou seja, decidimos fazer investimentos no ramo imobiliário com rentabilidade, já que estamos cientes de que a crise financeira e da banca vai ter um impacto seguramente superior aquele que teve a crise de 2008. Daí que tenhamos decidido que uma boa parte das nossas reservas não continuariam na banca, mas seriam investidas em investimentos sólidos, no sentido de os proteger, mas também de obter maior rentabilização, porque hoje, a rentabilidade que o sector financeiro nos dá é mínima ou então implica assumir altíssimos riscos.

No entanto, será preservado um montante financeiro que nos garanta sempre a tesouraria, a fim de evitar nesse departamento, qualquer rutura de responsabilidade da Fundação perante os seus colaboradores e fornecedores de serviços.

Eu acho que as pessoas que hoje estão à frente de uma instituição têm que perceber que estão perante um mundo em constante mutação, acelerado, instável e que, falar hoje de 3 anos, é estar a falar a longo prazo. E, por isso, na medida do possível, e penso que a tendência será para acelerar, terão que tentar adotar medidas preventivas que lhes permitam sobreviver.

Por outro lado, devo dizer também que foi política desta casa nunca recorrer ao crédito, o que faz com que, ao contrário de outras instituições que estão hoje afogadas nas dívidas que têm para com a banca, nós não tenhamos esse problema. Somos uma instituição que tem as contas em dia, tanto com os seus colaboradores como com os seus fornecedores, nos projetos nacionais e internacionais e que não deve nada à banca. Sem querer com isso afirmar que a AMI será perene, porque nada é perene no mundo, mas acredito que passará para uma próxima geração estabilizada. A AMI teve a preocupação de criar reservas desde o início, decidiu que nunca recorreria ao crédito à banca, e, por outro lado, criou produtos próprios da instituição que lhe permitissem, progressivamente, acrescentar ou aumentar a percentagem do orçamento anual que dependesse dela própria. O objetivo é chegarmos a 50%, de tal modo

que se as outras fontes de financiamento se esgotarem, nós temos capacidade para continuar, por um lado, porque temos reservas, por outro lado, se formos donos do nosso próprio destino, teremos tempo para nos adaptarmos às circunstâncias em constante mudança que, cada vez mais, vão surgir.

### Questão 8

**Por isso, é seguro dizer que a instituição não está demasiado dependente das fontes de financiamento externas? Procurou criar uma situação que a tornasse mais segura e mais estável.**

Seguramente que sim. E, sobretudo, como eu disse logo no início, alicerçando a maioria do seu financiamento junto da opinião pública.

A AMI, a única coisa que tem, entre aspas, para vender, é a sua credibilidade, é a sua ação. E ao longo da nossa existência, nós provámos em Portugal, que éramos a única instituição capaz de intervir em certos acontecimentos, e bastaria citar apenas alguns, mas houve mais, como a primeira e a segunda guerra do Golfo, a questão do terramoto tanto no Irão como em Caxemira, como no Haiti, o genocídio no Ruanda, o furacão *Mitch* nas Honduras, o tufão *Hayan* nas Filipinas, etc.

Demonstrámos que, efetivamente, éramos a única instituição em Portugal com capacidade financeira e rapidez de atuação logística e operacional, como foi o caso de Timor e do levantamento da Junta Militar na Guiné-Bissau, da epidemia de cólera em São Tomé e Príncipe no final dos anos 80, e do surto de dengue em Cabo Verde em 2009. Fomos sempre a instituição de referência, até hoje, em Portugal, que fez com que varias figuras públicas portuguesas me tivessem telefonado a dizer que a AMI representava o orgulho português. E isso fez com que surgisse na opinião pública, a imagem real de que nós éramos capazes de fazer coisas que mais ninguém em Portugal era capaz de fazer, o que fez com que se tenha criado uma linha de afetividade, empatia entre a instituição e o povo português que, em parte foi chamuscada, e há que salientar isso, não o nego, por algumas opções políticas pessoais que eu próprio tomei, mas que, perante talvez a coerência das atitudes que tomei desde então, afastando-me por completo desta opção que entendi tomar enquanto cidadão que sou e sobretudo, recusando qualquer cargo que me tenha sido oferecido, as pessoas acabaram por entender que a minha intenção foi de boa-fé e não foi com a perspetiva de vir a ter um lugar, por mais aliciante que fosse.

E acho que essa empatia foi recuperada. O que não foi recuperado e isso, infelizmente, não está nas nossas mãos, foi uma situação económica, financeira e social do país que foi preocupante e continua a ser, tendo em conta que muitos dos mercados por onde passávamos, estão hoje em crise, em retração, em termos políticos, a própria União Europeia está em crise. A questão dos refugiados é uma questão de muitas facetas, porque muitos não quiseram analisá-la sob todas as suas facetas, a insegurança é hoje um dos temas na ordem do dia e acredito que continuará a ser. Acho que esses fenómenos (atentados) serão recorrentes e farão com que o contexto político da Europa possa pôr em perigo a própria existência da União Europeia, como poderá pôr em perigo, mais rápido do que pensamos, o conceito de democracia tal qual ainda hoje o conhecemos no velho Continente.



### Questão 9

**Pelo que disse até agora, é claro que considera muito importante a diversificação das fontes de financiamento? Porquê?**

Porque ninguém nos garante, quando se está dependente de uma única fonte de financiamento, ninguém nos garante que essa fonte de financiamento não venha a colapsar, seja uma instituição internacional, seja um Estado, seja um banco, seja uma empresa, porque hoje estamos num mundo particularmente volátil. E, nesse sentido, é bom que possamos depender de uma miríade de fontes e, na medida do possível, termos uma fonte de receitas próprias. E nesse sentido, acho que adotamos a política certa, porque, desde então, como tem acontecido, algumas das fontes têm secado, mas têm sido substituídas por outras e tal fez com que, com a cessação de alguns financiamentos por exemplo, da ECHO (*European Civil Protection and Humanitarian Aid Operations*), desde 2001, com a cessação dos financiamentos por parte da Cooperação Portuguesa desde há uns 8 anos, tal não tivesse implicações práticas nenhuma que nos levasse a fechar projetos, a fechar missões, a despedir pessoal, porque os vasos comunicantes foram funcionando, ou seja, quando uma fonte secava, tínhamos outras que até rendiam mais e a parte dependente exclusivamente da AMI, foi-se mostrando sustentável. Eu acho que isso é fundamental. Uma instituição que aposte numa única fonte de financiamento é uma instituição que tem um garrote em permanência e que, a qualquer momento, pode ser asfixiada.

E, sobretudo, perde a sua independência, porque, a partir do momento em que temos uma única fonte de financiamento, quer queiramos, quer não, “quem paga, manda” e isso condiciona-nos! Por exemplo, em Angola, quando se deu o fim da guerra civil, recusamos um projeto da União Europeia, porque implicava que os expatriados fossem, exclusivamente, oriundos da União Europeia, e isso violava totalmente a nossa própria filosofia de intervenção, que é global, que não é nacionalista nem europeísta, é uma missão global e já, por 3 vezes, recusamos financiamento da União Europeia porque entendemos que violava a filosofia de intervenção que nós próprios temos e que eu tenho, que é de uma ação humanitária global. Se tivesse sido a nossa única fonte de financiamento, é evidente que isso nos teria levado a um estrangulamento imediato.

### Questão 10

**Considera que a diversificação das fontes de financiamento da instituição permitiu ou permitirá reforçar a autonomia da mesma? Porquê?**

Sem dúvida nenhuma. E acredito que, quanto mais conseguirmos diversificar, e vamos ver se esta última aposta que foi tomada, de transferir parte dos nossos ativos para o imobiliário com rentabilidade terá o efeito pretendido, mais autónomos nos tornaremos. Temos uma série de projetos em curso com rentabilidade e outros que dentro de 1 ou 2 anos, espero que nessa altura, a percentagem que depende exclusivamente de nós, vá crescer acima dos 20%, talvez ainda não chegando aos 50%, dado que temos um orçamento substancial, de cerca de 10 milhões de euros, mas que vai reforçar a nossa independência, e se tivermos que “apertar o cinto”, podemos apertar alguns “buraquinhos”, mas não morreremos.

Agora, se não tivéssemos desde o início (foi talvez intuitivo) diversificado as fontes de financiamento, mas também é verdade que foi uma visão que eu tenho e que sempre tive do mundo, hoje, provavelmente, a AMI já não existiria, tal como outras deixaram de existir.

### **Questão 11**

**A instituição que dirige deparou-se com uma redução de donativos ou financiamentos nos últimos anos? Se sim, considera que isso é uma clara consequência da crise iniciada em 2008?**

Sem dúvida, essa crise afetou de forma profunda e acredito que duradoura, porque a crise não acabou. Portugal está em estagnação efetiva há 15 anos, o que quer dizer que Portugal não cresce há 15 anos. Os salários estão estagnados há vários anos. As pensões e alguns salários foram reduzidos também. Nós fazemos parte de um país estruturalmente pobre. Se nós incluirmos na pobreza a franja populacional (já não é tão pequena assim, ultrapassa os 20%) dos que estão acima do nível da pobreza por causa das reformas de sobrevivência, do RSI, de múltiplas ferramentas que ainda existem, o que não quer dizer que continuem a existir daqui a 10 anos, seremos um país estruturalmente pobre acima dos 40%.

Por outro lado, a classe média, média baixa, passou quase toda ela para o limiar da pobreza. E é essa classe em geral que contribui. Podemos considerar que desde 2008, 2009, 2010, de certeza que os donativos desceram na ordem dos 35/40%.

Quer dizer, se nós não tivéssemos adotado um outro recurso para poder colmatar essa quebra, se não tivéssemos feito outros investimentos, inicialmente financeiros, mas depois também os nossos próprios recursos como o cartão de saúde, o Hospital Particular do Algarve, entre outros, teríamos sido obrigados a fazer a famosa reestruturação, um eufemismo para despedimentos e depois encerramento da atividade. Até hoje, tal não foi necessário fazer.

### **Questão 12**

**Essa mesma crise provocou um aumento de pedidos de ajuda e obrigou a um reforço da atuação da instituição?**

Sim, esse foi o paradoxo, embora expectável. Foi numa altura em que os donativos diminuíram mercê da situação social e económica do povo português, e os pedidos foram aumentando até um certo patamar e aí estagnaram com a abertura das cantinas sociais, mas que também sabemos, não são de duração determinada. E quanto ao nível internacional, porque a crise não afetou só Portugal, afetou o mundo inteiro, e são dados do Banco Mundial, surgiram rapidamente mais 200 milhões de pobres no mundo, pese embora a percentagem global aparentemente se ter mantido e até ligeiramente diminuído, mas isso vem do facto da população mundial ter crescido e desses 200 milhões serem absorvidos no crescimento populacional.

Mas as solicitações internacionais também aumentaram e, felizmente, aí também, nós não diminuimos a nossa intervenção, podemos dizer até que aumentámos.

Criámos ainda dois mecanismos novos, que foi a ajuda às famílias em Portugal para pagar certos encargos fixos como água, luz, gás, e um fundo para estudantes, para que pudessem acabar os seus estudos, porque nós sabemos que a única forma de quebrar o ciclo tradicional da pobreza é a educação e a qualificação. É a única maneira, não há outra.

Repito, na área internacional, os conflitos hoje são completamente atípicos, onde é difícil as ONG terem uma presença efetiva, como foi o meu caso quando comecei. Hoje, os conflitos mudaram completamente, a idade da inocência acabou, mas as crises ambientais vão desenvolver-se em força, na medida em que as políticas internacionais não souberam prevenir o que já se antevia há mais de 30 anos (Cimeira do Rio, 1992) e, por isso, repito que o futuro desta casa dependerá da próxima liderança que, quanto a mim, tomará posse daqui a 10 anos e terá que entender isso, e terá, se necessário, que adaptar a intervenção da AMI, tanto a nível nacional como internacional, a novas modalidades que lhe permitam ser tão eficaz e útil quanto foi nos primeiros 30 anos.

### Questão 13

**Considera que essa redução de donativos/financiamentos conjugada com um aumento de pedidos de ajuda poderá colocar em causa a concretização da missão da instituição? Porquê?**

Com certeza que sim. Se a instituição não criar mecanismos que lhe permitam ultrapassar a queda de donativos, com certeza que sim. Não há nenhum estudo exaustivo no quadro europeu nem no quadro português, mas eu fui Presidente da Plataforma das ONGD e Vice-Presidente da VOICE (*Voluntary Organisations in Cooperation in Emergencies*), e vejo no terreno hoje, o número de instituições que existiam e que deixaram de existir. Algumas, já não se ouve falar delas, outras estão com dificuldades económicas muito grandes, com atraso no pagamento de salários, dívidas à banca. As instituições que querem precaver aquilo que aí vem, têm que adotar medidas preventivas. O que estamos a tentar fazer na AMI com a nova visão estratégica de gestão é exatamente um programa de vacinação contra certas doenças que eu desde já antevio e que se vão propagar. Nós temos que prevenir, vacinando, criando novas oportunidades, pois há componentes da gestão anterior que vão passar por maus momentos.

### Questão 14

**Se sim, qual a estratégia desenvolvida pela instituição para evitar o risco de desvirtuamento da sua missão?**

Nós temos que guardar um fundo de tesouraria na banca que nos permita nunca ter uma rutura na tesouraria, como nunca tivemos nestes 32 anos de existência.

Mas, por outro lado, fazer com que uma boa parte dos nossos ativos seja aplicada de forma mais segura, com um maior índice de rentabilidade, conjugando, depois, as oportunidades que vamos tendo para implementar esse novo modelo de gestão, e, por outro lado, a rapidez ou não com que a crise na banca venha a acontecer.

Nós estamos num jogo, quase do gato e do rato, em que a AMI, que é um ratinho, está a observar o “gato” das perturbações geoestratégicas globais da própria banca e do sistema financeiro, e a ver como é que vai gerir o tempo, porque é uma questão de tempo, entre os tais vasos comunicantes, tirar o máximo sem colocar em perigo a tesouraria da Fundação e, por outro lado, garantir uma maior rentabilidade e proteção dos seus ativos. Existem fatores que dependem de nós, que são as opções estratégicas, existem outros que não dependem de nós, como por exemplo, o colapso de uma próxima crise financeira, cujo prazo não está definido, mas que vai acontecer. Só assim, espero, poderemos evitar uma reestruturação da Fundação, o que implicaria despedimentos, o que até hoje nunca aconteceu.

### Questão 15

**Na sua opinião, que outros fatores poderão colocar em causa a missão da instituição?**

Qualquer instituição não pode ser estática, tem que estar atenta às necessidades da sociedade, às mudanças da sociedade, e adaptar os seus objetivos a essas mudanças, porque, se efetivamente, os conflitos deixam de ser aqueles em que, tradicionalmente tivemos ocasião de intervir, que se entre na barbárie pura, em que a noção do próprio direito internacional humanitário não é respeitada, que as convenções do Comité Internacional da Cruz Vermelha (CICV) não são respeitadas, em que sabemos que, à partida, enviar expatriados para certos contextos de ódio, é quase uma condenação à morte, nós temos que saber escolher muito bem os nichos das nossas intervenções. Sabemos que as alterações climáticas, nos próximos 30 a 40 anos, os efeitos das alterações climáticas já são irreversíveis, e sabemos que vão acontecer catástrofes climáticas. Temos que estar prontos e ter a capacidade financeira suficiente para podermos reagir a crises como essas, sejam secas brutais, chuvas torrenciais, tsunamis,

terramotos, erupções vulcânicas, e, sobretudo, a imprevisibilidade de períodos de grandes secas e de grandes chuvas, enfim, estamos a entrar num período que não se pode prever. Temos que ter a capacidade financeira para, se necessário for, podermos intervir.

Em termos internacionais, acho que o grande campo de intervenção serão as alterações climáticas. Em termos nacionais, a crise nacional que, acredito, vai ter de novo um relançamento, sem apriorismo político nenhum, mas acredito que vamos ter que ter a capacidade de dar a melhor resposta às crises sociais que ainda virão. Para isso, precisamos de ter meios financeiros, já que, cada vez mais, vamos ser confrontados com a alteração de prioridades nos financiamentos por parte das instituições internacionais. Hoje, as migrações e a segurança vão abarcar o grande bolo dos orçamentos dessas instituições. Por outro lado, ao nível nacional, sabemos que, possivelmente, o grande esforço financeiro que os Estados terão que fazer será tentar evitar a banca rota dos seus bancos, do seu sistema financeiro e dos próprios Estados, porque, até uma certa altura, pensámos que um Estado nunca poderia entrar em falência, mas sabemos que pode, como sabemos que, dos 100 maiores orçamentos globais, mais de metade já não pertence a Estados, mas pertence a empresas globais. E, por isso, a fragilidade dos Estados, hoje, é muito patente até na aceitação ou na imposição que lhes é feita por parte do mundo financeiro.

A instituição que não tiver reservas próprias que lhe permita, tanto nas crises climáticas como nas crises sociais que se avizinham, manter uma atividade significativa, é uma instituição que virá a desaparecer.

#### **Questão 16**

**Considera que, ao afastar-se da sua missão, uma OES pode colocar em causa a sua sobrevivência? Porquê?**

Sim. Mas, repito, se focar a missão, tendo como objetivo a salvaguarda da humanidade, com a devida ressalva, porque nenhuma instituição por si só, pode salvaguardar a humanidade (é uma ação conjugada de centenas, senão milhares de instituições do planeta) isso pode ter vários tipos de intervenção. A instituição que se enquistar num único objetivo, se não souber antecipar a extinção dessa necessidade, porque pode acontecer que esse objetivo deixe de existir, é também ela uma instituição que está fora do baralho, como muitas estiveram. Já aqui referi a questão do síndrome da SIDA, mas possivelmente também outras, sobretudo aquelas que se endividaram à banca e que hoje estão estranguladas, outras que adotaram como política de intervenção depender em 95% ou 98% de um único financiador, porque a partir do momento em que esse financiador fechou a torneira por entender que a tal parceria estratégica entre a sociedade civil e a União Europeia deixou de existir, porque a sociedade civil começou a ser contestatária da própria política de desenvolvimento da UE, que tinha como máxima a vertente política e não social ou humanitária, a instituição tem que estar atenta a múltiplos fatores e tem que saber lidar com eles para ver, com a mudança dos objetivos prioritários que se avizinham, como é que vai poder conjugar a sua sobrevivência financeira com a adaptação aos novos objetivos prioritários que se vão desenvolver, porque senão, haverá um choque de interesses que será letal para as instituições.

#### **Questão 17**

**Concorda que a missão é a razão de ser da organização? É um fator de motivação e inspiração para colaboradores, voluntários e doadores que se identifiquem com a mesma?**

Sem dúvida. Sem missão, sem objetivos bem definidos, sem uma orientação estratégica bem definida, não há instituição que seja capaz de sobreviver.

Acredito que é um fator de motivação e inspiração, porque o que tem pecado e muito na nossa sociedade é a falta de exemplaridade nas lideranças políticas, financeiras, e a liderança nas

próprias instituições. Se as lideranças pensarem que o respeito lhes é devido automaticamente por ocuparem certos cargos de liderança, acho que já estão a errar. A liderança merece-se, não quer dizer que os líderes mereçam todos os dias a confiança dos que os seguem. Somos todos seres humanos e há dias em que todos nós temos mais ou menos força anímica. Mas acho que a motivação e a exemplaridade das lideranças é fundamental para que a equipa possa ser coesa. No caso em apreço, que é a AMI, eu, ao longo destas décadas, tenho tentado demonstrar que esta casa mantém uma liderança atenta, que está a tentar adaptar-se às novas ventanias que se avizinham, e que a liderança está atenta até à transição para uma nova liderança. É trágico alguém que pense que é insubstituível, porque não é.

O objetivo da razão de ser da instituição é fundamental. Esta casa só existe para servir o ser humano. É esse o objetivo. Não é para fazer dinheiro e quando faz poupanças, é para que o objetivo central não possa ser abandonado. Depois disso, terá que ser capaz de se adaptar aos ventos de mudança, porque uma instituição que não se adapta, que se enquistava, é uma instituição que já está a morrer.

Acredito que a missão é fundamental e que o exemplo dado pelas chefias é fundamental para que uma casa seja coesa e para que essa visão seja partilhada com todo o pessoal, na medida do possível.

### **Questão 18**

#### **Considera que todas as partes interessadas da sua organização conhecem a sua missão?**

Há um esforço para isso através das reuniões gerais semestrais, da reunião anual de quadros, da revista da AMI, do relatório de atividades e contas, mas, sinceramente, creio que nem todas as partes interessadas conhecem a missão da AMI, porque a casa cresceu muito e era muito mais fácil quando éramos poucos e quando éramos todos voluntários. Quando uma casa cresce e se transforma numa instituição, corre o risco de perder a alma. A minha preocupação é manter a alma da casa.

Será um esforço contínuo, é um trabalho diário.

### **Questão 19**

#### **Sabe qual é a perceção do público face à organização que dirige?**

Eu acredito, tendo em conta a crise violenta que nos atingiu e pese embora a diminuição de donativos, que a população portuguesa está atenta.

Acredito que a AMI marcou o inconsciente coletivo da sociedade portuguesa.

### **Questão 20**

#### **Considera que as OES devem comunicar com os seus doadores regularmente? Porquê?**

É vital. É importante comunicar que estamos ativos, que estamos no terreno, que continuamos a trabalhar.

Temos que dar *feedback*, porque é legítimo que as pessoas que nos apoiam, saibam o que estamos a fazer.

A AMI tem que prestar contas. É e sempre foi uma instituição transparente. Mesmo antes de ser obrigatório, já tínhamos uma auditoria externa.

### **Questão 21**

#### **Em que medida consideraria importante uma organização em Portugal que pudesse analisar e publicar a transparência e as boas práticas das OES?**

Penso que sim, desde que houvesse a garantia de que essa instituição era, ela própria transparente e credível.

O problema é quando uma instituição está isenta de fiscalização.

Seria importante saber como é constituída, de onde vem o financiamento...

Essa instituição, a ser criada, devia ser criada e sustentada, exclusivamente pelo contributo das entidades que fizessem parte da mesma (quotas) e não por financiamentos públicos.

**Questão 22**

**Considera que a existência de uma organização como a que foi mencionada na questão anterior poderia fomentar o potencial das OES? Porquê?**

Não sei se aumentaria o potencial das organizações, mas poderia, talvez, dar um cunho de seriedade.

**Questão 23**

**O sentido do projeto de criação da organização que dirige, mantém-se ou mudou? Porquê?**

O sonho inicial mantém-se, mas os objetivos ampliaram-se.

Quando fundei a AMI, os primeiros estatutos da AMI definiam a realização de missões em todos os PALOP e depois no mundo. E isso, penso que se alcançou e mantém-se largamente.

As coisas aconteceram de 10 em 10 anos. Abrimos o departamento de ação social, o primeiro equipamento social em Portugal e a partir daí, abrimos vários. Dez anos depois, enveredámos também pela vertente ambiental.

E outros 10 anos depois, renovámos a imagem da AMI e a sua sustentabilidade financeira. Hoje, estamos a pugnar para que a mensagem seja outra, que não seja limitativa, que não seja circunscrita à assistência médica internacional, mas foi isso que me levou a fundar a AMI.

Mas eu acho que tudo se mantém, porque como dizia o nosso antigo logotipo “Por uma ação humanitária global”, tudo acaba a convergir para um vértice global de tentar contribuir para a melhoria da humanidade.

Acredito que a razão de ser da AMI continua exatamente a mesma. Abriu-se o leque da sua intervenção, mas nada mudou na sua essência. Outra coisa que mudou, mas pela força das circunstâncias, foi que eu próprio transformei-me mais num gestor, pela preocupação com a sobrevivência da casa, porque tenho que o fazer, não me posso demitir dessa minha responsabilidade. Mas a essência da casa manteve-se, porque dentro de mim, manteve-se.

- Entrevista realizada à Diretora Executiva da ONV <sup>37</sup> -

<p><b>ISCTE IUL</b> <b>Escola de Ciências Sociais e Humanas</b></p> <p>Dissertação de Mestrado</p> <p>Mestrado em Economia Social e Solidária</p> <p><i>Caminhos para uma maior autonomia das organizações da Economia Social em Portugal</i></p> <p>Mestranda: Ana Luísa Martins Ferreira Orientador: José Manuel Henriques</p>
--

**Guião de Entrevista**

A realização desta entrevista terá como objetivo procurar compreender qual a estratégia da instituição em análise para evitar o desvirtuamento da sua missão num contexto de crise financeira, económica e social e reforçar, em simultâneo, a sua autonomia.

Este instrumento metodológico enquadra-se numa investigação no âmbito do Mestrado em Economia Social e Solidária do ISCTE-IUL, com a finalidade de permitir a realização da respetiva dissertação.

A sua participação será voluntária, pelo que poderá interromper a entrevista em qualquer momento. Para assegurar o rigor da análise dos dados recolhidos é desejável proceder à gravação áudio desta entrevista. A gravação poderá ser interrompida em qualquer momento se assim o desejar.

Gostaríamos de saber se aceita participar nesta entrevista e se autoriza a gravação da mesma. Se não autorizar, a entrevista será realizada sem se proceder à sua gravação.

**Data de realização da entrevista**

28 de julho de 2016

**Assinatura da Entrevistadora**

Ana Luísa FERREIRA

**Assinatura da Entrevistada**



1

<sup>37</sup> Entrevista realizada presencialmente.

**Questão 1**

**Indique o seu nome e o cargo que ocupa na organização, por favor.**

Rosária Jorge. Diretora Executiva.

**Questão 2**

**Quando foi fundada e qual a razão da criação da instituição?**

A Operação Nariz Vermelho foi fundada em 2002. O início foi através da Beatriz Quintella, que foi a fundadora, que era palhaça, artista, que já trazia algumas inspirações do Brasil, Estados Unidos, onde conhecia bem as associações de palhaços de hospital e ela própria começou a visitar de uma forma voluntária o hospital D. Estefânia e aquilo que aconteceu foi que, ao longo do tempo, ela percebeu que as crianças, fora do Natal e do Dia da Criança, não tinham grandes atividades nos hospitais e que havia necessidade de haver alguém que fizesse visitas frequentes às crianças.

**Questão 3**

**É uma organização nacional e independente?**

Sim.

**Questão 4**

**Qual a área de atuação da instituição?**

Temos 22 artistas, que são os doutores palhaços, que visitam as crianças que estão nos hospitais, nos hospitais públicos ou de parcerias público-privadas, sempre nas alas de pediatria.

**Questão 5**

**Qual é e o que é que distingue o modelo de gestão da organização?**

É necessária uma gestão profissional como a de qualquer organização, quer seja uma empresa, uma fundação, ou o que quer que seja.

Aquilo que nos distingue, se calhar, das empresas, é a vertente social, aquilo que nós fazemos e, em primeiro lugar, o facto de não sermos orientados para o lucro.

Aquilo de nos distingue de algumas outras IPSS, provavelmente será que não temos nenhum apoio estatal e acabamos por ser completamente autónomos em termos de financiamento.

Aquilo que eu penso que a Beatriz Quintella fez ao longo dos anos e fez muitíssimo bem, foi rodear-se sempre dos melhores profissionais nas áreas-chave. Portanto, acabamos por ter profissionais com grandes competências a trabalhar aqui dentro, o que nas outras IPSS pode não acontecer, com voluntários ou colaboradores a tempo parcial.

**Entrevistadora: São recursos humanos especializados.**

**Entrevistada:** Claramente.

**Entrevistadora: E o estatuto jurídico é IPSS?**

**Entrevistada:** Sim.



**Entrevistadora: Qual o número de beneficiários que têm atualmente?**

**Entrevistada:** Temos mais de 40 mil crianças por ano.

### **Questão 6**

**Qual o número de colaboradores/voluntários da instituição?**

Temos 22 doutores palhaços e 11 pessoas no escritório.

Em alturas de pico, temos outras pessoas que nos ajudam a fazer projetos específicos.

Baseamos a nossa atuação em trabalho profissional.

### **Questão 7**

**Quais as fontes de financiamento da instituição? Dessas, quais são provenientes de receitas próprias e quais têm origem em entidades públicas e/ou privadas? Qual o grau de diversidade?**

Fazemos algumas candidaturas e aí temos apoio de algumas Câmaras Municipais nos hospitais onde trabalhamos. Em termos mais estatais, esse acaba por ser o ponto que temos mais em ligação com o Estado, embora não seja nada protocolado. São candidaturas às quais nós concorremos e através das quais acabamos por ter financiamento.

Temos apoio das empresas, temos apoio dos particulares, que representam os mais importantes.

A principal fonte de angariação de fundos para nós é a consignação de IRS, que advém 100% de particulares.

E depois temos os nossos próprios eventos. Temos o dia do Nariz Vermelho nas escolas que, no fundo, é uma ação de angariação de fundos que é feita nas escolas e são as crianças que também, elas próprias, sensibilizam para as causas sociais e para ajudar. Esse é outro dos grandes eventos que nós fazemos. E, ao longo do ano, vamos fazendo outros eventos ou participando em algumas iniciativas externas, temos a própria comunicação também, e a campanha de doadores regulares que fazemos na rua. Porém, as duas principais são o IRS e o Dia do Nariz Vermelho.

**Entrevistadora: E pode-se considerar que já têm uma grande diversidade de financiamento?**

**Entrevistada:** Neste momento, já temos uma maior diversidade do que tínhamos há 3 anos atrás.

**Entrevistadora: Tem havido uma aposta nesse sentido?**

**Entrevistada:** Uma aposta e uma necessidade, porque os apoios das empresas já não são diretos. Acabámos por atuar nas empresas de outra forma, com outras campanhas para chegar aos colaboradores das empresas, mais do que pedir, e tivemos que ir à procura de outras.

### **Questão 8**

**A organização que dirige encontra-se muito dependente das fontes de financiamento externas?**

São todas externas, à exceção da loja e do Dia do Nariz Vermelho (DNV). O DNV é o campeão da angariação de fundos, porque tem tudo a ver com o que fazemos, com a nossa missão.

As fontes são todas externas, porque não temos investimentos, mas acabamos por ter muitas ações que dependem de nós, e cada vez mais.

**Questão 9**

**Considera importante a diversificação das fontes de financiamento?**

Sim, o mais possível.

**Questão 10**

**A organização que dirige diversificou as suas fontes de financiamento nos últimos anos?**

Sim.

**Questão 11**

**Considera que a diversificação das fontes de financiamento da instituição permitiu ou permitirá reforçar a autonomia da mesma? Porquê?**

No fundo, assegura o nosso funcionamento, porque autónomos nós já somos. Não dependemos de nenhum subsídio estatal. Mas a autonomia advém do sucesso das nossas ações de angariação de fundos. E, obviamente que, quanto mais diversificadas forem as fontes de financiamento, mais autónomos conseguiremos manter-nos do que, se calhar, só com uma fonte.

**Questão 12**

**A instituição que dirige deparou-se com uma redução de donativos ou financiamentos nos últimos anos? Se sim, considera que isso é uma clara consequência da crise iniciada em 2008?**

Sim, principalmente, por parte das empresas. E, obviamente, ao contrário daquilo que podíamos acreditar que, idealmente, fazia sentido, e que a responsabilidade social das empresas seria sempre uma área prioritária, é óbvio que numa situação de crise, é cortada em primeiro lugar.

**Questão 13**

**Essa mesma crise provocou um aumento de pedidos de ajuda e obrigou a um reforço da atuação da instituição?**

Não se aplica.

**Questão 14**

**Considera que essa redução de donativos/financiamentos poderá colocar em causa a concretização da missão da instituição? Porquê?**

Para já, não. O que pode acontecer é que, se calhar, nós temos que investir muito mais para conseguir o mesmo valor angariado.

Não coloca em causa a missão, mas pode colocar em causa a leitura da nossa atividade anual. Se calhar, para conseguirmos estar nos mesmos hospitais, temos que ter um investimento maior.

O peso, em termos de investimento dos fundos, provavelmente, terá que ser menor no hospital do que era antes, porque o esforço terá que ser maior em termos financeiros e de recursos humanos para ir à procura dos mesmos fundos.

Isto desequilibra um pouco aquilo que chamamos de “a nossa praia”, porque idealmente, gostaríamos de ter 80% do nosso investimento nos hospitais e não conseguimos ter. Temos 40%, o que pode parecer pouco para quem não conhece o sector.

Até hoje, não reduzimos a atividade e fazemos tudo para não reduzir, mas há sempre esse risco. O nosso objetivo é não o fazer nunca. Quando aderimos a um hospital, nunca saímos de lá.

Até hoje, estamos em 14 hospitais e nunca saímos de nenhum, porque, para nós, é um compromisso de longo prazo.

#### **Questão 15**

**Pode-se dizer que é essa a vossa estratégia para evitar esse risco de se afastarem da missão? É esse compromisso que assumem, apesar de poder haver uma redução do financiamento, de donativos, e, por isso, o esforço pode ser maior para conseguirem os financiamentos, mas não deixam de o fazer?**

Obviamente que teremos que ter fundos para investir, mas, no limite, se for preciso recorrer a empréstimos, recorreremos, mais do que reduzir a atividade. Se tivéssemos que cortar em algum lado, não seria nos hospitais.

#### **Questão 16**

**Na sua opinião, que outros fatores poderão colocar em causa a missão da instituição?**

Penso que o principal fator é a redução de financiamentos.

Nós já fizemos duas vezes um estudo de opinião em relação ao público em geral.

Estamos muito contentes com o reconhecimento que nos têm dado.

Temos uma imagem muito boa, uma notoriedade alta, as pessoas acreditam em nós, acreditam que aplicámos bem os fundos. Tudo isto é muito claro. Somos a n.º 2. Há 70.000 IPSS. Nós somos a n.º2, o que é muito bom.

E, se continuarmos a fazer essa aposta e a batalhar, havemos de conseguir.

Temos que investir para angariar fundos, mas se conseguirmos investir certo e se conseguirmos passar as mensagens certas, se formos consistentes ao longo do tempo, ter uma obsessão pela seriedade e pela credibilidade, havemos de conseguir, mas haverá sempre riscos.

#### **Questão 17**

**Considera que, ao afastar-se da sua missão, uma OES pode colocar em causa a sua sobrevivência? Porquê?**

Claro que sim, porque deixa de ter essa imagem junto do público. Nós temos que ser muito consistentes. As pessoas têm que saber, exatamente, o que nós fazemos, como o fazemos e as contas que prestamos têm que estar claras.

Se criarmos sempre a nossa marca de forma consistente, com os mesmos valores e os mesmos princípios, as coisas acabam por fazer sentido.

Se começarmos a desviar um bocadinho, se calhar deixamos de ser relevantes.

Deixam de nos conhecer, deixam de se identificar, deixamos de ser relevantes. Temos que nos manter fiéis à nossa missão e conseguir atuar de acordo com as competências que temos.

#### **Questão 18**

**Concorda que a missão é a razão de ser da organização? É um fator de motivação e inspiração para colaboradores, voluntários e doadores que se identifiquem com a mesma?**

Claro que sim. É o fator.

#### **Questão 19**

**Considera que todas as partes interessadas da sua organização conhecem a sua missão?**

Sim.

**Entrevistadora: E o que é que acha que contribui para isso?**

Todos os fatores influenciam. Por um lado, a missão está clara, por outro lado, a atuação é uma, por outro lado, é bem comunicada ao longo dos anos.

Até porque, no nosso caso, especificamente, o nosso trabalho não é visto pela população, só é visto por quem, alguma vez, teve o azar de ter uma criança no hospital ou por quem trabalha no hospital, os profissionais de saúde ou os familiares. Todos os outros, só conhecem o nosso trabalho, porque nós o comunicamos.

### **Questão 20**

#### **Sabe qual é a perceção do público face à organização que dirige?**

Tenho, porque procurei tê-la. Tenho um estudo de janeiro e tenho outro de há dois anos atrás. E temos também os resultados do nosso trabalho. Temos uma pessoa especificamente para investigação.

Mas essa não era a pergunta. A pergunta era sobre o público em geral e esse tem uma boa perceção do nosso trabalho. No último estudo, obtivemos uma pontuação de 8,64 (entre 0 e 10) no ponto “Marca honesta e séria”; “Credível no decorrer da sua atuação”, 8,60; “Transparente”, 8,48; “Aplicou bem os fundos que recolhe”, 8,47. Sei, sei o que as pessoas pensam de nós. Isto é só um exemplo, temos muitos mais.

#### **Entrevistadora: E fazem esses estudos regularmente?**

**Entrevistada:** Já fizemos dois e se continuarmos a parceria com a GFK, continuaremos a fazer. Penso que de 2 em 2 anos será suficiente e é ótimo para podermos acompanhar os resultados do nosso trabalho.

### **Questão 21**

#### **Considera que as OES devem comunicar com os seus doadores regularmente? Porquê?**

Claro que sim. Têm que o fazer para os doadores saberem o que é que fazemos, como é que o fazemos, para prestar contas.

### **Questão 22**

#### **Em que medida consideraria importante uma organização que pudesse analisar e publicar a transparência e as boas práticas das OES?**

Acho que faz todo o sentido.

### **Questão 23**

#### **Considera que a existência de uma organização como a que foi mencionada na questão anterior poderia fomentar o potencial das OES? Porquê?**

Poderia tornar as organizações fortes mais fortes, as pequenas, se calhar, não tanto, porque ao fazer isso, se calhar tem logo que se explicar a notoriedade, o que é que fazem, onde estão, qual é o impacto, e a tendência que as pessoas têm é ir à procura das que têm maior impacto. Acho que uma organização dessas favoreceria as organizações mais fortes.

#### **Entrevistadora: E as menos fortes, não?**

**Entrevistada:** Se calhar, não. Depende da forma como for criada.

Mas se for igual para todos, acho que acaba por favorecer as mais fortes.

Porque se estamos a falar de informação de quem não sabe, acaba por acontecer isso, mas depende do objetivo da organização.

**Questão 24**

**O sentido do projeto de criação da organização que dirige, mantém-se ou mudou? Porquê?**

Mantém-se. É uma das nossas obsessões não nos esquecermos nunca de porquê e de como é que começou, principalmente de porque é que começou, e até agora mantém-se.

A única coisa que mudou é que quando começamos, 100% dos fundos eram aplicados na missão e agora não. São “dores de crescimento”.

**Entrevistadora: O facto de só terem um foco de atuação, parece-lhe que isso os diferencia (à ONV e a outras organizações na mesma situação) em relação a outras organizações do sector?**

Ajuda muito. Torna-se mais especializada, trabalha de uma forma mais relevante, aprende a fazê-lo de melhor forma, facilita a comunicação. Tem a ver com competências, *know-how*, investigação ao longo do tempo, tudo isso nós temos aqui. Temos um foco muito claro daquilo que fazemos. Se começarmos a fazer outra coisa completamente diferente, é uma outra organização. Se for algo completamente diferente. Não quer dizer que não se possa mudar o público-alvo ou o local de atuação. Enquanto mantivermos o foco, acho que seremos muito mais eficazes na nossa missão e teremos muito mais impacto social do que se estivermos a fazer outra coisa que não sabemos fazer tão bem.

- Entrevista realizada ao Presidente da *Re-food*<sup>38</sup> -

**ISCTE IUL**  
**Escola de Ciências Sociais e Humanas**

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Economia Social e Solidária

*Caminhos para uma maior autonomia das organizações da Economia Social em Portugal*

Mestranda: Ana Luísa Martins Ferreira  
Orientador: José Manuel Henriques

**Guião de Entrevista**

A realização desta entrevista terá como objetivo procurar compreender qual a estratégia da instituição em análise para evitar o desvirtuamento da sua missão num contexto de crise financeira, económica e social e reforçar, em simultâneo, a sua autonomia.

Este instrumento metodológico enquadra-se numa investigação no âmbito do Mestrado em Economia Social e Solidária do ISCTE-IUL, com a finalidade de permitir a realização da respetiva dissertação.

A sua participação será voluntária, pelo que poderá interromper a entrevista em qualquer momento. Para assegurar o rigor da análise dos dados recolhidos é desejável proceder à gravação áudio desta entrevista. A gravação poderá ser interrompida em qualquer momento se assim o desejar.

Gostariamos de saber se aceita participar nesta entrevista e se autoriza a gravação da mesma. Se não autorizar, a entrevista será realizada sem se proceder à sua gravação.

**Data de realização da entrevista**

29 de julho de 2016

**Assinatura da Entrevistadora**

Ana Luísa FERREIRA

**Assinatura do Entrevistado**

Walter Hall

1

<sup>38</sup> Entrevista realizada presencialmente.

### Questão 1

**Indique o seu nome e o cargo que ocupa na organização, por favor.**

Hunter Halder. Presidente da direção. Voluntário.

Todos são voluntários.

### Questão 2

**Quando foi fundada e qual a razão da criação da instituição?**

A *Re-food* começou como uma ideia, depois foi lançada como um projeto, sem qualquer forma jurídica, no dia 9 de março de 2011. Esta foi a primeira recolha e entrega de comida.

Eu comecei sozinho, não sabia se ia dar resultado ou não, mas muito rapidamente, percebi que era muito produtiva e tinha que ser organizada.

Quatro meses depois desta primeira recolha, 18 de julho de 2011, criámos a associação sem fins lucrativos *Re-food 4 Good* - Associação. Tínhamos 30/40 beneficiários, 30 restaurantes e embora tivesse 30 ou 40 voluntários nessa altura, eu fazia uma grande parte do trabalho, porque pedíamos aos voluntários que fizessem 2h, 1 vez por semana, mas havia centenas de horas que tinham que ser feitas, pelo que um novo elemento mudou o sistema um pouco mais tarde.

De qualquer forma, a terceira data é o dia 8 de setembro de 2011, altura em que ganhámos o prémio de voluntariado jovem do Montepio, quase 6 meses depois da primeira recolha, o que chamou a atenção dos *media*. E isto mudou tudo.

Inicialmente, eu não tinha a intenção de criar a *Re-food*. Em 2010, eu decidi deixar de trabalhar para mim e começar a trabalhar para a humanidade, e elaborei 3 ou 4 projetos possíveis, já com nome, nenhum dos quais *Re-food* e desenvolvi descrições, logotipos, *swot analysis* para decidir o que é que ia fazer. E esses projetos tinham o seu mérito, eram em prol dos direitos humanos e outros eram de angariação de fundos, tipo *Live Aid*, mas organizado com donativos. Estava a analisar todas estas possibilidades. Neste contexto, estava a jantar com as minhas filhas e uma delas perguntou o que acontecia com o *buffet* de saladas que estava ao lado da nossa mesa e eu disse-lhe que ia para o lixo. Ela não gostou e eu disse-lhe que não era só a salada, mas toda a comida preparada e que não fosse vendida. Ela ficou muito indignada e eu expliquei que não era só aquele restaurante, mas todos os restaurantes de Lisboa, todos os restaurantes do mundo e que era uma grande asneira. Este foi o primeiro pensamento.

Muito pouco tempo depois, ela começou a trabalhar como suplente de equipa de banquete num hotel e ficou chocada com toda a comida que ia para o lixo. Ela voltou para casa mesmo indignada e eu expliquei que a culpa não era do hotel, porque esse não tinha alternativa. E foi aí que eu pensei que se existisse uma alternativa, qual seria o formato? E sentei-me e escrevi o projeto da *Re-food* naquela noite, mostrei ao meu filho, que tem os pés assentes na terra, para saber qual a opinião dele. Ele disse-me duas coisas, que isto funcionaria de certeza absoluta, e que era universal, funcionaria em todo o lado, e que tinha que ter um nome universal, algo como *Re-food*. Ele deu o nome e eu coloquei *Re-food* ao lado dos outros 4 ou 5 projetos já idealizados. Fiz um logotipo, uma descrição, uma análise *swot* e nem duas semanas depois, percebi que a *Re-food* tinha que ser lançada e que os outros projetos ficariam na prateleira. Isto, em novembro de 2010. Criei uma página de *facebook* no dia 25 de janeiro de 2011, depois fiz investigação, procurei aconselhamento, falei com o padre da igreja para saber quem poderiam ser os beneficiários, fiz alguma pesquisa e depois lancei no dia 9 de março.

### Questão 3

#### **É uma organização nacional e independente?**

Sim. Totalmente independente. Nasceu no mundo, nasceu em Lisboa, na antiga freguesia de N. Sr.<sup>a</sup> de Fátima.

#### **Entrevistadora: Em termos jurídicos, a *Re-food* é uma associação sem fins lucrativos?**

**Entrevistado:** Começou como uma associação sem fins lucrativos, mas no dia 15 de abril de 2013, passou a ser uma IPSS.

### Questão 4

#### **Qual a missão e a área de atuação da instituição?**

A missão da *Re-food* tem 3 vertentes de igual importância:

- Eliminar o desperdício alimentar;
- Acabar com a fome;
- Envolver toda a comunidade no seu trabalho;

**Entrevistadora:** A área de atuação da *Re-food* é só nesta área, na eliminação do desperdício e na distribuição de refeições?

**Entrevistado:** É um pouco mais alargada.

Na primeira recolha, começamos com os restaurantes e as pastelarias. Hoje em dia, vamos também às grandes cadeias de distribuição, como Pingo Doce, Continente, Lidl e também a agricultura. É um combate ao desperdício alimentar em todas as suas vertentes.

Parte da nossa missão é mudar consciências, influenciar políticas públicas (este ano, já fomos duas vezes à Assembleia da República), e faz parte da nossa missão a replicação do modelo, porque o problema é universal e o nosso modelo micro-local é um modelo de replicação. Grande parte do meu trabalho é este. Cada núcleo é autónomo.

É igualmente nossa missão alimentar aqueles que nos procuram porque têm fome. Tal como quando alguém nos bate à porta a dizer que quer criar um núcleo em Évora, Beja, Guimarães... Nós temos a obrigação de facilitar e acompanhar o nascimento de novas equipas, independentemente do local onde se encontram.

#### **Entrevistadora: Neste momento, estão em Lisboa e no Porto?**

**Entrevistado:** Em Viana do Castelo, temos uma equipa que vai começar em setembro, em Guimarães será no fim do ano ou em 2017, em Braga e Famalicão já estão em funcionamento, no Porto, há um a funcionar na Foz do Douro, um em Matosinhos, Ermesinde vai abrir no Outono, depois Aveiro e Coimbra, que ainda não estão abertos, na Guarda já está aberto, Covilhã, Alcobça, Leiria, Caldas da Rainha, Cascais, Carcavelos, 3 no Algarve.

### Questão 5

#### **Qual é e o que é que distingue o modelo de gestão da organização?**

A *Re-food* é micro-local, mas com o seu crescimento, passaram a existir muitos núcleos. Temos a estrutura da associação, que tem poucos elementos, são cerca de 5000 voluntários divididos por 32 núcleos. São 150/250 voluntários por cada núcleo.

Como alguns núcleos são do norte e outros do sul, criamos uma estrutura regional, identificámos pessoas de confiança em cada região e criamos núcleos regionais e atribuímos alguns poderes a estas equipas. Elas podem assinar protocolos, contratos, acompanhar as equipas para água e luz quando há espaço, fazem várias coisas que a direção faz. Têm uma



estrutura regional e fazem o acompanhamento das equipas locais. Nas equipas locais, existem 25 ou mais gestores, que fazem 4h por semana, de acordo com a sua disponibilidade.

25 gestores com 4h por semana são 100 horas por semana e 400h por mês. Essas 400h permitem fazer o trabalho.

O modelo tem alguns parâmetros e tem alguma flexibilidade.

Nos núcleos, é eleito um coordenador e vice-coordenador, sem campanhas, sem nomeações, sem discursos. A equipa senta-se nas cadeiras e cada um escreve o nome da pessoa que quer eleger para coordenador, sendo que o mais votado é o coordenador e o segundo mais votado é o vice-coordenador.

Estamos também organizados em 5 equipas de missão:

- equipa que faz gestão de beneficiários;
- equipa que faz gestão das fontes de alimentos;
- equipa que faz gestão de voluntários;
- gestão de operações;
- gestão no apoio à comunidade;

Com estas 5 pastas, cada uma tem uma pessoa responsável pela coordenação.

A equipa de coordenação é constituída por 2 coordenadores, mais os representantes de 5 pastas e além disso, há equipas transversais de apoio. Duas pessoas assumiram a responsabilidade financeira, 2 ou 4 na comunicação, e 2 pessoas que trabalharam na área da formação e *compliance*. Estas trabalham muito perto dos dois coordenadores.

Muito importante é a equipa de todos os gestores, que reúne uma vez por mês, mas há aqueles que preferem ter primeiro as reuniões das pastas e passar os assuntos para as reuniões de coordenação, que por sua vez, resolve os assuntos que são da sua competência, e os assuntos que são da estrutura do núcleo, são reservados para as reuniões de todos. E neste sentido, podem ser 5 reuniões individuais de pastas ou reunião da equipa de coordenação e aqui é definida uma agenda para a reunião de todos, necessariamente, mensalmente.

### **Entrevistadora: Porque é que diz que são todos voluntários e sempre vão ser?**

**Entrevistado:** O âmbito do nosso trabalho é planetário, por isso, ou aceitamos que vamos criar uma organização com uma estrutura como as Nações Unidas, ou criamos uma estrutura completamente horizontal, porque o objetivo é resolver os problemas locais dos nossos cidadãos locais.

Muitas pessoas dizem que eu devia ter um salário, mas isso só resolveria o meu problema, porque existem outras pessoas a trabalhar muito, por isso, onde se define a fronteira entre quem recebe e quem não recebe salário? É melhor que ninguém afares salário. E também acho mais apelativo para as pessoas se ninguém receber salário, porque assim, as pessoas sabem que o seu trabalho não será para que alguém tenha um melhor carro e outros exemplos do género. Para além disso, eu tenho ideia que outras associações deparam-se com momentos de crise, porque não têm fundos suficientes para pagar os salários. E isto nunca seria um problema para nós. Nós estamos a trabalhar numa economia de boa vontade. Claro que todas as associações têm boa vontade ou não existiriam, mas a nossa economia é mesmo de boa vontade. Toda a comida é oferecida, todo o trabalho é oferecido, nada é feito por obrigação. Os nossos parceiros querem apoiar, querem ajudar, e fazem-no de boa vontade, não têm obrigação de o fazer. A nossa comida é dada, por isso, não existem obrigações, as obrigações são morais, não são monetárias, governamentais ou legais.

Eu acho que talvez não hajam muitas associações que sejam 100% voluntárias e por causa da economia de boa vontade na qual funcionamos, pensamos que isto é algo apelativo para as pessoas em Barcelona, por exemplo, que poderão querer replicar o modelo. Alterar um modelo que funciona bem seria como dar um tiro no próprio pé.

Assim, por uma questão de princípio, parece-me que devemos continuar 100% voluntários, por uma questão prática também, porque não é fácil decidir quem recebe e quem não recebe, e por uma questão de acelerar e facilitar a replicação do modelo. Parece-me a coisa certa a fazer, mas cria dificuldades nos núcleos nacionais e, sobretudo nos internacionais, porque as pessoas que trabalham frequentemente a recolher comida, voltam com muito boa comida e vão para casa felizes, as pessoas que fazem 2h vão para casa felizes, as pessoas que fazem a entrega também vão para casa felizes, mas quem trabalha no escritório, não tem esta mesma sensação, por isso, é um desafio conquistar o órgão central, porque não tem esta gratificação imediata, por isso, é um desafio, mas é um desafio que temos que ultrapassar.

#### **Questão 6**

##### **Qual o número de colaboradores/voluntários da instituição?**

Todos são voluntários. 5000 voluntários em 32 núcleos.

#### **Questão 7**

##### **Quais as fontes de financiamento da instituição? Dessas, quais são provenientes de receitas próprias e quais têm origem em entidades públicas e/ou privadas? Qual o grau de diversidade?**

O financiamento da *Re-food* vem da comunidade.

Nós temos uma pasta que se chama “Apoyo da Comunidade”, que numa organização normal seria chamada de “Angariação de Fundos”. Nós não fazemos angariação de fundos, fazemos convites. Quando entramos numa comunidade, convidamos todos os cidadãos a fazer voluntariado, quando abrimos, convidamos todos os restaurantes, pastelarias, supermercados a serem parceiros da *Re-food* no local, quando entramos na comunidade, falamos com a Igreja, com a Junta de Freguesia, com a Câmara Municipal, com todas as instituições que já estão no terreno e convidamo-los todos a fazerem uma parceria, da forma mais adequada à sua realidade. Depois, vamos às empresas, mas não vamos pedir dinheiro, vamos convidá-las a participar no nosso trabalho da forma que for mais adequada para elas. A determinada altura, as empresas perguntam de que é precisamos e aí nós dizemos quais as nossas necessidades, mas a abordagem nunca será pedir dinheiro para *Re-food*.

A nossa abordagem com parceiros empresariais e não empresariais não se baseia em pedir, baseia-se em mostrar o trabalho e convidar a participar. Não vendemos nada.

##### **Entrevistadora: Não têm receitas próprias, portanto?**

**Entrevistado:** Não.

##### **Entrevistadora: E os financiamentos são todos privados?**

**Entrevistado:** Não há nenhuma ligação financeira com a segurança social, não temos nem queremos, mas se o Governo disser que tem €500.000 para nós, nós aceitamos.

Temos uma relação com o Estado no sentido em que ele é o dono do Hospital Pulido Valente, onde temos um centro de operações. Assinamos um protocolo com o Hospital, que na qualidade de parceiro, oferece o espaço e paga a eletricidade e a água, mas ligações financeiras com o Governo não existem.

### Questão 8

#### **A organização que dirige encontra-se muito dependente das fontes de financiamento externas?**

Não. A *Re-food* não está dependente de nada.

Os custos das operações da *Re-food* são variáveis, mas a média é de €300 por mês. São “peanuts”, é quase nada.

Isto é muito facilmente doado pela comunidade de boa vontade. Agora, em cada local há um espaço que é protocolado e se valorizarmos tudo isto em termos de investimento financeiro, talvez sejam 15.000 € ou com muita sorte, pode estar tudo arranjado e só precisarmos de 2.500€ para eletricidade e canalização. Se fossemos comprar os equipamentos, talvez fossem 15.000€, mas não vamos comprar, vamos receber doado. E há este desafio, mas é um desafio para cada equipa local. Quando a oportunidade de formar um núcleo *Re-food* é apresentada, é apresentada como uma entidade autossustentável, que tem os meios da própria comunidade, e eles não podem angariar fundos, mas podem convidar a comunidade a participar. Isto produz fundos.

É uma coisa um pouco esquisita, mas os custos são muito pequenos e a produtividade é muito alta, por isso, não há problema. Temos 32 núcleos, todos autossustentáveis.

Muitas vezes, no momento da abertura de um núcleo, são precisas muitas coisas e talvez não tenha todas as coisas doadas de que precisa, mas nesse caso, o órgão nacional compra o que for necessário para permitir a abertura do núcleo, por isso, o órgão nacional tem que ter fundos para facilitar a abertura. Nós não financiamos a abertura, nós podemos facilitar a abertura.

### Questão 9

#### **Considera importante a diversificação das fontes de financiamento? Porquê?**

Absolutamente. Se os nossos custos são de €300 por mês e um dos nossos parceiros diz que paga esse valor, isso não é o fim do processo. Temos que continuar a apresentar o trabalho, porque é realmente melhor para nós ter 300 doações de €1 do que uma doação de €300, mas aceitamos a de €300.

A nossa filosofia é que não devemos ser dependentes de ninguém e, em casos específicos, também não queremos ser dependentes de um único benfeitor, mas há casos, por exemplo, do Hospital Pulido Valente, em que o hospital dá o espaço, paga a água e a luz, e de facto, estamos muito dependentes, mas também temos de ter a capacidade e flexibilidade para resolver o assunto. Isto já aconteceu. Em Santa Maria Maior, a junta ofereceu o espaço, água e luz e no mesmo mês em que começamos a servir a comunidade, a Junta rescindiu o protocolo e disse que tínhamos 90 dias para sair. Então, eu levei o caso à direção e a direção concordou em facilitar financeiramente a transição para outro espaço e não deixar de servir a comunidade. São servidas 244 pessoas por dia. Remodelamos um quiosque no Martim Moniz e agora é num espaço na rua dos Franqueiros, e ultrapassámos o desastre.

Temos o cuidado para não estar nas mãos de qualquer entidade e o processo de criação de um núcleo da *Re-food* não pode ser liderado por uma entidade sem cidadãos. Os cidadãos podem criar um núcleo da *Re-food*, não há uma associação nem uma Junta nem um Governo nem uma Igreja, ninguém pode criar um núcleo da *Re-food*, à exceção dos cidadãos.

**Questão 10**

**Considera que a diversificação das fontes de financiamento da instituição permitiu ou permitirá reforçar a autonomia da mesma?**

Sim.

**Questão 11**

**A instituição que dirige deparou-se com uma redução de donativos ou financiamentos nos últimos anos? Se sim, considera que isso é uma clara consequência da crise iniciada em 2008?**

Não sentiu.

**Questão 12**

**Essa mesma crise provocou um aumento de pedidos de ajuda e obrigou a um reforço da atuação da instituição?**

Sim, de ajuda e de ofertas por parte dos restaurantes.

E é um grande desafio conseguir receber tanta comida, porque temos que ter a logística e os recursos humanos necessários. Mas é um bom desafio.

**Questão 13**

**Esse desafio pode colocar em causa a missão da instituição? Porquê?**

Não. É um bom problema.

**Questão 14**

**Se sim, qual a estratégia desenvolvida pela instituição para evitar o risco de desvirtuamento da sua missão?**

Não se aplica.

**Questão 15**

**Porque razão optou por essa estratégia? O que a distingue?**

Não se aplica.

**Questão 16**

**Na sua opinião, que outros fatores poderão colocar em causa a missão da instituição?**

Quando há menos crescimento da economia e há uma crise, então, as fontes de rendimento de que dependem as associações normais, ficam também em crise.

A matéria-prima das associações é muito diferente. A nossa é comida. Agora, o “apertar o cinto” não afeta as doações de nível excedentário, e por isso, não afeta as nossas doações de comida.

**Entrevistadora: E poderia haver algum fator que poderia colocar em causa a missão da Re-food?**

**Entrevistado:** Não. A *Re-food* faz demasiado sentido. Temos alguns inimigos, mas não são significativos.

Há um consenso acerca do trabalho que fazemos, é super barato. Neste momento, estamos a resgatar 100.000 refeições por mês e o custo das refeições é de cerca de 0,08€. Não temos concorrência neste sentido. Os custos são mínimos.

A sustentabilidade financeira é muito fácil.

Também nos preocupamos com a sustentabilidade ambiental, embora utilizemos sacos de plástico, resgatamos cerca de 1 milhão de refeições por ano que não vão para o lixo, pelo que temos um saldo positivo automático em matéria de sustentabilidade ambiental.

E, igualmente, em sustentabilidade social, ou seja, fazemos este trabalho com a comunidade, temos muitos voluntários, porque pedimos só 2h por semana e temos uma sustentabilidade social em termos de relações públicas com a comunidade, mas também lidamos com pessoas difíceis e, por isso, era muito importante ter um modelo autocorretivo. Podemos ter pessoas com comportamentos desviantes, que podem pensar que a *Re-food* é algo diferente daquilo que é na realidade, mas se reunirmos uma vez por mês todas as pessoas e debatermos os assuntos, não é possível fazer esses desvios. Mas se isto não ficar bem definido, é possível ter esses desvios. Eu considero que o meu trabalho é impedir que isso aconteça, prevenir. Este modelo foi inventado e, por isso, vamos continuando a aprender.

**Entrevistadora: Mas o modelo já foi replicado fora de Portugal?**

**Entrevistado:** Há uma equipa em Madrid, que está no início do processo. Disseram que não podiam fazer nenhuma reunião porque a *Re-food* não é conhecida em Madrid, e eu disse que não, que o que tinham que fazer era dizer que uma terça parte da comida que é produzida no nosso planeta vai para o lixo, nas nossas comunidades, há comida que vai para o lixo, há pessoas com fome, e quem estiver interessado no tema, irá à reunião. Estão a dar pequenos passos, mas acho que no Outono, deve avançar a reunião.

**Entrevistadora: Acredito que os voluntários, por vezes faltem. É fácil ultrapassar isso?**

**Entrevistado:** Não é fácil, mas é possível. O importante é que tenham em conta a realidade. Há voluntários que são super voluntários, há voluntários que são bons voluntários, há voluntários que são voluntários, há voluntários que vêm umas vezes e não vêm outras, há todo o tipo de voluntários. O nosso desafio é incorporar todos eles. Agora, no que diz respeito às presenças, às escalas, no início do projeto, eu fiz centenas de recolhas de bicicleta, sozinho. É perfeitamente possível fazer recolhas sozinho, mas não podem existir equipas de recolha com apenas uma pessoa, porque a pessoa adocece, viaja, tem uma festa, por isso, uma recolha tem que ter 4 pessoas, que são corresponsáveis pela recolha e não recorrem à gestão para resolver nenhum problema.

Tudo é gerido, mas tem que haver flexibilidade no sistema e prevenção, de forma a resolver assuntos específicos. A primeira linha de defesa é de várias pessoas na rota, a segunda linha é a do gestor de dia, que, quando há um problema com toda a equipa, recorre a uma equipa em SOS e diz que toda a distribuição está a falhar. Existem várias ferramentas para resolver estas situações, mas não podem existir falhas na recolha, porque os nossos parceiros estão a contar connosco, embora sejam sempre reticentes em fazer a parceria inicialmente. Não podemos falhar na recolha, na distribuição, na segurança alimentar.

**Questão 18**

**Considera que, ao afastar-se da sua missão, uma OES pode colocar em causa a sua sobrevivência? Porquê?**

Acho que sim. A missão é a razão de ser da nossa existência. Se nos afastarmos da nossa missão, deixamos de ter razão para existir.

Qualquer coisa pode provocar o desvio da missão e parte da nossa missão é verificar que as pessoas estão focadas na mesma.

E outro desafio, que acho que ultrapassamos sem nos desviarmos da missão, é que as pessoas que precisam de comida, também precisam de outras coisas. Há pessoas isoladas que precisam de visitas, há pessoas desempregadas que precisam de formação e capacitação para voltar a encontrar trabalho, muitas áreas que não são a nossa, mas nós articulamos com os nossos beneficiários quase todos os dias e nós conhecemos a realidade deles, e, por isso, contactamos outras associações que possam ajudá-los.

Então, nós podemos melhorar as vidas dos beneficiários sem mudar a nossa missão, mas introduzindo outras entidades que têm a missão indicada para cada um.

É muito importante o foco na missão, fazer melhor a missão. Começamos, por exemplo, com comida preparada, mas hoje em dia, estamos a trabalhar com distribuição e agricultura. Isso não é um desvio da missão, é um alargamento da missão no seu próprio contexto. Muito em breve, vamos começar a convidar cidadãos a entregarem sobras de comida. O lema será “Há uma *Re-food* perto de ti”. Vamos expandir o serviço, mas não nos vamos desviar da missão. Acho muito perigoso desviarmo-nos da missão.

#### **Questão 19**

**Concorda que a missão é a razão de ser da organização? É um fator de motivação e inspiração para colaboradores, voluntários e doadores que se identifiquem com a mesma?**

Absolutamente. E acho que nas instituições já estabelecidas, tudo deve ser repensado, os salários, a missão. A nossa missão é clara, mas nós temos um parceiro, que é a Mackenzie & Company, a rever tudo connosco e vamos colocar em causa a nossa missão e sair talvez com uma melhor definição da mesma. Não é algo estático, tem que se questionar tudo, mas não é saudável o desvio da missão.

#### **Questão 20**

**Considera que todas as partes interessadas da sua organização conhecem a sua missão?**

Não. Conhecem muito pouco.

#### **Questão 21**

**Sabe qual é a perceção do público face à organização que dirige?**

Vemos os comentários no *Facebook*. Sabemos que há pessoas que não concordam com o nosso trabalho, mas acho que a nossa pegada mediática está bem explicada.

Pensei que fosse temporário, mas não. No dia 25 de setembro de 2011, foi transmitida uma reportagem da RTP e no mesmo dia, saiu uma reportagem da *Associated Press*, de alcance mundial. Foi o nosso primeiro mês de publicidade.

#### **Questão 22**

**Considera que as OES devem comunicar com os seus doadores regularmente? Porquê?**

Acho que devem, mas é uma grande falha minha. É algo que não valorizo muito e temos que organizar melhor a equipa de parceiros e de comunicação. Mas é muito importante.

#### **Questão 23**

**Em que medida consideraria importante uma organização em Portugal que pudesse analisar e publicar a transparência e as boas práticas das OES?**

Eu acho que deve fazer parte da ordem do dia de todas as organizações, a transparência e a acessibilidade, não em linguagem contabilística, mas acessível em todas as organizações.

Eu tive uma reunião (há 4 anos atrás) com 3 elementos da direção, um Técnico Oficial de Contas e um Revisor Oficial de Contas e eu disse que tínhamos que ter transparência organizacional, tínhamos que publicar tudo o que a lei obriga e, para além disso, tínhamos que

apresentar a nossa conta bancária *online*, em tempo real e os técnicos disseram que ninguém faz isso e eu disse que, precisamente por isso, é que eu queria fazer.

Quem não quer mostrar as coisas, é porque faz asneira, não há outra razão para não mostrar. Então, sou completamente a favor disso. Nós já informamos os núcleos de que têm que emitir uma *newsletter* de 3 em 3 meses com todos os factos, o número de refeições servidas, o número de parceiros registados, o número de voluntários, quantos beneficiários apoiados, mostrar a vida produtiva dos núcleos, mas também a vida financeira.

Nós vamos emitir o primeiro boletim nacional ou em agosto ou em setembro, mas antes de se mostrar, é preciso saber e a implementação de captação de dados será feita no outono de 2016 e para isso, vamos realizar uma parceria com uma outra entidade, a SAS. A ideia é mostrar como deve ser feito e convidar todos a fazer o mesmo.

#### **Questão 24**

**Considera que a existência de uma organização como a que foi mencionada na questão anterior poderia fomentar o potencial das OES? Porquê?**

Sim, porque quando a “fotografia não está bonita”, é preciso enfrentar a realidade, que as organizações podem não conhecer.

#### **Questão 25**

**O sentido do projeto de criação da organização que dirige, mantém-se ou mudou? Porquê?**

As duas coisas, porque no dia da primeira recolha, 9 de março de 2011, eu sabia que era possível acabar com o desperdício alimentar e que era possível utilizar isso para acabar com a fome, mas só depois do primeiro mês, comecei a perceber que estávamos a construir comunidades, estávamos a fazer algo muito bom para os beneficiários e para a comunidade, mas eu não sabia isto no primeiro dia da recolha.

A missão, no dia da primeira recolha, consistia em duas coisas, depois de um mês e meio, consistia em 3 coisas, por isso, aprendi que a missão era mais do que eu pensava. Então, não mudou apenas o desperdício e a fome, mas mudou também a realidade da comunidade, porque estávamos a criar um bem que não foi previsto.

A primeira estratégia era replicar o projeto até toda a cidade de Lisboa estar preenchida e ter uma cidade sem desperdício alimentar nem fome e replicar isso noutras cidades.

Agora, a realidade é diferente, porque nós temos 5 freguesias em Lisboa sem equipas, mas entretanto, são 17 em funcionamento. A estratégia baseada em geografia estava errada, mas a estratégia baseada em demografia está correta, porque as pessoas querem fazer e, independentemente da sua localização, vão fazer. Então, mudamos a estratégia para alargar para locais onde as pessoas querem participar. Fomos aprendendo como a nossa visão alinha com a realidade e como tem lugar para isso. É um processo de aprendizagem, mas o foco, que é ir de bicicleta recolher comida, isso não muda, mas aprendemos muito pelo caminho.

- Entrevista realizada à Presidente da Sapana<sup>39</sup> -

**ISCTE IUL**  
**Escola de Ciências Sociais e Humanas**

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Economia Social e Solidária

*Caminhos para uma maior autonomia das organizações da Economia Social em Portugal*

Mestranda: Ana Luisa Martins Ferreira  
Orientador: José Manuel Henriques

**Guião de Entrevista**

A realização desta entrevista terá como objetivo procurar compreender qual a estratégia da instituição em análise para evitar o desvirtuamento da sua missão num contexto de crise financeira, económica e social e reforçar, em simultâneo, a sua autonomia.

Este instrumento metodológico enquadra-se numa investigação no âmbito do Mestrado em Economia Social e Solidária do ISCTE-IUL, com a finalidade de permitir a realização da respetiva dissertação.

A sua participação será voluntária, pelo que poderá interromper a entrevista em qualquer momento. Para assegurar o rigor da análise dos dados recolhidos é desejável proceder à gravação áudio desta entrevista. A gravação poderá ser interrompida em qualquer momento se assim o desejar.

Gostaríamos de saber se aceita participar nesta entrevista e se autoriza a gravação da mesma. Se não autorizar, a entrevista será realizada sem se proceder à sua gravação.

**Data de realização da entrevista**

25 de julho de 2016

Assinatura da Entrevistadora

Assinatura da Entrevistada

Ana Luisa FERREIRA

Carolina Mendes de Almeida

1

<sup>39</sup> Entrevista realizada por skype.



**Questão 1**

**Indique o seu nome e o cargo que ocupa na organização, por favor.**

Carolina Almeida Cruz.

Fundadora e presidente da direção.

**Questão 2**

**Quando foi fundada e qual a razão da criação da instituição?**

20 de janeiro de 2012.

Na altura, eu e os meus cofundadores queríamos criar uma empresa social em Portugal, queríamos criar uma consultora de organizações não-governamentais e, basicamente foi este o motivo que levou à sua criação.

Tal não existia em Portugal, pelo menos, que conhecêssemos aprofundadamente, e com as nossas metodologias. O que nós queríamos trazer era quase a tangibilidade do mundo da gestão ao desenvolvimento pessoal e à capacitação de talento humano.

**Questão 3**

**É uma organização nacional e independente?**

Completamente.

**Questão 4**

**Qual a área de atuação da instituição?**

É uma organização que trabalha ao nível nacional e internacional no âmbito da capacitação.

A Sapana tem aquela área de responsabilidade social (vamos chamar-lhe assim), em que trabalhamos com reclusos, desempregados e comunidade institucional, temos uma segunda área que consiste em trabalhar os recursos humanos das empresas e temos uma terceira área, que é a “*super solutions*”, que vem muito da cabeça de um dos nossos colaboradores, o João Conceição, que tinha ideias e passamos das ideias aos negócios sociais. A Sapana em 2014, foi reconhecida pelo Grameen Bank como um exemplo de economia social.

**Questão 5**

**O que é que distingue o modelo de gestão da organização?**

A organização desenvolveu um modelo que foi publicado em paper, uma metodologia. Desde que existimos, quisemos trazer um pragmatismo aos números, à transparência, e, em simultâneo, à capacitação de pessoas. Basicamente, o problema que a organização quis e quer suprir é o desperdício de talento humano. Estamos num mundo em que falamos de todo o tipo de desperdícios, mas os desperdícios de talento são assustadores. E de utilidade, de autoestima, e de autoconhecimento. E então, o que é que pensamos? Se o que estamos a criar é a capacitação de pessoas, nós podemos aplicar isto tanto num contexto de desempregados, como de empresas. Então, o nosso modelo de gestão passou a assentar num preço muito baixo para quem não pode pagar e passamos a experimentar os nossos serviços em empresas e depois de os experimentar, passamos a vendê-los.

Neste momento, nós vendemos os nossos serviços de capacitação, de *soft skills*, através de comunicação e de gestão de conflitos, tanto a empresas como ao sector público.

**Entrevistadora: Numa *Ted Talk*, em 2014, disse que a Sapana pretendia posicionar-se como uma empresa de missão e que essa missão seria transformar o mundo de forma sustentável, através de um modelo de negócio baseado no movimento *B Corp* e na**

**Economia convergente. O que é que significa ser *B-Corp*? A Sapana é uma organização certificada pelo movimento *B-Corp*?**

**Entrevistada:** Nos EUA, existem *A-Corps*, *B-Corps* e *C-Corps*.

As *C-Corps* são as empresas normais, *for-profit*. As *B-Corps*, nos EUA, não o modelo que foi trazido para cá, fazem uma espécie de um “*merge*” e de uma junção dos dois mundos, dos *non-profit* e dos *profit*. De que forma? Utilizando as melhores práticas.

Dou-te um exemplo concreto. A Sapana, o que pretendeu ao fazer essa afirmação, foi o seguinte: nós vamos utilizar o melhor do mundo empresarial, ou seja, nós vamos utilizar os modelos de plano de desenvolvimento individual, plano de desenvolvimento de carreiras, e em simultâneo, os modelos de transparência que muitas das empresas têm que seguir. Queremos pagar o melhor aos nossos colaboradores, queremos ter condições para os nossos colaboradores trabalharem, queremos investir nas nossas pessoas, mas em simultâneo, trazer o conceito de *bootsrapping* do sector sem fins lucrativos, que é, porque é que eu hei-de comprar novo se posso alugar, porque é que eu hei-de alugar se posso pedir emprestado, ou seja, basicamente, é, fazermos muitas omeletes sem ovos. E esta junção destes dois mundos, julgo poder trazer uma “*empresa evolução*”, que significa colocarmos os melhores serviços com fins lucrativos no mercado.

**Entrevistadora: Então, a Sapana inspirou-se nesta filosofia do movimento *B-Corp*? Não é, formalmente, uma empresa *B-Corp*?**

**Entrevistada:** Em Portugal, ainda não podemos ser, que é uma das maiores batalhas.

**Questão 6**

**Qual o número de colaboradores da instituição?**

8.

**Questão 7**

**Quais as fontes de financiamento da instituição? Dessas, quais são provenientes de receitas próprias e quais têm origem em entidades públicas e/ou privadas? Qual o grau de diversidade?**

Até dezembro de 2015, 80% era investimento externo do mundo empresarial, nunca do sector público. Apenas empresas investiram em nós.

Neste momento, somos autossustentáveis por venda de serviços.

**Entrevistadora: Por isso, pode dizer-se que há uma considerável diversidade de financiamentos?**

**Entrevistada:** Sim, mas mais do que considerável, posso dizer que estou muito orgulhosa de, em 6 meses, termos conseguido aquilo que algumas organizações demoram 20 anos a conseguir.

**Questão 8**

**A organização que dirige encontra-se muito dependente das fontes de financiamento?**

Não.

### Questão 9

#### **Considera importante a diversificação das fontes de financiamento? Porquê?**

É fundamental. É a área em que eu invisto mais tempo a dar formação. As pessoas têm que começar mesmo a perceber o que fazem bem. A Sapana hoje está aberta, mas amanhã pode estar fechada. Essa serenidade tem que existir, porque, de uma forma muito humilde, eu acho que o que nós estamos a fazer, está a ser feito de uma forma muito consistente, bonita e com muita aprendizagem, mas pode correr mal, amanhã. O nosso produto pode ser extraordinário, mas se ninguém o compra, o que é que isso nos interessa?

### Questão 10

#### **A organização que dirige diversificou as suas fontes de financiamento nos últimos anos?**

Sim. No primeiro momento em que a Sapana recebeu um financiamento, eu fui ter com a entidade privada, que era um banco e disse que nós não queríamos receber um cheque de donativo, mas queria que investissem em nós, porque se nos considerassem muito bons, deixariam de ser um doador e passariam a ser um investidor e um parceiro. Eles perguntaram em que é que eu os poderia ajudar e eu disse-lhes que se eles estavam a despedir pessoas e a investir num dos nossos projetos para desempregados, que nos deixassem criar um programa de *outplacement*. E foi assim que nós começamos em 2012.

### Questão 11

#### **Considera que a diversificação das fontes de financiamento da instituição permitiu ou permitirá reforçar a autonomia da mesma? Porquê?**

Sem dúvida alguma. Porque é o nosso *mindset*, nós não dependemos dos outros, a última coisa que nós pensamos, é quando é que cai o cheque do outro. Temos que ser muito bons, temos que ser muito profissionais, cada vez mais inovadores, é isso que nós queremos, senão, para que é que a Sapana existe?

### Questão 12

#### **A instituição que dirige deparou-se com uma redução de donativos ou financiamentos nos últimos anos? Se sim, considera que isso é uma clara consequência da crise iniciada em 2008?**

De todo. Pelo contrário, cada vez mais uma autoconsciência, uma vontade de participar. Quando nos entregamos neste mercado, temos que ter consciência de que aquilo que andamos a fazer tem que ser verdadeiramente bem feito e isso só acontece se, em equipa, percecionarmos para onde é que queremos ir. Eu acho que, de alguma maneira, a Sapana se tem posicionado a fazer o melhor que consegue e, por isso, os nossos clientes recomendam-nos constantemente e a nossa publicidade deixa de ser aquilo que nós fazemos muito bem, mas passa a ser as “bocas” das pessoas que passaram pelos nossos processos e, por isso, a abertura das empresas e das entidades, tanto para comprarem serviços como para investir, é muito superior à de 2012.

### Questão 13

#### **Essa mesma crise provocou um aumento de pedidos de ajuda e obrigou a um reforço da atuação da instituição?**

Não, provocou sim, um aumento de excelência.

No que diz respeito aos nossos beneficiários, eu acho que 2016 está a ser um ano muito mais positivo do que 2012. Acho que a crise, aparentemente, na cabeça das pessoas, está a passar. Acho que nos aproximamos de uma fase desafiante, acho que a Europa está a entrar em implosão e acho que essa crise vai ser muito grave. Acho que nós vivemos uma crise

financeira e de consciências na última década, mas acho que vem aí uma bem mais desafiante, que é, lidarmos com a base de *Maslow, food, water and shelter*. Acho que as pessoas, nesta fase do campeonato sentem-se mais seguras financeiramente, mas eu acho também que vem aí a insegurança.

#### **Questão 14**

**Embora não seja esse o caso da Sapana, considera que uma organização que esteja perante uma redução de donativos/financiamentos e um aumento de pedidos de ajuda em simultâneo, essa conjugação poderá colocar em causa a concretização da sua missão? Porquê?**

Se ela não se conseguir reinventar, sim.

Isto é claro, isto é a lei da procura e da oferta, só que neste caso específico, essa oferta tem que ser paga.

A procura vai sempre haver. Nós trabalhamos num mercado que não acaba. Desempregados vai sempre haver.

#### **Questão 15**

**Mas têm uma estratégia para evitar o risco de desvirtuamento da missão?**

Sim, diariamente. Tens que te perguntar o que andas aqui a fazer. É tão fácil corromper-nos. Eu pergunto-me diariamente o que ando a fazer e a equipa faz o mesmo. Perguntamo-nos se estamos a ir pelo caminho que desejamos, se é isto que nós queríamos, se foi isto que imaginámos. E quando a resposta é sim, é mágico.

**Entrevistadora: Mas sentem que têm que fazer um esforço para não ceder à pressão dos financiadores?**

**Entrevistada:** Há uma frase que a minha avó me dizia sempre, que é: “Carolina, morrer sempre de pé, nunca de joelhos.”

A partir do momento em que um investidor promete dinheiro, mas que coloca em causa o meu carácter, a minha consciência ou a consciência da minha equipa, acabou.

#### **Questão 16**

**Na sua opinião, que outros fatores poderão colocar em causa a missão da instituição?**

A equipa. Sem equipa, não fazes nada. Sem uma liderança genuína, dificilmente fazes alguma coisa.

#### **Questão 17**

**Considera que, ao afastar-se da sua missão, uma OES pode colocar em causa a sua sobrevivência? Porquê?**

Mais tarde ou mais cedo, sim.

Pode acontecer mudarmos a missão, mas já não é a mesma organização e temos que aceitar isso.

#### **Questão 18**

**Concorda que a missão é a razão de ser da organização? É um fator de motivação e inspiração para colaboradores, voluntários e doadores que se identifiquem com a mesma?**

Sim. É a conjugação entre a visão e a missão. Se eu não souber para onde quero ir, o que é o meu mundo perfeito, o mundo perfeito da minha equipa, dificilmente nós vamos lá chegar.

Eu faço esta analogia: entras no comboio e se não souberes qual é a paragem em que tens que sair, tu vais andar no comboio, certo? Tens que saber qual é a paragem onde tens que sair, mesmo que depois tenhas que ir de bicicleta, a correr, o que for. Mas tens que saber qual é a paragem onde queres sair.

É um fator de inspiração para todos.

#### **Questão 19**

**Considera que todas as partes interessadas da sua organização conhecem a sua missão?**

Não. Não a equipa, mas os investidores. Dizem que nos “curtem bué”, mas não conhecem a nossa missão.

Eu acho que, mesmo os nossos clientes, não sabem o que nós fazemos.

#### **Questão 20**

**Sabe qual é a perceção do público face à organização que dirige?**

Nós ouvimos duas frases muito consistentes, uma é que “Tudo o que metem nas mãos deles tem um mega impacto” e a segunda é “em tudo o que se metem, são excecionais”.

Os investidores sabem quando é apresentada uma proposta que não foi desenhada por nós.

#### **Questão 21**

**Considera que as OES devem comunicar com os seus doares regularmente? Porquê?**

Devem. A comunicação é importante, mas não deve ser feita pelos próprios.

É importante para dar a conhecer a organização, não só para investidores, mas também para outras organizações. Às vezes, há organizações que nos vêm pedir ajuda.

#### **Questão 22**

**Em que medida consideraria importante uma organização que pudesse analisar e publicar a transparência e as boas práticas das OES?**

Acharia fundamental, principalmente para nós aprendermos uns com os outros e para passarmos a cooperar em vez de competir.

#### **Questão 23**

**Considera que a existência de uma organização como a que foi mencionada na questão anterior poderia fomentar o potencial das OES? Porquê?**

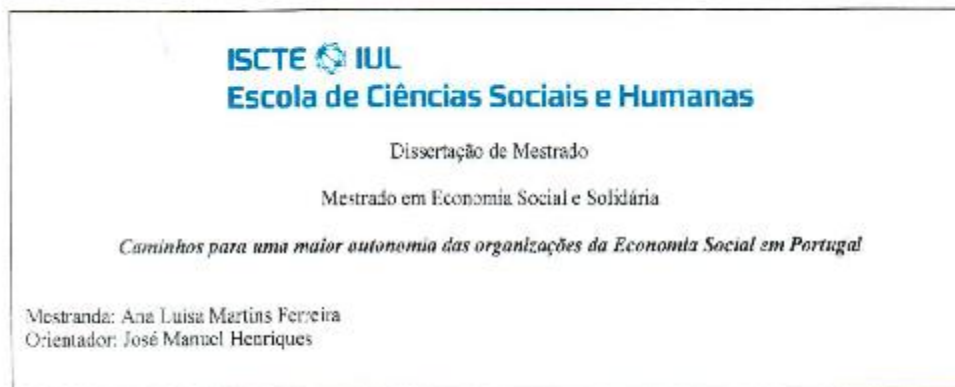
Sem dúvida. Claro que sim. É uma analogia que gosto de transmitir à equipa. Se estiveres numa sala e fores a mais inteligente da sala, nada te vai estimular, mas se fores a mais burra, vais querer aprender continuamente.

#### **Questão 24**

**O sentido do projeto de criação da organização que dirige, mantém-se ou mudou? Porquê?**

Totalmente. É impressionante. Mágico.

**- Primeira Entrevista realizada à Diretora de Marketing e Comunicação da *Fundación Lealtad*<sup>40</sup> -**



**Guião de Entrevista**

A realização desta entrevista terá como objetivo procurar compreender qual a estratégia da instituição em análise para evitar o desvirtuamento da sua missão num contexto de crise financeira, económica e social e reforçar, em simultâneo, a sua autonomia.

Este instrumento metodológico enquadra-se numa investigação no âmbito do Mestrado em Economia Social e Solidária do ISCTE-IUL, com a finalidade de permitir a realização da respectiva dissertação.

A sua participação será voluntária, pelo que poderá interromper a entrevista em qualquer momento. Para assegurar o rigor da análise dos dados recolhidos é desejável proceder à gravação áudio desta entrevista. A gravação poderá ser interrompida em qualquer momento se assim o desejar.<sup>1</sup>

Gostaríamos de saber se aceita participar nesta entrevista e se autoriza a gravação da mesma. Se não autorizar, a entrevista será realizada sem se proceder à sua gravação.

**Data de realização da entrevista**

30 de maio de 2016

Assinatura da Entrevistadora

Ana Luísa FERREIRA

Assinatura da Entrevistada

<sup>1</sup> Por opção da entrevistada, esta entrevista foi respondida pela própria por e-mail.

<sup>40</sup> Entrevista realizada por escrito e enviada por e-mail.

### **Questão 1**

**Indique o seu nome e o cargo que ocupa na organização, por favor.**

Mercedes Guinda

Directora de Marketing e Comunicação em Fundación Lealtad.

### **Questão 2**

**Quando foi fundada e qual a razão da criação da *Fundación Lealtad* em Espanha?**

Fundación Lealtad foi constituída em 2001. Foi promovida por um grupo de doadores espanhóis, pessoas que queriam colaborar com as ONGs e vieram a dificuldade de aceder a informação independente sobre a gestão e o nível de transparência de estas organizações (em Espanha não existia um registro central de ONGs). Os fundadores pensaram que outros doadores teriam as mesmas necessidades de informação, e decidiram constituírem a Fundación Lealtad. Eram pessoas vinculadas ao sector empresarial (financeiro, legal, comunicação, auditoria, etc). Tratava-se de expertos em fazer análises independentes de empresas privadas, e utilizaram a sua experiência para desenvolver uma metodologia de análise e avaliação das ONGs. Ao igual que as empresas, as ONGs são entidades que requerem uma gestão complexa: trabalham em diferentes áreas geográficas para atender múltiplas causas sociais y beneficiários, estão a gerir un volumen de fondos importante, e as equipas estão formadas por pessoal contratado y voluntários.

### **Questão 3**

**É uma organização nacional e independente?**

A principal actividade desenvolve-se em Espanha, mas a fundação tem um ambito geográfico de actuacao internacional. Desde 2009, oferece apoio para promover outras entidades avaliadoras em outros países (actualmente en México e Chile). Além disso, a fundação é o socio espanhol de ICFO (plataforma internacional dos avaliadores de ONGs em 17 países de Europa, América e Asia). [www.icfo.org](http://www.icfo.org)

A Fundación Lealtad é uma organização independente.

### **Questão 4**

**De que forma é realizada a seleção dos órgãos dirigentes da organização?**

Desde o ano 2001 a dezembro de 2010 o órgão de direcção (patronato) esteve formado por pessoas individuais. No ano 2010 o patronato passa a ter uma estrutura mixta com pessoas individuais e entidades jurídicas. O objectivo foi a institucionalização da fundação para ter um peso mais relevante e afrontar nas melhores condições os retos do futuro: dispor dos recursos necesarios para atender a crescente demanda de ONGs interessadas em ser avaliadas, chegar a um maior número de doadores e que estes utilizaram a informação publicada por Fundación Lealtad, assim como avançar no processo de internalização.

Actualmente o “patronato” está formado por 8 pessoas individuais y 4 instituições: Banco santander, Deutsche Bank, Fundación Mutua Madrileña e Pwc. Trata-se de entidades que tem colaborado com o projeto da fundação desde o inicio da sua atividade. Mais informação e CV dos “patronos” em [www.fundacionlealtad.org](http://www.fundacionlealtad.org)

Os estatutos estabelecem um periodo de 4 anos para a renovação dos cargos do “patronato”. As últimas incorporações foram em 2011 (Alfred Vernis, experto em gestão de ONG e professor universitario) e 2014 (Helena Revoreda, presidente da companhia Prosegur). No caso das empresas elas decidem os seus representantes no “patronato”.

### **Questão 5**

#### **De que forma é realizada a seleção dos Recursos Humanos da organização?**

Para cada processo de seleção:

1. Definição do perfil: formação e experiência adaptada a cada departamento (i.e. no caso de um analista de ONGs experiência em auditoria de contas), funções, etc.
2. Publicação da oferta: na página web [www.fundacionlealtad.org](http://www.fundacionlealtad.org), em sites do sector ([www.hacesfalta.org](http://www.hacesfalta.org), [www.fundaciones.org](http://www.fundaciones.org), etc), e também pode enviar-se a universidades.
3. Examen das candidaturas e selecção das candidaturas que coincidem com o perfil.
4. Entrevistas: a primeira delas com o responsável do departamento, e no caso de superar um teste prático, uma segunda entrevista como a directora geral e/o presidente.

Em algum caso pode tratar-se de uma promoção interna, mas não é o processo mais comum porque a equipa da fundación lealtad é de 12 pessoas.

### **Questão 6**

#### **Qual a natureza jurídica das organizações analisadas pela *Fundación Lealtad*?**

Trata-se de fundações e associações (de utilidade pública) que trabalham em cooperação para o desenvolvimento, assistência social em Espanha e/o meio ambiente.

### **Questão 7**

#### **Foi realizado algum estudo prévio antes da criação da organização?**

O primeiro ano de actividade foi dedicado a estudar a informação disponível sobre as ONGs em Espanha, a conhecer as necessidades de informação dos doadores e analisar outras iniciativas em funcionamento em outros países, principalmente o trabalho da BBB (Better Business Bureau) nos estados Unidos de America.

### **Questão 8**

#### **Como foram definidos os critérios de avaliação das organizações?**

Após a análise de outras experiências ao nível internacional, a Fundação adaptou a metodologia e os padrões aplicados por BBB nos EUA ao contexto espanhol: a realidade do sector das ONGs no país, a legislação e as necessidades de informação dos doadores. Os padrões foram tratados com as principais plataformas de ONGs, um grupo de organizações, expertos do sector académico, auditoria e administração pública. Posteriormente, desenvolveu-se um projeto piloto com a participação de entidades de diferente tamanho, campo de actividade e beneficiários. O objetivo foi contrastar que o nível do cumprimento dos padrões era independente do tamanho, actividades ou colectivo atendido.

No verão de 2002 a Fundação publicou a Guia 0 da Transparência e Boas Práticas das ONG com a participação de 27 entidades. Seis meses mais tarde publicou a Guia 1 dirigida aos doadores, com os resultados da avaliação de 40 ONGs. Os Princípios (padrões) foram adaptados aos cambios legislativos aprovados (lei de fundações e do mecenazgo).

Posteriormente, no ano 2008 os Princípios foram revisados. Em 2014 a Fundação desenhou uma metodologia de avaliação para as ONG com um orçamento inferior a 300,000 euros. Esta vai se basear nos mesmos 9 Princípios, mas neste caso alguns subprincípios não se aplicam.

Os criterios que devem cumprir as ONGs para ser avaliadas são:

- Estar constituídas em Espanha como fundações e associações (de utilidade pública), com um mínimo de dois anos de antiguidade.
- Trabalhar em cooperação para o desenvolvimento, assistência social em Espanha e/o meio ambiente.



- Dispor de uma auditoria externa de contas, ao menos, do último exercício económico.

### **Questão 9**

#### **As organizações pagam para ser avaliadas?**

Desde o ano 2015 a Fundação acredita as ONG que cumprem integralmente os 9 Princípios de Transparência e Boas Práticas. Estas organizações recebem um selo de acreditação que podem incluir nos materiais de comunicação e captação de fundos. Os cambios na metodologia, também implicaram cambios neste sentido.

Até ao ano 2014, a avaliação foi gratuita para as ONG. Desde janeiro de 2015, a ONG deve cobrir parte do custo da avaliação conforme ao seu tamanho (orçamento). A Fundação continua a cobrir entre o 20% e o 85%.

Todos os outros serviços que a fundação oferece as ONG são gratuitos: informação e apoio para implementar os Princípios na gestão, actividades de capacitação, revisão do questionário de auto-avalição, e para as ONG acreditadas a visibilidade no site da fundação e as ferramentas para promover as colaborações de doadores individuais e institucionais.

### **Questão 10**

#### **Qual o número de colaboradores da instituição?**

150 ONGs acreditadas ou em processo de acreditação (junho 2016). Aliás, cada ano a Fundação apoia a mais de 400 ONG para implementar os Princípios na gestão.

40-50 empresas e entidades privadas que apoiam o trabalho da fundação, utilizam a sua informação e a apoiam economicamente.

Instituições públicas de âmbito nacional e autonómico (local) que aportam fundos para projetos da fundação.

### **Questão 11**

#### **Quais as fontes de financiamento da instituição? Essas fontes são públicas ou privadas?**

São principalmente privadas, mas a Fundação também tem o apoio de fontes de financiamento públicas.

Em 2015:

59,5% empresas e instituições privadas.

9,60% doadores individuais

14,9% rendas/fundos públicos

16% quota/contribuição das ONG

### **Questão 12**

#### **Qual a perceção do público face ao trabalho desenvolvido pela *Fundación Lealtad*?**

As visitas aos sites de Fundação Lealtad tem crescido nos últimos anos, até superar as 300,000. Em junho de 2016 a Fundação vai lançar uma campanha de publicidade online e offline como o objetivo de dar a conhecer o selo ONG Acreditada aos doadores individuais. O fim último é que os cidadãos valorem o compromisso das ONGs com a transparência e as boas práticas de gestão, reforçar a confiança nas entidades sociais e aumentar as doações. As ONGs acreditadas já estão a incluir o selo nos materiais de comunicação (relatório de actividades, páginas web, redes sociais, colectas, etc), e também poderao inserir a campanha nos suportes internos e externos (newsletters, welcome pack para novos sócios, revistas, anúncios em jornais, etc.).

Desde o ano 2003 as empresas apoiam o trabalho da fundação e utilizam a informação para desenvolver sua estratégia de acção social com ONGs. A fundação tem identificado mais de 1000 acções de colaboração das empresas com as ONG avaliadas, valoradas em mais de 39 milhões de euros (doações económicas a projetos, voluntariado corporativo e expertise,

doações em espécie, serviços gratuitos, integração laboral de pessoas em risco de exclusão, etc.).

### **Questão 13**

**É possível monitorizar o número de visitas ao site da instituição? Se sim, qual o número de visitas em 2015?**

A visitas em 2015 foram mais de 300,000.

### **Questão 14**

**Em média, por ano, qual o número de doadores que consultam a análise da *Fundación Lealtad* antes de efetuarem um donativo ou iniciarem qualquer tipo de colaboração com uma organização avaliada?**

Os sites contaram com mais de 170,000 usuarios em 2015. E a fundação teve o apoio de mais de 40 empresas.

### **Questão 15**

**Em média, qual o número de organizações que viram o número de donativos aumentar após serem avaliadas pela *Fundación Lealtad*?**

Temos a informação do número de acções de colaboração das empresas com as ONG avaliadas, mas não temos acesso aos donativos de individuais. O motivo é que a fundação não arrecada aos donativos para as ONG. Se um doador faz clic no botão de doação de uma ONG avaliada, a fundação não tem acesso nem aos dados do doador nem ao importe da ajuda.

### **Questão 16**

**Qual o número de organizações analisadas desde a criação da *Fundación Lealtad*? E em 2015, apenas?**

Mais de 270.

Em 2015 foi aprovado a nova metodologia de acreditação. A 31 de dezembro, eram 110 as entidades com o selo ONG Acreditada (estavam a cumprir os 9 Princípios avaliados).

### **Questão 17**

**O resultado da análise às instituições é integralmente publicado, mesmo se a análise for negativa? As organizações analisadas podem opor-se à publicação dos resultados?**

Desde janeiro de 2015 só as ONG que cumprem os 9 Princípios recebem o Selo ONG Acreditada e são incluídas na página web [www.fundacionlealtad.org](http://www.fundacionlealtad.org). Os doadores podem descarregar o relatório em PDF com a explicação do cumprimento de cada Princípio e subprincípio.

As ONG que não atingem o 100% de cumprimento dispõem de um período de três meses para corrigir os incumprimentos. Se não o conseguirem, recebem um relatório com a explicação de cumprimento e incumprimento. Neste caso não são acreditadas por *Fundación Lealtad* e o relatório é exclusivamente para uso interno da ONG.

### **Questão 18**

**Tem conhecimento de organizações que, após a análise da *Fundación Lealtad*, procuraram melhorar a sua comunicação com o público e até mesmo a sua intervenção?**

A avaliação da fundação tem demonstrado ser uma ferramenta de melhora muito útil para as ONG. Desde o início, e de forma mais significativa após a acreditação, as entidades tem incorporado melhoras relativas a: o funcionamento do órgão de direcção, a elaboração de critérios e políticas (para evitar o conflito de intêres no órgão de direcção, de selecção de

projectos e contrapartes, provedores, etc), comunicação com doadores, gestão de fundos, planificação e seguimento das actividades, etc.

**Questão 19**

**A *Fundación Lealtad* analisa a sua própria conduta no que diz respeito ao cumprimento dos princípios de transparência e boas práticas, utilizando os mesmos critérios que usa para avaliar as organizações que solicitam uma análise?**

Sim, e o relatório completo está disponível em [www.fundacionlealtad.org](http://www.fundacionlealtad.org)

**Questão 20**

**Finalmente, qual a origem do nome da instituição?**

É o nome da praça onde foi constituída (Pza. Lealtad em Madrid), os fundadores acharam que lealtad era um conceito ligado a missão da entidade.

- Segunda entrevista realizada à Diretora de Marketing e Comunicação da Fundación Lealtad <sup>41</sup>.

**ISCTE IUL**  
**Escola de Ciências Sociais e Humanas**

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Economia Social e Solidária

*Caminhos para uma maior autonomia das organizações da Economia Social em Portugal*

Mestranda: Ana Luísa Martins Ferreira  
Orientador: José Manuel Henriques

**Guião de Entrevista**

A realização desta entrevista terá como objetivo procurar compreender qual a estratégia da instituição em análise para evitar o desvirtuamento da sua missão num contexto de crise financeira, económica e social e reforçar, em simultâneo, a sua autonomia.

Este instrumento metodológico enquadra-se numa investigação no âmbito do Mestrado em Economia Social e Solidária do ISCTE-IUL, com a finalidade de permitir a realização da respetiva dissertação.

A sua participação será voluntária, pelo que poderá interromper a entrevista em qualquer momento. Para assegurar o rigor da análise dos dados recolhidos é desejável proceder à gravação áudio desta entrevista. A gravação poderá ser interrompida em qualquer momento se assim o desejar.

Gostaríamos de saber se aceita participar nesta entrevista e se autoriza a gravação da mesma. Se não autorizar, a entrevista será realizada sem se proceder à sua gravação.

**Data de realização da entrevista**

15 de julho de 2016

**Assinatura da Entrevistadora**

Ana Luísa FERREIRA

**Assinatura da Entrevistada**



<sup>41</sup> Entrevista realizada por skype.

### **Questão 1**

#### **O que é que levou à criação do selo ONG Acreditada?**

Três motivos principais. O primeiro é que era algo que os doadores espanhóis estavam a pedir, estavam a precisar de mais informação, eram muito mais exigentes com todo o tipo de instituições e também com as ONG. Saber que uma organização tinha sido analisada já não era suficiente, os doadores esperavam também que a ONG estivesse a cumprir com todos os *standards*.

Para além disso, trabalhávamos há 13 anos com as ONG espanholas. E era o momento de fazer uma acreditação. Era uma questão de estar ao nível de outros países. Todos os países onde o ICFO (plataforma internacional dos avaliadores de ONG em 17 países da Europa, América e Ásia) estava a trabalhar já estavam a fazer isso.

Os doadores tornaram-se mais exigentes, as ONG estavam prontas e precisávamos de estar ao nível de outros países.

**Entrevistadora:** Quando diz que as ONG estavam prontas, significa que as ONG tinham capacidade para responder a esses *standards*?

**Entrevistada:** Sim.

**Entrevistadora:** Têm essa capacidade?

**Entrevistada:** Sim. Houve uma evolução em termos de planeamento de atividades, de comunicação e de governo.

### **Questão 2**

#### **Como é que a *Fundación Lealtad* conseguiu aceitação na sociedade espanhola?**

Primeiro, começámos por testar a metodologia com ONG de vários tipos e tamanhos. E penso que a própria metodologia contribui para essa aceitação, porque é muito rigorosa. E deixou-se muito claro que a organização era independente.

Só 3 anos depois de mantermos a nossa independência, é que fomos à procura de fundos externos, mas era preciso, primeiro, assegurar a independência do projeto.

As ONG viram que a análise era independente e a sociedade não tinha nenhuma entidade que proporcionasse informação dessa forma.

**Entrevistadora:** No fundo, responderam a uma necessidade que existia?

**Entrevistada:** Sim. Em Espanha, ainda não existe um registo central de ONG.

Foi aprovado no ano passado um registo central de Fundações.

Era muito difícil aceder à informação.

Mesmo os doadores, às vezes, tinham que explicar porque é que queriam a informação sobre uma ONG, porque esta não era pública ou tinham de pagar para ter acesso à mesma.

**Entrevistadora: A metodologia era inspirada no *Better Business Bureau* (BBB) dos EUA?**

**Entrevistada:** Sim, mas há diferenças.

A nossa análise era e continua a ser voluntária.

O BBB é mais como uma loja do cidadão, a avaliação pode ser solicitada pela ONG (voluntariamente) ou pode ser iniciada pelo BBB no caso de os doadores pedirem esta informação ou de uma ONG estar a solicitar fundos.

**Questão 3**

**Existe alguma particularidade no contexto espanhol que tenha contribuído para essa aceitação?**

Não. Tratou-se de uma resposta a uma necessidade e contribuiu muito a independência da organização.

**Questão 4**

**Porque é que só intervêm em Espanha e na América Latina?**

Está relacionado com os laços históricos e culturais, mas também porque começámos a receber pedidos de informação e avaliação de organizações de alguns países da América Latina e nós só podíamos avaliar instituições espanholas.

Então, começámos a ver como podíamos contribuir e começámos a trabalhar no México, estamos a tentar lançar a *Fundación Lealtad* no Chile e tivemos alguns contactos da Colômbia, do Peru, e o objetivo é fazer o mesmo que fizemos com o BBB, é transmitir o nosso *know-how*, para que possam lançar o projeto mais rapidamente e corrigir desvios.

**Entrevistadora: Nunca pensaram em trazer essa experiência em Portugal?**

**Entrevistada:** Não. Fizemos alguns contactos, mas mais no sentido de pedir informações, com a Plataforma das ONGD, mas nós trabalhamos no sentido em que se houver algum grupo de pessoas, doadores, uma associação que queira lançar o projeto em Portugal, nós estamos disponíveis para apoiar, mas não somos nós que impulsionamos.

**Questão 5**

**Porque é que a partir de 2015, as ONG passaram a pagar uma parte do custo da avaliação?**

Até ao ano passado, todas as ferramentas e todos os serviços eram gratuitos.

Agora, as ONG têm que pagar uma quota para que seja feita a análise. Não pagam a acreditação, o selo, mas a análise.

Mesmo que não tenham cumprido os princípios, recebem o relatório, que é confidencial, mas o selo é totalmente gratuito.

Todo o apoio que damos às organizações antes da análise para melhorar, para um intercâmbio de boas práticas, toda a informação e todos os serviços são gratuitos.

A quota é para apoiar uma parte do custo da análise, porque nós investimos 4 semanas completas de um analista para fazer a análise de uma organização.

E quando a organização é acreditada, ela tem acesso a ferramentas *online* e serviços gratuitos para a colaboração com as empresas. E não pagam nada por isso.

E se uma organização pedir informação e uma autoavaliação, nós vamos rever tudo e a organização não tem compromisso nenhum em pedir a acreditação. É um serviço gratuito que damos para capacitar algumas instituições.

#### **Questão 6**

**A *Fundación Lealtad* tem outras receitas próprias? Se sim, quais? Se não, considera vir a ter no futuro?**

Não. Para além das receitas das ONG, contamos com doações de empresas, apoios públicos e as doações de pessoas individuais.

Neste momento, não pensamos vir a ter no futuro outras receitas próprias.

#### **Questão 7**

**Na entrevista anterior, mencionou que conseguem saber o número de ações de colaboração das empresas com as ONG avaliadas. Essas ações decorrem após a publicação da avaliação? Têm tendência para aumentar?**

Verificámos sempre após a avaliação. Pode haver muitas mais que nós não identificámos.

A crise e o desenvolvimento por parte das empresas de uma política de responsabilidade social, porque depararam-se com cada vez mais instituições a pedir apoio, levaram a que as empresas valorizassem o facto das ONG serem avaliadas. Mas o que muitas empresas fizeram também foi lançar linhas de financiamento anuais para determinadas áreas, sendo apontado como ponto positivo, o facto das organizações terem sido avaliadas.

Porém, não conseguimos saber se as ações com as empresas têm tendência para aumentar após a avaliação. Poderíamos apresentar um valor aproximado, mas somos muito rigorosos, quer na avaliação, quer na comunicação dos resultados.

#### **Questão 8**

**As OES em Espanha depararam-se com uma redução de donativos ou financiamentos nos últimos anos? Se sim, considera que isso é uma clara consequência da crise iniciada em 2008?**

Sim.

Sim. Houve uma redução dos fundos públicos no início.

Havia muita dependência dos fundos públicos (é uma característica do sector cá) e também de um único financiador. Um dos princípios que avaliamos é a pluralidade do financiamento e o indicador era ter, pelo menos, 10% de fundos privados (o que mostra que a sociedade legitima a associação, porque está disposta a apoiar um mínimo de 10% do orçamento), e não haver nenhum doador a financiar mais de metade do orçamento. Isto, porque havia muita dependência dos fundos públicos e de um único financiador, sobretudo da administração local e por parte das instituições que trabalham com pessoas portadoras de deficiência.

Com a crise, no ano de 2008, 2009, diminuíram os fundos públicos e também os fundos privados, mas o que verificámos foi que as organizações pequenas (menos de €300.000 de orçamento) e as organizações muito grandes (orçamento acima de €25.000.000) foram as mais resistentes à crise, porque antes da crise já destinavam uma percentagem maior do orçamento para a angariação de fundos do que as outras organizações.

As organizações pequenas ou muito pequenas tinham uma despesa de angariação de fundos de cerca de 9% e estavam melhor face à crise e as que estavam pior, tinham um investimento de cerca de 3 ou 4% em angariação de fundos. As que tinham trabalhado para obter o apoio da sociedade antes da crise, resistiram melhor. As que estavam mais dependentes dos fundos públicos tiveram que fazer ajustes na atividade e/ou nos custos (reduzir a equipa, as horas de trabalho, etc.). Temos visto também fusões de ONG e algumas entidades desapareceram.

#### **Questão 9**

**Essa mesma crise provocou um aumento de pedidos de ajuda e obrigou a um reforço da atuação das instituições?**

Ao contrário de outros sectores, as ONG passaram a ter menos recursos, mas mais atividade. 75% das organizações viram aumentar o número de beneficiários.

Houve um aumento do número de sócios, mas concentrados nas grandes organizações.

#### **Questão 10**

**Considera que essa redução de donativos/financiamentos conjugada com um aumento de pedidos de ajuda colocou em causa a concretização da missão das instituições? Porquê?**

Não tanto a missão, mas tiveram que centrar os esforços, focar mais a atividade e analisar as atividades que estavam a desenvolver, o que acabou por levar a uma redução das mesmas ou à não implementação de novos programas.

Por outro lado, essas organizações foram as primeiras a detetar as novas necessidades sociais.

Além disso, em Espanha tínhamos outra dificuldade, porque nós tínhamos um sistema bancário, que consistia nos bancos e nas caixas de aforro e estas faziam parte do sistema bancário, mas a gestão não era tão independente. Essas caixas de aforro tinham uma obra social e eram o principal doador privado das organizações em Espanha. Com a crise, muitas das caixas de aforro desapareceram. Restaram muito poucas, tiveram que se converter em bancos e, ao contrário do que acontecia antes, podem destinar os lucros da atividade para os acionistas e não para a obra social.

#### **Questão 11**

**Considera que a avaliação da *Fundación Lealtad* às OES em Espanha tem permitido fazer face a essa redução de financiamentos?**

Acho que sim, porque o que elas fazem com essa avaliação é prestar contas e reforçar a confiança que os colaboradores podem ter nelas e tornam-se mais abertas.

Passámos a fazer a ponte entre as ONG e as empresas, que agora se veem como parceiros.

Ajudamos as ONG a adaptar ferramentas de gestão, com a experiência das empresas. Não é que as ONG não estejam profissionalizadas, mas é importante a troca de experiências.

Essa capacitação é sobretudo para as organizações acreditadas, mas este ano, com um financiador internacional, temos um projeto com organizações avaliadas e não avaliadas que foram mais afetadas pela crise.



### **Questão 12**

**Considera que o trabalho desenvolvido pela *Fundación Lealtad* fomenta o potencial das OES? Porquê?**

Sim. Por dois motivos. Um, é que há já algum tempo que trabalhamos com algumas instituições públicas e um exemplo pode ser o Plano Nacional Contra a Toxicodependência, porque em Espanha, as linhas de financiamento são para apoiar projetos e ao avaliar os projetos, são também avaliadas as organizações, e começaram a apoiar a *Fundación Lealtad*, porque queriam ajudar na capacitação e fortalecimento das organizações. O que acontecia era que as instituições públicas podiam apoiar um projeto porque era muito bom, mas se a organização ficasse muito dependente da instituição pública, se calhar, no ano seguinte, a atividade não continuaria. Isto acontecia com o Plano Nacional Contra a Toxicodependência e também com a Administração Local em Madrid, com as organizações de ajuda aos imigrantes, que eram organizações mais pequenas, com muita vontade de ajudar, os projetos eram interessantes e com um impacto grande, mas as organizações não tinham uma gestão profissionalizada.

Por outro lado, estamos agora a medir o impacto. Durante os primeiros 15 anos de atuação, conseguíamos ver como as entidades estavam a melhorar em termos de governo e comunicação, mas com a acreditação, a entidade pede uma avaliação, primeiro faz uma autoavaliação e quando é concluída a análise, se houver algo que não esteja a cumprir, tem 3 meses para solucionar e tentar melhorar a situação para poder cumprir os critérios. O que verificámos foi que 60% das organizações avaliadas estão a incorporar melhorias para poder obter a acreditação.

**Entrevistadora: E considera que essa preocupação das organizações com a transparência e prestação de contas também contribui para aumentar o potencial das organizações?**

**Entrevistada:** Penso que sim, porque existem outros indicadores, para além da transparência, que são as boas práticas e tudo o que tem a ver com a avaliação dos projetos, de acompanhamento, a qualidade do fim social, a clareza da missão, e além disso, quando uma organização tem que ser transparente e prestar contas, tem que medir o que está a fazer e ao medir, começa a identificar aquilo que tem que melhorar. O que não estás a medir, não existe.

**Entrevistadora: Esse trabalho contribui para a autonomia das organizações?**

**Entrevistada:** Se estamos a falar de autonomia em termos de independência, sim. Sim, porque se a organização tiver um financiamento plural, diversificado, isso vai dar-lhe autonomia, independência e sustentabilidade também. É fundamental para trabalhar a missão, as necessidades reais e não depender, por vezes, do plano estratégico de uma administração, porque se está à procura de fundos.

**Entrevistadora: Pode dizer-se, por isso, que este trabalho ajuda as organizações a concretizarem a sua missão?**

**Entrevistada:** Sim, penso que sim.

**Questão 13**

**Na entrevista anterior, referiu que o nome da instituição deve-se ao facto de os fundadores terem considerado que “lealdade” era um conceito relacionado com a missão da *Fundación Lealtad*. Porquê? A que é que se refere essa “lealdade”? E para quem se dirige?**

O nome teve origem numa praça com o mesmo nome, mas quando desenvolvemos uma missão social, temos que ter lealdade para com os nossos beneficiários, a equipa, os doadores, as pessoas que colaboram connosco. É uma palavra que eu acho que está a reunir muito bem um dos conceitos que é muito importante para as ONG. E mesmo a lealdade que nós devemos às ONG que decidem trabalhar connosco, por isso, é que falamos muito no rigor e na independência. A metodologia tem que ser homogénea, temos que trabalhar com todas da mesma forma, independentemente do tamanho, atividade ou importância da marca. É vital. E mesmo também com os doadores, porque a informação que estamos a fornecer é mesmo muito rigorosa também. Quando fazemos uma análise, há sempre um comité de avaliação, todos os relatórios, todas as análises da ONG passam pelo comité e todos os analistas analisam os relatórios e verificam se tudo é homogéneo e se não existem diferenças na análise.

O selo tem uma vigência de 2 anos e no final desse período, voltamos a fazer uma análise completa e, na maioria das vezes, é outro analista que faz a análise. Temos sempre uma visão crítica do trabalho.