

Departamento da Escola de Sociologia e de Políticas Públicas

**ORGANIZAÇÕES NÃO-GOVERNAMENTAIS E A SUA RELAÇÃO COM O  
AMBIENTE EXTERNO: ESTUDO DE CASO SOBRE O CENTRO  
HUMANITÁRIO DE LISBOA DA CRUZ VERMELHA PORTUGUESA**

**Carolina Neves Duarte**

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de  
Mestre em Sociologia

Orientadora:

Doutora Luísa Veloso, Professora Auxiliar, ISCTE-IUL

Coorientadora:

Doutora Maria de Fátima Ferreira, Professora Auxiliar, ISCTE-IUL

Outubro de 2018

Departamento da Escola de Sociologia e de Políticas Públicas

**ORGANIZAÇÕES NÃO-GOVERNAMENTAIS E A SUA RELAÇÃO COM O  
AMBIENTE EXTERNO: ESTUDO DE CASO SOBRE O CENTRO  
HUMANITÁRIO DE LISBOA DA CRUZ VERMELHA PORTUGUESA**

**Carolina Neves Duarte**

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de  
Mestre em Sociologia

Orientadora:

Doutora Luísa Veloso, Professora Auxiliar, ISCTE-IUL

Coorientadora:

Doutora Maria de Fátima Ferreiro, Professora Auxiliar, ISCTE-IUL

Outubro de 2018

*“ As ONG não nascem para substituir movimentos sociais, nascem para fortalecê-los”*

Raimundo Augusto Oliveira

# Índice

Agradecimentos.....	5
Resumo.....	6
<i>Abstrat</i> .....	7
Acrónimos / Abreviaturas .....	8
Introdução .....	9
Capítulo I.....	12
1. Enquadramento Teórico .....	13
1.1. Organizações .....	13
1.2. Terceiro Setor / Economia Social.....	17
1.3. Organizações Não-Governamentais .....	20
Capítulo II .....	23
2. Metodologia .....	24
Capítulo III.....	26
3. Caraterização do Centro Humanitário de Lisboa da Cruz Vermelha Portuguesa .....	27
3.1. Cruz Vermelha .....	27
3.2. Cruz Vermelha Portuguesa.....	28
3.3. Caraterização da Instituição .....	30
Capítulo IV.....	32
4. Apresentação e Discussão dos Resultados .....	33
4.1. Caraterização dos Entrevistados.....	33
4.2. Análise e Discussão dos Resultados.....	33
4.3. Propostas de Melhoria.....	52
Conclusão.....	54
Bibliografia .....	57
Webgrafia.....	59
Anexos.....	62
Anexo I – Estatutos da CVP.....	62
Anexo II – Organograma Funcional da CVP.....	70
Anexo III – Guiões de Entrevista.....	71
Anexo IV – Autorizações para cedência de informações.....	76
Anexo V – Análise das entrevistas com o MAXQDA- vr.18 .....	78
Anexo VI – Lista dos Fornecedores disponibilizada pela instituição .....	83

## **Agradecimentos**

O mais especial dos agradecimentos aos meus pais que fizeram de mim o que sou hoje e me permitiram chegar aqui. Por todo o amor, carinho, esforço, apoio, dedicação e exemplo. Nunca seria possível sem vocês.

À minha irmã, que apesar de mais nova teve um marco fundamental ao longo dos meus anos de formação, em que tive de me distanciar da minha zona de conforto e das pessoas que gosto, fazendo-me adotar uma crença que para mim foi bastante valiosa para chegar aqui: apesar do que podemos alcançar nunca nos podemos esquecer de onde viemos. As minhas raízes são o meu pilar e o meu equilíbrio.

Ao meu avô, por tudo aquilo que me transmite e pelo exemplo de Homem que é, por me ensinar a ter fé na vida e principalmente em mim, obrigada pela partilha constante de amor, carinho e bondade.

Ao meu namorado, pelo companheirismo, amor, apoio, compreensão e entreaajuda. Um dos meus maiores pilares ao longo destes anos, incentivando-me a acreditar nas minhas capacidades e a dar o meu melhor naquilo que faço.

Um agradecimento especial à minha Orientadora Luísa Veloso e à minha Coorientadora Maria de Fátima Ferreira por todo o amparo, paciência, disponibilidade, e pela transmissão de conhecimentos bastante enriquecedores ao longo da realização desta Dissertação.

A todos os professores, que ao longo deste percurso, me incentivaram e motivaram na partilha de conhecimento e no querer saber mais, sem dúvida que foi um contributo importante para ter continuado no meu caminho.

Por último, mas não menos importante, agradecer ao Centro Humanitário de Lisboa da Cruz Vermelha Portuguesa pela colaboração, dedicação e disponibilidade de modo a que pudesse construir um trabalho do qual me orgulhasse.

A todas as restantes pessoas que não fiz referência, mas que sempre estiveram do meu lado e acreditaram em mim, a elas um muito obrigado.

## Resumo

A presente Dissertação tem como tema as “Organizações Não-Governamentais e a sua relação com o ambiente externo: Estudo de caso sobre o Centro Humanitário de Lisboa da Cruz Vermelha Portuguesa”, cujo objetivo central é obter o conhecimento de como o Centro Humanitário de Lisboa da Cruz Vermelha Portuguesa cria e gere as suas relações com a sua envolvente, de modo a alcançar apoios sociais e económicos.

As organizações não-governamentais são estruturadas e organizadas consoante as suas missões sociais e os projetos que desenvolvem, sendo dependentes simultaneamente de fatores externos e internos para a sua atuação. Consequentemente, o crescimento do número deste tipo de organizações torna a sua sustentabilidade uma problemática, onde as boas intenções são insuficientes para a produção de benefícios sociais concretos e suportáveis a longo prazo.

Destarte, a análise empírica do presente estudo de caso teve por base uma metodologia qualitativa acionando como técnicas a recolha e análise documental e a realização e análise de entrevistas semiestruturadas dirigidas aos principais responsáveis pelos departamentos administrativos, recursos humanos e financeiros. A escolha deste método, ao privilegiar o contacto *in loco* como fonte direta dos dados, permite uma melhor compreensão das relações existentes entre a organização e os diversos atores sociais, a sua estruturação organizacional e o modo como adquirem e gerem os seus recursos.

Após a análise dos dados recolhidos podemos concluir que as orientações estratégicas devem resultar de um esforço de unanimidade, participação e de união entre os quadros dirigentes do Centro Humanitário de Lisboa, os funcionários e os voluntários da CVP. Apesar de ser uma instituição de grande importância na sua área de atuação detém certas limitações no aspeto gestor. A organização precisa de novas diretrizes, que traduzam por base a sua continuidade, execução e consolidação de um consistente método de gestão.

**Palavras-Chave:** Organizações não-governamentais, Ambiente Externo, Terceiro Setor, Economia Social, Cruz Vermelha Portuguesa.

## ***Abstrat***

This dissertation focuses on "Non-Governmental Organizations and their Relationship with the External Environment: Case Study on the Lisbon Humanitarian Center of the Portuguese Red Cross", whose main objective is to obtain knowledge of how the Lisbon Humanitarian Center of the Portuguese Red Cross creates and manages its relations with its surroundings, in order to achieve social and economic support.

Non-governmental organizations are structured and organized according to their social missions and the projects they develop, being simultaneously dependent on external and internal factors for their actions. Consequently, the growth in the number of such organizations makes their sustainability problematic, where good intentions are insufficient for the production of concrete and bearable long-term social benefits.

Thus, the empirical analysis of the present case study was based on a qualitative methodology triggering techniques such as collection and documentary analysis and the performance and analysis of semi-structured interviews directed to the main responsible for administrative departments, human and financial resources. The choice of this method, favoring on-site contact as a direct source of data, allows a better understanding of the relationships between the organization and the various social actors, their organizational structure and the way they acquire and manage their resources.

After analyzing the data collected, we can conclude that the strategic guidelines should result from an effort of unanimity, participation and union between the leaders of the Humanitarian Center of Lisbon, CVP employees and volunteers. Although it is an institution of great importance in its area of operation, it has certain limitations in the management aspect. The organization needs new guidelines that reflect its continuity, execution and consolidation of a consistent management method.

***Keywords:*** Non-governmental organizations, Surrounding, Third Sector, Social Economy, Portuguese Red Cross.

## **Acrónimos / Abreviaturas**

CEI – Contrato Emprego-Inserção

CV – Cruz Vermelha

CVP – Cruz Vermelha Portuguesa

IEFP – Instituto do Emprego e Formação Profissional

IPSS – Instituição Particular de Solidariedade Social

GERH – Gestão Estratégica de Recursos Humanos

JCV – Juventude Cruz Vermelha

MICV – Movimento Internacional da Cruz Vermelha

ONG- Organizações Não-Governamentais

PEM – Posto de Emergência Médica

SAD – Serviço de Apoio Domiciliário

SCD – Serviço de Cuidados ao Domicílio

## Introdução

Num contexto recente marcado por um agravamento das desigualdades sociais, desemprego e exclusão, resultado, nomeadamente, dos processos de globalização tem contribuído de forma direta para o crescimento em massa da pobreza, e ao mesmo tempo, para a exclusão de um número cada vez maior de indivíduos. Esta é também a realidade do caso português, como é bem visível nos dados do Eurostat: “21% dos portugueses, ou seja, um em cada cinco portugueses, vivia em 2000 (dado mais recente) com um rendimento mensal inferior ao limiar de pobreza – cerca de 350 Euros” (Caldeiras, 2004, p.2) e pelos dados do Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP) que traduzem um crescimento sucessivo do número de desempregados inscritos “No final de 1999 o número de desempregados era de 341 274”, a partir do ano 2001 o número foi aumentando gradualmente para “380 303 em 2002 e 452 542 em 2003. Em Janeiro de 2004, o número de desempregados era de 464 450 (...).” (Caldeiras, 2004, p.2).

Esta Dissertação de Mestrado tem como objetivo compreender as práticas de gestão das relações que a Organização não-governamental Cruz Vermelha (ONG CV), mais concretamente o Centro Humanitário de Lisboa, estabelece com o seu ambiente externo (envolvente). Para o concretizar, analisar-se-ão primordialmente as orientações estratégicas da instituição referente à sua gestão organizacional, já que pelo seu intermédio que são geridas as suas relações com os vários intervenientes do meio exterior.

Para a concretização deste objetivo ir-se-á: identificar os agentes sociais (individuais e coletivos) constitutivos da envolvente externa e as suas particularidades; o que faz a instituição do ponto de vista estratégico e operacional, ou seja, que estratégias internas e externas são selecionadas para criar e gerir as relações com os seus públicos externos - tendo em conta, o espaço em que a organização está inserida (contexto político-social, limite geográfico, cultura externa,...); as parcerias e doações, que são fulcrais para a sustentabilidade financeira de uma ONG, assim como; os principais beneficiários da instituição; os principais projetos que têm com entidades externas e o relacionamento com essas mesmas entidades, os mecanismos de interação social que estruturam o processo de integração e comunicação da instituição com o meio envolvente; a gestão financeira e de “pessoas” interna à instituição a qual contribui para toda a sua estruturação e para o alcance dos objetivos organizacionais.

Estas organizações desempenham um papel bastante significativo para as sociedades e para isso, é fulcral pôr em prática de gestão interna e gestão das relações com a sua envolvente, de forma assegurar a sustentabilidade organizacional e o cumprimento da sua missão social.

Neste sentido justifica-se a escolha do tema deste estudo “Organizações não-Governamentais e a sua relação com o ambiente externo: Estudo de caso sobre o Centro

*Humanitário de Lisboa da Cruz Vermelha Portuguesa*” Pretende-se, no decorrer deste estudo, refletir como é que a entidade em questão gere as suas relações com os vários intervenientes do meio exterior. Segundo Ferreira, Mendes e Abreu (1996) é importante entender as organizações como um subsistema do sistema social global, e perceber que os grupos e indivíduos que as constituem têm que estruturar os seus objetivos e estratégias para conseguir controlar, coordenar e difundir a informação para o ambiente externo de forma a atingir os seus fins.

As organizações do Terceiro Setor – que podem ser designadas também como organizações não-governamentais, organizações da sociedade civil ou organizações sem fins lucrativos – emergem nos anos 70 para tentar, colmatar as carências sociais e económicas em inúmeras instâncias da vida, em que o setor público (Estado) e o setor privado (Mercado) não consegue atender, tanto no âmbito da saúde, como da educação, exclusão social, reinserção social, ambiental quer em termos culturais. Como defende Quintão (2004), as organizações da sociedade civil impulsionam um agregado de recursos múltiplos na prossecução das suas metas de cariz humanitário.

As instituições cujas atividades se enquadram no designado Terceiro Setor assumem-se como grandes impulsionadoras no composto de relações entre o Estado e a Sociedade e no crescimento local e regional, em que este setor foi também categorizado como novo setor da economia, mais concretamente, o da Economia Social (Vieira, 2015).

Visto de uma perspetiva económica, as organizações pertencentes ao Terceiro Setor para além de produzirem produtos e prestarem serviços em diversos âmbitos, exercem também um papel fundamental no âmbito da formação e da inserção socioprofissional, qualificando-se como significativos setores empregadores. Tal como revela a Conta Satélite da Economia Social, reportando ao ano 2013, que apesar de ter sido um ano em que se acentuou a crise económica e financeira, ao mesmo tempo, “(...) ter o sector da Economia Social revelado um comportamento económico francamente positivo quando comparado com o da economia social, em contraciclo, registando 61 268 entidades (em 2013) contra 55 383 (2010), um crescimento de 10,6% neste período. Ou seja, a economia social, através das Entidades da Economia Nacional – Cooperativas, Mutualidades, Misericórdias, IPSS, Fundações, Associações com fins altruísticos e o Subsector comunitário e autogestionário -, registou um aumento substancial em número de entidades, assim como do seu peso no emprego total (5,2%) e no emprego remunerado (6%) na economia nacional, além de um aumento da remuneração média por trabalhador face à média nacional, em comparação com os resultados apurados na Conta Satélite da Economia Social com dados de 2010.” (Fonte: site do CASES na seção da Conta Satélite da Economia Social).

A motivação para a realização desta dissertação em torno deste tema tão vasto, deve-se à razão de enquanto futura profissional pretender aprofundar a forma como a ONG CV gere e atua dentro da organização afim de perceber melhor os contornos destas respostas sociais.

Posto isto, o **objetivo geral** é perceber como a ONG CV cria e gere as relações com o meio envolvente.

Os **objetivos específicos**, por sua vez, centram-se em:

1.1. Identificar os diferentes agentes sociais externos que a organização atende, se relaciona e as diferentes formas de comunicar com esse mesmo público, de forma a perceber como criam e gerem estas relações;

1.2. Elencar as principais estratégias adotadas interna e externamente pela ONG CV, tendo em vista, o relacionamento com o seu meio envolvente;

1.3. Conhecer, de que modo, a ONG CV adquire e gere os seus recursos físicos e humanos, de modo a realizar os seus projetos e atividades;

1.4. Face a eventuais inadequações identificadas, propor estratégias de melhoria de gestão e intervenção no seio organizacional.

Numa abordagem sociológica, a importância do estudo recai sobre o tipo de relação que a instituição tem com o ambiente externo, existindo assim a necessidade de compreender este encadeamento. A instituição é não só um sistema aberto com motivações e objetivos, como também é um sistema em constante interação com o meio. Pretende-se dar a conhecer como os diferentes departamentos dentro da organização se estruturam em prol dos objetivos comuns organizacionais: produzir serviços prestados à comunidade local e simultaneamente, obter cooperação dos mesmos.

O presente trabalho estrutura-se em quatro partes sendo que, na primeira se procede a um aprofundamento teórico sobre as organizações não-governamentais, terceiro setor e economia social.

Na segunda parte surge exposta a metodologia utilizada para a realização da investigação, incluindo a caracterização do contexto, e os instrumentos técnico- metodológicos adotados. Na terceira parte fez-se referência à caracterização do Centro Humanitário de Lisboa da Cruz Vermelha Portuguesa.

Por sua vez, na quarta parte, apresenta-se e discute-se os resultados obtidos, seguindo-se da conclusão.

# Capítulo I

## 1. Enquadramento Teórico

### 1.1. Organizações

*“In the study of organizations, we must try to understand the reasons why they take certain structural and organizational forms, external constraints, what alternatives are available for their design, management type, leadership typology and strategic orientations.”*

(Jackson, Morgan e Paolillo, 1986, p.3)

Ao longo de muitos anos, o Homem não era considerado como componente integrante de uma organização, muito menos as suas condições físicas e psicológicas eram relevantes para o trabalho e para os objetivos organizacionais: a maximização da produtividade, que iria gerar a obtenção do lucro. Ou seja, faziam apenas parte do processo produtivo de uma organização (Bilhim, 2001).

Contudo, o campo organizacional começou a ganhar outras proporções após a Revolução Industrial ocorrida na Inglaterra no século XVIII, originando as primeiras indústrias que surgiram posteriormente, à criação das primeiras máquinas. Porém, só a partir do século XX - se começaram a sentir os efeitos provocados por esta enorme Revolução, que acabou por influenciar significativamente as organizações, mais concretamente no seu domínio comportamental, administrativo e estrutural (Tenório, 2005).

No decorrer do tempo, após a emergência do fenómeno da industrialização agregado à noção dos países desenvolvidos, foram inúmeras as instituições que assumiram o modelo organizacional burocrático, quer dizer que todo o poder referente à organização centrava-se no topo hierárquico, que tinha como objetivo regular o comportamento dentro da empresa, originando relações tidas e concebidas numa ótica formal.

O modelo organizacional fundamentava-se num alicerce mecanicista, a organização era equiparada a um sistema fechado<sup>1</sup>, visto que os trabalhadores eram comparados a máquinas, ou seja, eram considerados apenas como recursos de produção tendo em vista os objetivos organizacionais.

No resultado de todo o fenómeno que foi a Revolução Industrial e conseqüentemente todas as transformações ocorridas no âmbito organizacional, emergiram formulações teóricas que

---

<sup>1</sup> O sistema fechado é entendido como não ter qualquer ligação entre a organização e o ambiente em que está inserido, ao contrário do sistema aberto que estabelece um vínculo com o exterior, *“e por essa razão fornece outputs sob a forma de bens ou serviços, e recebe inputs – matérias-primas, informação, mão-de-obra, capital tecnologia, etc. – para serem transportados em outputs”* (Ferreira et al. 1996, p.260)

vieram a revelar-se bastante importantes, resultando num maior conhecimento e percepção acerca das organizações, que de certa forma, impulsionou e direcionou a sociedade para todo o saber que detemos hoje em dia sobre as mesmas (Ferreira et al, 1996).

Elton Mayo (1930) veio a revolucionar o campo organizacional ao dedicar os seus estudos aos “*problemas sociais, humanos e políticos decorrentes da civilização industrial*” (Ferreira et al, 1996, p.31), e ao inserir a sua abordagem humanista nas discussões em torno das organizações. O autor considera que, quaisquer efeitos da industrialização encaminharam as relações sociais para um âmbito mais formal e mecanizado, destruindo as formas de socialização grupais e comunitárias, dando origem a situações de violência, crime e conflitos.

As ideologias de Mayo vieram refutar diversos princípios da Teoria Clássica de Fayol (1987) e da Administração Científica de Taylor (1911). A visão do autor veio dar lugar à importância do lado humanista no mundo organizacional, em que o foco passa a incidir especialmente nas pessoas, e a refutar a ideia que o principal fator de incentivo seria a recompensa salarial.

Mayo defende que a socialização no âmbito organizacional assim como o sentimento de pertença e reconhecimento por parte dos seus superiores estabelece o nível de competência, eficácia e por sua vez, de produtividade. Por isso o autor propôs uma nova conceção teórica referente à motivação, substituindo assim a noção do *homo economicus* da teoria clássica, pelo *homo social*, que reforça que o ser humano é motivado e incentivado por recompensas sociais e simbólicas.

Deste modo, claramente as estruturas organizacionais mecanicistas deixaram de conseguir ajustar-se e adaptar-se às transformações ocorridas na sociedade, em que já era necessário haver uma maior racionalização, controlo e estabilidade no contexto organizacional, ou seja, numa conjuntura que abrange a globalização e o desenvolvimento científico e tecnológico, em que a envolvente organizacional já exige uma criatividade de resposta e uma flexibilidade de decisão e gestão mais acrescida, que as organizações assentes nos pilares anteriores não conseguem satisfazer (Chambel e Curral, 2008).

Portanto, os desafios enfrentados pelos gestores das organizações tomam outras proporções, no que diz respeito, às estruturas organizacionais, mais concretamente nos ajustes que precisam de ser regulados, tendo em conta, o ambiente externo e interno (ambiente organizacional) que tem de ser analisado de forma constante, de forma a refletir internamente a realidade externa da organização, visto que, é o contexto onde a mesma se insere e opera.

Henry Mintzberg (1995) vem a fortalecer todas estas noções ao defender a necessidade de identificar configurações adequadas de estruturas organizacionais, com o propósito de fomentar gestores no caminho para organizações mais eficazes, tendo como principal foco os processos de trabalho e a coordenação dos mesmos, ou seja, pertence ao gestor, o reconhecimento da melhor estrutura para a organização, tendo em vista os objetivos organizacionais.

Giddens (2008:348) defendia organizações como “*um grupo amplo de pessoas, estruturado em linhas impessoais e constituído para alcançarem objetivos específicos.*”. Neste sentido, é possível entender que uma organização é constituída por pessoas ou grupos de indivíduos com objetivos comuns, membros ativos e interativos que formam grupos essenciais para o funcionamento da Organização.

As organizações são agora entendidas também como um sistema social, dando-se atenção à sua estrutura informal, às redes relacionais que se estabelecem de uma forma mais ou menos consciente entre os indivíduos e que condicionam a sua forma de ser, estar e agir. A dimensão social introduzida pela Escola das Relações Humanas contribuiu para o desenvolvimento de uma nova forma de gestão assente na necessidade de integração social dos indivíduos.

Sendo assim, a partir de uma perspetiva sistémica, as organizações devem assim ser definidas pela sua habilidade em obter recursos, em processá-los, canalizá-los, e manter estabilidade e equilíbrio. Mas para isso, a organização necessita de interligar todas as suas diversas partes (Indivíduos, Tarefas, Grupos, Estrutura e Ambiente) para que resulte num bom funcionamento como um todo.

Direcionando para o foco do objeto de estudo, torna-se importante ilustrar o conceito ambiente organizacional, visto que a perceção do meio envolvente é um fator-chave para o sucesso organizacional.

As pressões, as oportunidades e as tendências externas e internas variam no espaço e no tempo, e deste modo, torna-se possível subdividir o ambiente organizacional, em ambiente externo e interno.

O meio envolvente define-se como contexto em que a organização existe e opera as suas ações, influenciando de certa forma, o modo como a organização se comporta e desenvolve, causando assim, grande impacto no funcionamento das organizações. O ambiente interno remete para os elementos intrínsecos da organização, ou seja, a estrutura, os indivíduos e a respetiva eficácia dos mesmos, a administração, as infraestruturas e a cultura organizacional. Por sua vez, o ambiente externo representa tudo o que é alheio à organização, onde estas existem e operam,

deixando claro, segundo Gabrish (2008, p.24-25) “a interferência do ambiente externo nas estruturas organizacionais quando afirma que a adaptação das empresas às novas situações, parte exactamente desses estímulos externos que recebe”.

O ambiente externo (meio envolvente contextual) engloba todos os fatores que afetam a organização, a nível macro a organização pode ser influenciada por fatores económicos (crises), fatores políticos (intervenção de políticas públicas), fatores demográficos (afetam o tamanho do mercado), fatores socioculturais (normas, valores ou estilos de vida) e fatores tecnológicos (inovação de produtos, desenvolvimento tecnológico). Segundo Tenório (2005) a análise desses fatores externos à organização deve ser realizada através de observações, na forma como a organização compreende os comportamentos dos cidadãos-beneficiários, das entidades financiadoras e de apoio, dos fornecedores e dos concorrentes (meio envolvente transaccional).



Figura 1 – Ambiente Organizacional / Fonte: Freire, Adriano – *Estratégia sucesso em Portugal*, 2008, p.66.

Segundo Serrano (2012, p.19) a “teoria da contingência incide na ideia de que as organizações devem adaptar-se à sua envolvente se pretendem aumentar a sua eficiência”, desta forma, Serrano (2012, p.16) entende que os diferentes departamentos de uma organização se relacionam de forma particularizada com a sua envolvente, de modo a que cada unidade se estruture de forma própria. Pois, o fato de cada unidade organizacional manter relações com a sua envolvente acaba por gerar diferentes formas de estruturação dentro da mesma organização, ou seja, “o comportamento das organizações depende das variáveis situacionais a que está sujeita. Assim, de acordo com as características da sua envolvente, da tecnologia que a suporta, da sua dimensão e características específicas, a organização tem que encontrar a sua forma ideal de gestão” (Câmara, Guerra e Rodrigues, 1997).

As mudanças ocorridas no seio organizacional e juntamente com os acontecimentos marcantes sociopolíticos permitiram a emergência de outros tipos de organizações, como é o caso das organizações não-governamentais. Mas antes de abordar o tema ONG, seria importante retratar o Terceiro Setor visto que para muitos autores, as ONG estão inseridas neste setor.

## 1.2. Terceiro Setor / Economia Social

*“O Terceiro sector é definido como o conjunto das atividades privadas com fins públicos e sem fins lucrativos, composto por instituições civis de qualquer origem (...). Esse sector diferencia-se da lógica estrita do governo (público com fins públicos) e de mercado (privado com fins privados).”*

(Machado Filho e Mendonça 2004, p.302)

*"The social economy is a set of free, autonomous, democratically organized companies with their own legal personality, founded to fulfill the needs of their founders in the market, producing goods and services. These include private social solidarity institutions, cooperatives, charities, mutual societies, local and regional development associations and foundations, as well as social enterprises and voluntary non-profit institutions. "*

(CIRIEC- International Research and Information Center on the Public, Social and Cooperative Economy)

Na viragem do século XIX para o século XX, principalmente após ao período da II Guerra Mundial, a denominação do Terceiro Setor, emerge derivado de fatores espoletados desde então, da globalização, das crises económica e social e do Estado-Providência, tendo como objetivo atualizar práticas e criar novas áreas de atuação de forma, a dar resposta aos problemas socioeconómicos surgidos.

Segundo Rebola (2004, p.30) *“(...) existem várias expressões que definem este sector: Economia Social, Terceiro Sector, Sector não Lucrativo, Economia de Interesse Geral, Economia Popular, Economia Comunitária, Economia Solidária, Economia Informal, Economia Difusa, Economia Alternativa, etc., concentrando-se, no entanto, em dois vectores essenciais: 1) - acção social concreta dirigida a desfavorecidos ou excluídos e 2) - consideração de formas alternativas de estar no mercado face a autoritarismos, centralismos ou comportamentos capitalistas, emanando de uma posição com conotações ideológicas. Assim, a Economia Social é o que não é Estado nem Mercado – Terceiro Sector.”*

A reconstituição do terceiro setor surgiu através do processo democrático implementado no país, assim como da entrada na comunidade económica europeia assistindo a uma maior estabilização, notória face ao desenvolvimento da quantidade e do género de organizações que constituem este setor. (Quintão, 2011)

A perspectiva de Tachizwa (2007) citada por Junior (2014, p.9) refere que “o Terceiro Setor é designado na ideia em como a sociedade e as suas atividades podem ser divididas em três sectores. O primeiro sector é o Estado, cuja ação é organizada e delimitada por um arcabouço legal, dotado de poderes frente à sociedade para que possa actuar em seu benefício, devendo ter a sua actuação dirigida a todos os cidadãos, indiscriminadamente, provendo as suas necessidades sociais. O segundo sector é o Mercado, no qual a troca de bens e serviços objectiva o lucro e a maximização dos resultados. Por sua vez, o Terceiro sector desenvolve actividades públicas através de associações profissionais, associações voluntárias, entidades de classe, fundações privadas, instituições filantrópicas, movimentos sociais organizados, ONG e demais organizações assistenciais ou caritativas da sociedade civil.”

Ainda autores como Barea e Monzón (1992, p.32) evidenciam a Economia Social como “un grupo de empresas e instituciones que, además de su diversidad jurídica y heterogeneidad de funciones, está ligado a través de una ética común basada en la solidaridad y la prestación de servicios a sus miembros y en el interés general, siendo las cooperativas su representación más genuina.” De forma, a complementar e a compreender melhor esta designação, a noção de Economia Solidária intensifica e concede destaque e transparência às novas formas de se poder fazer economia, abrangendo valores como a solidarização e a mutualidade, ou seja, têm em comum com a Economia Social “o cooperativismo e certas experiências de crédito associativo”, mas “a Economia Solidária se particulariza por enfatizar as iniciativas económicas coletivas (formais ou não), pautadas pela autogestão, pelo trabalho associado e pela solidariedade – entendida aqui não como relação desigual de ajuda, mas como redistribuição equitativa de oportunidades, bens e resultados” (ECOSOL – Centro de Estudos Sociais da Universidade de Coimbra).

O Terceiro Setor português possui diversas características, como a sua configuração heterogénea que abrange um conjunto diversificado de entidades a nível de associações e fundações, para além, da sua característica versátil, que admite um constante (re)ajuste aos problemas sociais complexos e mutáveis e à maleabilidade da condição dos beneficiários. Como defende Rebola (2004, p.31) “Em relação às tipologias e características institucionais, o Terceiro Sector, localiza-se num plano onde se articulam lógicas de regulação social e racionalidades, também muito diversificadas: lógica de proximidade da comunidade, lógica da troca e do lucro de mercado e a lógica da burocracia e solidariedade colectiva dos Estados. Nesta perspectiva, este distingue-se, não só, pelo somatório das suas características individuais mas, sobretudo, pela assunção de graus variáveis de institucionalização, afirmando-se, segundo Mário Ribeiro, “como expressão de uma iniciativa privada actuante”. A tendência, actualmente dominante, é de

*análise deste sector através das características distintivas das suas organizações: objectivos, modos de organização e administração.”*

Deste modo, as ações da Economia Social pretendem provocar impacto a nível de transformações estruturais, seja no âmbito da vida social, profissional, como também na esfera económica e territorial. Por sua vez, o empreendedorismo social, segundo (Mendes *et al.* 2011, p.28) retrata *“um conjunto de acções empreendedoras que visam à melhoria da sociedade, (...) busca implantar nas comunidades medidas sustentáveis para que possam conciliar avanços tecnológicos e outros progressos com um meio ambiente saudável e boas condições de vida para todos”* e, ao mesmo tempo, transmitem as noções que definem tão claramente este conceito – criação de valor, inovação, e a competência de detetar e trabalhar nas oportunidades.

A importância, então, que o empreendedorismo social representa no setor não lucrativo sobressai nas práticas e estratégias utilizadas pelas organizações para a aquisição e a geração de recursos tendo em vista, a sua missão social. Ou seja, o foco primordial incide nos procedimentos de criação e gestão organizacional e a visão de uma gestão empresarial, tendo como principal objetivo a sustentabilidade da organização. Como afirma Parente (2014, p.11), *“Estas “velhas” e “novas” formas de organização e intervenção social compõem um campo emergente nas agendas políticas e científicas à escala internacional. As primeiras, nomeadamente o setor não lucrativo e a economia social, pelo reconhecimento do significativo papel económico e social desempenhado, as segundas de empreendedorismo social, empresas sociais ou economia solidária, pela novidade das propostas e práticas.”*

Para além dos bens e serviços que as organizações do Terceiro setor produzem para distintas áreas em que atuam, estimulando novas áreas de atuação, bens, serviços e mercados, também operam ao nível da formação e da inclusão socioprofissional, distinguindo-se como importantes setores empregadores.

Como resultado do contexto de crescimento e afirmação das empresas da Economia Social, que segundo Rui Namorado (2017, p.30) foi necessária *“a emergência de uma categoria de empresas que transcende a dicotomia sector público/sector privado a qual tinha no essencial uma tonalidade cooperativa. (...) sendo as empresas sociais as expressões organizativas da economia social, abrangem necessariamente as cooperativas. E assim, o protagonismo da economia social é partilhado por dois tipos de empresas sociais, as cooperativas e as sociais propriamente ditas”*, espoletaram questões pertinentes referentes à sua gestão organizacional, derivado do aumento do financiamento e a diversificação das fontes, originando mais ofertas de produtos e serviços (Nicolau e Simaens, 2008, p.70). Contudo, o trabalho voluntário e não

lucrativo privilegiam essas organizações, isto é, “*o terceiro sector beneficia da actividade de trabalhadores voluntários, os quais adicionam as organizações uma produção raramente contabilizada. O voluntariado constitui pois uma dimensão acrescida nas operações do terceiro sector constituindo uma força económica importante*” (Salamon, 1996, cit in Reis, 2003, p.196).

Conclui-se assim, que a “*Economia Social não se distingue pela sua forma jurídica (dada a diversidade de formas que podemos encontrar nas instituições que a representam), mas sim, por uma forma distinta de aplicação dos recursos, mediante valores específicos para a obtenção do bem-estar e equilíbrio social.*” (Rebola, 2004, p.33).

Posto isto, ao retratar o Terceiro Setor, é importante fazer um enquadramento relativamente às ONG, sendo organizações pertencentes ao Terceiro Setor.

### **1.3. Organizações Não-Governamentais**

*“As Organizações Não-Governamentais (ONG) são instituições sem fins lucrativos, independentes dos Estados, tendo muitas delas uma actividade de solidariedade e cooperação com os países mais pobres do mundo, promovendo acções e projectos, conjuntamente com as populações e organizações locais, contribuindo, desta forma, para que esses países sejam actores do seu próprio desenvolvimento.”*

(Plataforma Portuguesa das ONG)

As Organizações Não-Governamentais (ONG) inicialmente reportavam um carácter assistencialista, que emergiu da igreja católica e destinava-se a auxiliar uma pequena porção da comunidade onde se inseriam. Mais tarde, o conceito ONG tomou proporções maiores, alterando os objetivos e os assuntos que se debatiam e intensificando outros, mas todos conduziam às transformações da sociedade num âmbito político, económico e social. Pois, como defende Peter Drucker (2001, p.3), a existência de uma ONG pretende “*provocar mudanças nos indivíduos e na sociedade*”, ou seja, a ideia fulcral é que estas organizações sem fins lucrativos possam agregar outros tipos de valores e crenças e que ao mesmo tempo, se lute por uma causa, independentemente de qual ela seja.

Assim, as ONG surgiram, após o fim da Segunda Guerra Mundial. Os cenários sociais, económicos e políticos resultaram em efeitos desastrosos para a sociedade, em que ao longo do tempo, começaram agravar-se, originando problemas como a miséria, a pobreza, a exclusão social, a violência, as doenças, o desemprego, entre outros problemas de cariz socioeconómicos.

A expressão ONG surge a partir do sentimento de compaixão e assistencialista resultante dos horrores vividos e presenciados do conflito mundial, e principalmente, após a elaboração da Carta Universal dos Direitos Humanos pelas Nações Unidas em 1948. A carta traduzia a liberdade e a dignidade dos indivíduos, juntamente com a denominação enquanto entidades sem fins lucrativos que recebiam auxílio financeiro com o objetivo de elaborar projetos relevantes para determinados grupos e/ou comunidades.

Ribeiro (1995) defende as ONG enquanto resultado concebido pela civilização ocidental no final do século XIX, de modo a dar resposta a um possível cenário catastrófico de caráter natural ou social. Até aos anos 40, este parecer subsistiu. No entanto, muitas foram as modificações ocorridas no âmbito político, económico e internacional que incidem diretamente nas perspetivas em torno das organizações sem fins lucrativos. Apenas nos anos 80, as tarefas desenvolvidas pelas ONG assim como toda a sua atuação, passam a ser valorizadas de forma total, devido às alterações de pensamento relativamente à ação das mesmas, tendo assim resultado as organizações deste cariz, num alvo de maior reconhecimento e aprovação dos governos, sociedade coletiva e entidades internacionais.

Num acompanhamento gradual conduzido pelas alterações no âmbito organizacional, a abordagem sistémica das organizações e o desenvolvimento dos sistemas de informação proporcionaram uma conciliação entre distintas abordagens e a divulgação das técnicas e práticas de gestão (GERH) em entidades empresariais, organizações governamentais e ainda em ONG. No entanto, a globalização trouxe proporções notórias, provocando mudanças na atuação, na conduta e nos objetivos das ONG, de maneira a que alcançassem um melhor ajuste relativamente às reivindicações do novo cenário global.

Ao emergirem na Europa, como grupos autogeridos e frequentemente independentes e transnacionais a nível financeiro, o papel das ONG destaca-se de forma crescente no âmbito económico, social e político levando assim, alguns teóricos a apresentar essas mesmas organizações como incluída no “Terceiro Setor”, logo após ao setor público (Estado) e ao setor privado (Mercado), preenchendo desta forma, o espaço tradicionalmente reconhecido como “setor cooperativo” (Norman Uphoff *cit in* Ribeiro, 1995).

A maior diferença entre as organizações não-governamentais e outro tipo de organizações é o fato de se impor a uma ONG uma conduta social distinta, que resulta numa adoção que pretende uma alteração nas suas estratégias e na origem das suas práticas. Deste modo, as ONG aplicam práticas filantrópicas e o voluntariado como um novo instrumento de ação na sociedade (Batan, 2004), cooperando dessa forma para a sustentabilidade organizacional.

Contudo, outras características das ONG também assumem um papel de relevância, tal como a sua missão social e a sua especificidade política. Uma missão de uma ONG constitui-se com fundamento nos princípios e padrões morais comuns suportados pelos trabalhadores da organização e expõe as metas da organização ao mesmo tempo que auxilia na definição do foco das suas práticas e ações (Cazzolato, 2008). Ainda assim, Cazzolato (2008) afirma também que existem fatores que ocasionam sucesso a uma ONG, o fato da missão social ser exequível e consolidada, um grupo de trabalho estável e habilitado, uma visão estratégica do que se pretende obter e um planeamento estratégico de forma a delinear os objetivos que se querem alcançar.

No que diz respeito, à gestão de uma ONG, é fundamental que o gestor efetue uma apreciação do ambiente organizacional com o propósito de identificar pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças. Dai a necessidade de se definir o planeamento estratégico, juntamente, com os objetivos, ações e práticas (Tenório, 2002, *cit in* Cazzolato, 2008, p.76-77). Para isso, é imprescindível que o líder de uma ONG tenha conhecimentos e noções de gestão, podendo aplicar de forma apropriada os recursos que tem ao seu dispor e agir de forma a perpetuar a sua missão social no futuro.

De forma a perdurar a sustentabilidade e a consolidação de uma ONG, é fulcral que esta possua ferramentas de comunicação, de modo a captar novos doadores e parceiros, adquirir voluntários, fomentar o interesse e o envolvimento da sociedade, assim como disponibilizar a informação de como são utilizados os recursos que lhes são doados ou disponibilizados. Para que ocorra o êxito a nível comunicacional na organização é fundamental existir um processo de pesquisa, que incluía o planeamento estratégico referentemente aos propósitos organizacionais, juntamente a reconhecimento do público-alvo a que se dirigem, a constituição evolutiva da mensagem que querem transmitir, assim como a observação dos órgãos comunicacionais que beneficiam a nível organizacional para a elaboração de práticas exclusivas, e porventura, o reconhecimento dos custos para concretizar quaisquer ações, avaliações e gerenciamentos (Polonski, 2003).

# Capítulo II

## 2. Metodologia

De acordo com Serrano (2008, p.48), “A metodologia tem um papel fulcral no desenvolvimento de qualquer projeto, dado que proporciona as ferramentas, as técnicas e, em suma, os métodos mediante os quais tentamos transformar a realidade a fim de a melhorar. A metodologia constitui o nervo central de um projeto (...), pelo que deverá ser cuidadosamente escolhida, provada e convenientemente avaliada em função tanto dos objetivos do projeto como dos beneficiários do mesmo”, ou seja, dessa forma pertence ao investigador atribuir e aplicar as ferramentas apropriadas “face aos objetivos da investigação, em função do tipo de resultados esperados, do tipo de análises que [pretende] efectuar” (Albarelo, 1997, p. 50) Procurou-se, por isso, escolher os métodos e técnicas que parecessem ser os mais adequados para dar resposta aos objetivos da investigação.

Deste modo, e tendo em conta os objetivos deste estudo, a presente investigação trata-se de uma abordagem de cariz qualitativo, assente na realização de um estudo de caso. Na pesquisa utilizou-se uma metodologia qualitativa que consiste procurar e “*analisar os fenómenos a partir da perspetiva do outro ou respeitando os seus marcos de referência e o interesse em conhecer a forma como as pessoas experienciam e interpretam o mundo social que também acabam por construir interactivamente*” (Almeida e Freire, 2000, p.111), sendo necessário um conhecimento aprofundado sobre as mais diversas abordagens e conceitos que tivemos que relacionar para este estudo, acerca das ONG’s, do Terceiro Setor, da Economia Social e da análise de teorias organizacionais. O fato de ser também fundamental uma interpretação mais detalhada e extensa sobre a ONG da Cruz Vermelha visto ser este o estudo de caso em que iremos incidir a nossa investigação. Logo, o método quantitativo não seria útil.

Contudo, esta investigação também se trata de um estudo de caso, e segundo DeBruyne *et al* (1991, p.224) o estudo de caso “*é uma análise intensiva, empreendida numa única ou em várias organizações reais (...) reúne informações tão numerosas e detalhadas quanto possível com vista a aprender a realidade de uma situação*”. Este método permite adquirir conhecimento a partir da exploração intensa de um único caso de com uma dupla finalidade: a compreensão abrangente do grupo em estudo e o desenvolvimento de declarações teóricas mais gerais sobre regularidades do processo e estruturas sociais (Becker, 1999).

Por conseguinte, inicia-se a recolha e a análise documental que de acordo com Carmo & Ferreira (1998) a pesquisa documental é um processo complexo e sistematizado, que se desenvolve através da seleção, tratamento e interpretação de informação recolhida. Posto isto, analisou-se o modelo de Estatutos da CVP (Decreto-Lei nº 281/2007 de 7 de Agosto - Anexo I), a página de internet da CVP, e os *flyres* elaborados pela instituição que remetiam informações

acerca da organização e dos seus serviços, de forma a caracterizar a instituição do Centro Humanitário de Lisboa da Cruz Vermelha Portuguesa.

E por último, mobiliza-se a entrevista como técnica primordial de recolha de informação, em que é *“utilizada para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, permitindo ao investigador desenvolver intuitivamente uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspetos do mundo. É crucial respeitar os seus próprios quadros de referência, a sua linguagem e as suas categorias mentais”* (Quivy e Campenhoudt, 2005, p.134). A possibilidade de explorar os seus pontos de vista de forma mais ampla cria um processo mais interativo entre o entrevistado e o entrevistador, originando respostas mais detalhadas e posteriormente mais informação (Bryman, 2004).

As respostas emergidas através das entrevistas foram analisadas com base no Programa de análise de conteúdo MAXQDA – vr.18.

Os guiões de entrevista (Anexo III) são direcionados para os dirigentes de topo e intermediários, dos seguintes departamentos: Direção, Recursos Humanos e Financeiro, na medida, que são os que gerem as relações com a envolvente da organização, simultaneamente atendendo a que esta ferramenta nos permite obter dados descritivos da linguagem do inquirido e possibilita que tenhamos, enquanto investigadores, a perceção da interpretação que os inquiridos fazem sobre o tema (Bogdan & Biklen, 1994 *cit in* Horta, 2010).

Os indivíduos entrevistados são todos do sexo feminino, com idades compreendidas entre os 39 e os 45 anos. As entrevistadas tem formação académica superior e já trabalham na instituição há mais de cinco anos. No capítulo IV, antes da apresentação e discussão dos resultados, encontra-se uma caracterização dos entrevistados.

# Capítulo III

### **3. Caraterização do Centro Humanitário de Lisboa da Cruz Vermelha Portuguesa**

#### **3.1. Cruz Vermelha**

A Cruz Vermelha (CV) é designada como a maior organização humanitária do mundo, de utilidade pública e de caráter voluntário que se propõem defender a paz, diminuir os efeitos da guerra, garantir o respeito pela dignidade humana e promover a saúde e a vida.

O Movimento Internacional da Cruz Vermelha (MICV) emergiu da Batalha de Solferino que resultou aproximadamente em 40.000 mortes, sendo relatado todo o cenário de terror por Henry Dunant na sua obra “*Recordação de Solferino*”, propondo simultaneamente a criação de instituições voluntárias direcionadas para o auxílio humanitário. Sendo este movimento composto por três partes distintas: o Comité Internacional da Cruz Vermelha, a Federação Internacional das Sociedades da Cruz Vermelha e do Crescente Vermelho e pelas Sociedades da Cruz Vermelha e do Crescente Vermelho.

Desta forma, o Henry Dunant foi um dos pioneiros no projeto de constituição do “Comité Internacional de Socorro a Feridos” em 1863, que posteriormente veio a denominar-se por “Comité Internacional da Cruz Vermelha” em 1875. Tornando assim, a CV uma realidade em 1883.

A evolução da CV sucede após à elaboração do Direito Internacional Humanitário em 1864 conseguido através da I Convenção de Genebra, permitindo um alargamento do leque de melhorias das condições de socorrismo, tanto a militares, como a prisioneiros de guerra, e simultaneamente a uma maior proteção sobre os civis em tempo de guerra.

Por sua vez, em 1919 é criada a Liga das Sociedades da Cruz Vermelha em Paris, sendo posteriormente transferida em 1939 a sede para Genebra e, em 1991 denominando-a para “Federação Internacional das Sociedades da Cruz Vermelha e do Crescente Vermelho” tendo como propósito uma melhor representação do objetivo e do seu caráter internacional da organização.

A CV ao atuar a uma escala internacional com o propósito de auxiliar os mais carenciados e vulneráveis, acaba por abranger culturas diversificadas onde terá de exercer diferentes atividades em cenários operacionais distintos, emergindo dessa forma, a necessidade de se estabelecerem princípios orientadores de toda a sua atuação. Os Sete Princípios Fundamentais

adotados em 1965, na XXª Conferência Internacional da Cruz Vermelha e do Crescente Vermelho em Viena, designam-se por:

*Humanidade – “A Cruz Vermelha nasce da preocupação de prestar auxílio a todos os feridos, dentro e fora dos campos de batalha; de prevenir e aliviar o sofrimento humano, em todas as circunstâncias; de proteger a vida e a saúde; de promover o respeito pela pessoa humana; e de favorecer a compreensão, a cooperação e a paz entre os povos.”*

*Imparcialidade – “A Cruz Vermelha não distingue nacionalidades, raças, condições sociais, credos religiosos ou políticos, empenhando-se exclusivamente em socorrer todos os indivíduos na medida dos seus sofrimentos e da urgência das suas necessidades, sem qualquer espécie de discriminação.”*

*Neutralidade – “A Cruz Vermelha, a fim de conservar a confiança de todos, abstém-se de tomar parte em hostilidades ou controvérsias de ordem política, racial, filosófica ou religiosa.”*

*Independência – “A Cruz Vermelha é independente e, no exercício das suas atividades como auxiliar dos poderes políticos, conserva autonomia que lhe permite agir segundo os princípios do Movimento Internacional da Cruz Vermelha e do Crescente Vermelho.”*

*Voluntariado – “A Cruz Vermelha é uma instituição de socorro voluntária e desinteressada.”*

*Unidade – “A Cruz Vermelha é uma só. Em cada país só pode existir uma sociedade, que está aberta a todos e estende a sua ação humanitária a todo o território nacional.”*

*Universalidade – “A Cruz Vermelha é uma instituição universal, no seio da qual todas as Sociedades Nacionais têm direitos iguais e o dever de entreatajuda.”*

Fonte: Website da Cruz Vermelha – [www.cruzvermelha.pt](http://www.cruzvermelha.pt)

### **3.2. Cruz Vermelha Portuguesa**

A Cruz Vermelha Portuguesa (CVP) surgiu em 1865, fundada pelo Dr. José António Marques, e constitui-se como parte integrante do “Movimento Internacional da Cruz Vermelha e do Crescente Vermelho”. De acordo com os seus estatutos, a CVP entende-se como “*Uma pessoa colectiva de direito privado e de utilidade pública administrativa sem fins lucrativos, com plena capacidade jurídica para a prossecução dos seus fins*” (nº2, Art.º 3º dos Estatutos da CVP – Anexo I)

A CVP está presente em todo o território nacional, tendo a sua base centralizada em Lisboa, e encontra-se fundamentalmente vocacionada para intervir na área social e na saúde. Contudo, existem duas estruturas distintas na CVP, que podem ser entendidas como delegações (dirigidas essencialmente por voluntários) ou centros humanitários (direções mais formalizadas), que lhes compete toda a gestão da atividade organizacional a nível local. Posto isto, é essencial que o líder de uma organização deste cariz se apresente como *“uma pessoa que organiza os recursos intelectuais, de pessoal e de capital da organização para movê-la na direcção certa”* (Nanus & Dobbs, 2000, p.20 cit in Cazzolato, 2008, p.71).

No que diz respeito, à sua estrutura organizacional, abrange o órgão executivo máximo da CVP que é concedido à Direção Nacional chefiada pelo presidente nacional que tem como função primordial assegurar a manutenção, o desenvolvimento, o prestígio e o progresso da organização. Este cargo comporta distintos serviços centrais e serviços autónomos, com cerca de 170 delegações locais que contém a sua própria direção e extensões de delegações locais. Para além destes serviços, tem também a seu cargo as estruturas descentralizadas e os corpos de voluntariado.

A CVP, adotou um Código Ético por eles constituído em que retrata *“as pessoas vinculadas à Cruz Vermelha Portuguesa, na qualidade de trabalhadores ou de membros e voluntários sujeitos a este código, atuarão sempre com ética e integridade e em nenhum caso devolverão atividades contrárias aos princípios fundamentais ou ao compromisso humanitário da instituição”* (Código de Ética da CVP, 2.1 – disponível na página oficial da CVP), e refere ainda, que os recursos e outros meios manobráveis da CVP nunca devem ser utilizados para próprio benefício. Estabelece-se, três princípios fulcrais de desempenho: a integridade, o respeito e a lealdade.

De forma a atingir os seus objetivos e a sua missão social, a cvp promove e encoraja a oferta de colaboração voluntária de pessoas com reconhecida competência e capacidade moral, que integrem os Princípios Fundamentais da CV, o Código de Ética e a própria doutrina da organização.

Por isso, é importante referir que a CVP denomina-se como sendo *“uma instituição humanitária não-governamental de carácter voluntário e de interesse público, sem fins lucrativos, que desenvolve a sua atividade no respeito pelo Direito Internacional Humanitário e em obediência aos Princípios Fundamentais e recomendações do Movimento Internacional da Cruz Vermelha e do Crescente Vermelho”* (Fonte: Página oficial da CVP).

Por sua vez, as organizações configuram-se de acordo com lógicas associadas à coesão e à eficácia do sistema interno e com a adaptação à dinâmica do ambiente. Segundo Bilhim (2001), a comunicação organizacional envolve a transferência de informação através da hierarquia, ou seja, a estrutura da organização é um padrão formal de comunicação, pois, indica como é que se comunica formalmente na respetiva organização. Por isso, podemos denotar como esta se estabelece na organização que analisamos (Anexo II).

Posto isto, pretende-se que os resultados desta investigação traduzam um entendimento de como a organização não-governamental do Centro Humanitário de Lisboa da Cruz Vermelha Portuguesa se relaciona e como cria esse relacionamento com a população de Lisboa, com os seus clientes, fornecedores, concorrentes e entidades com quem têm projetos; de que forma a organização adquire os recursos sociais e económicos para colocar em prática os seus projetos; até que ponto o contexto político-social condiciona a sua atuação com a comunidade local e os seus respetivos limites geográficos da sua atuação; e por fim, como se estrutura internamente a organização para poder criar relacionamentos com públicos externos e obter recursos que necessita para a sua sustentabilidade.

### **3.3. Caracterização da Instituição**

Desta forma, o Centro Humanitário de Lisboa da CVP desenvolve a sua atuação cumprindo a vocação estatutária com base nos seus princípios fundamentais e considerando as orientações estratégicas quer nacionais, quer internacionais.

Desenvolve várias atividades dirigidas a públicos diversos, procurando "Fazer Mais, Fazer Melhor, Chegar mais Longe" e envolver toda a comunidade, nomeadamente com:

- Creches, com berçário e pré-escolar, no concelho de Odivelas, com 64 crianças inscritas;
- Centros de Dia no Concelho de Lisboa e Loures, nas freguesias de Campo de Ourique, Belém e Pontinha, com 76 utentes;
- Serviço de Apoio Domiciliário nos Concelhos de Lisboa e Loures, nas freguesias de Campo de Ourique, Belém e Pontinha, com 70 utentes;
- Serviço de Cuidados ao Domicílio nos Concelhos de Lisboa e Loures, com 10 utentes;
- Academia Sénior, no Prior Velho, com 60 utentes;
- Posto de Emergência INEM, com ambulância em permanência, 24h, no Prior Velho;
- Postos de Socorro em permanência no Aeroporto Humberto Delgado, Lisboa;

- Apoio Social a cerca de 80 famílias carenciadas, nomeadamente, com alimentação, vestuário e artigos para a casa;
- Apoio Social, em parceria com a Santa Casa da Misericórdia de Lisboa, num projeto nacional do Instituto da Segurança Social (programa POAPMC), com ajuda alimentar a 3.561 pessoas no concelho de Lisboa;
- Apoio médico-sanitário a Eventos, com equipas de técnicos de emergência, enfermeiros e médicos, em eventos de carácter cultural, desportivo e outros;
- Formação certificada na área de primeiros socorros, aberto à população em geral e a empresas;
- Voluntariado nas prisões, com acompanhamento de prisioneiros e preparação para reintegração na vida ativa;
- Voluntariado jovem, nomeadamente, com apoio nas escolas.

Para estas respostas, o Centro Humanitário de Lisboa conta com 74 funcionários, cerca de 40 prestadores de serviços e cerca de 60 voluntários.

# Capítulo IV

## 4. Apresentação e Discussão dos Resultados

### 4.1. Caracterização dos Entrevistados

No que diz respeito à caracterização dos entrevistados, os indivíduos são todos do sexo feminino com idades entre os 39 e os 45 anos e ocupam cargos de dirigentes no Centro Humanitário de Lisboa. As áreas de formação e também o tempo de serviço na instituição de cada um dos entrevistados são dissemelhantes, tendo a dirigente do departamento de Recursos Humanos um mestrado em Gestão de Recursos Humanos e trabalhar na instituição há aproximadamente seis anos; a dirigente do departamento financeiro e também subdiretora do Centro Humanitário detém uma licenciatura em Psicologia e uma pós-graduação em Gestão Empresarial e é a pessoa que se encontra há mais tempo na empresa: dezasseis anos e, por último a diretora da instituição que possui uma licenciatura em Engenharia e trabalha há seis anos na empresa.

Caraterizamos os entrevistados do seguinte modo:

Grupo do documento	Transcrições das Entrevistas		
	Transcrição E1 - RH	Transcrição E2 - €	Transcrição E3 - Diretora
Nome do documento			
Data de criação	03-10-2018 20:07:43	03-10-2018 20:07:47	03-10-2018 20:07:50
Número de segmentos codificados	59	98	109
Número de anotações	0	0	0
Autor	Proprietário	Proprietário	Proprietário
Sexo	Feminino	Feminino	Feminino
Idade	39	45	45
Cargo/Funções	Dirigente do Dep. de Recursos Humanos	Dirigente do Dep.Financeiro e Subdiretora da Instituição	Diretora da Instituição
Antiguidade na Instituição	5	16	6
Habilitações Literárias	Mestrado em Recursos Humanos	Licenciatura em Psicologia/ Pós-Graduação em Gestão Empresarial	Licenciatura em Engenharia

**Quadro 1 - Caraterização dos Entrevistados**

### 4.2. Análise e Discussão dos Resultados

De acordo com a metodologia qualitativa selecionada para este estudo, procedemos à análise das três entrevistas realizadas, tendo sido aplicadas aos dirigentes dos respetivos departamentos no Centro Humanitário, nomeadamente à dirigente do departamento de Recursos Humanos (E1), à dirigente do departamento Financeiro (E2) e à diretora da instituição (E3).

Ao longo das entrevistas realizadas e analisadas com suporte no programa qualitativo MAXQDA – vr.18 (Anexo V - V.I), salienta-se como principais categorias (que corresponde a códigos no MAXQDA):

1. A Gestão Organizacional;
2. O Contexto Político-Social;
3. Ambiente Externo (Envolvente);

Através da Gestão Organizacional pretendeu-se entender as orientações estratégicas de gestão do departamento de Recursos Humanos, Financeiro e da própria direção do Centro Humanitário de modo, a compreender como é gerida esta ONG, e como a mesma cria e gere as suas relações com os vários intervenientes do meio exterior.

Pelo meio das entrevistas analisou-se as estratégias internas implementadas, as necessidades a que a organização dá resposta, a forma como intervêm os respetivos departamentos, as principais prioridades e os respetivos domínios de atuação dos dirigentes de departamento. A forma como é estabelecida a escolha de projetos e intervenções. Analisou-se os serviços e produtos disponibilizados pela instituição, as atividades-chave fundamentais para os resultados que pretendem, as principais fontes de receita e de despesa, os fatores essenciais para o desenvolvimento e recolha de fundos, de que forma a entidade em questão mobiliza e gere os seus recursos físicos e humanos, as práticas que são implementadas para a satisfação dos seus públicos-alvo, e os respetivos modelos de gestão organizacionais.

O Contexto Político-Social remete para a análise de como a organização lida com o contexto político, de forma, a acompanhar as transformações sociais da comunidade em que está inserida, ou seja, pretendeu-se verificar de que modo o contexto em que a organização se encontra inserida, condiciona a sua atuação com a comunidade, que medidas são implementadas internamente de modo a organização enfrentar novos desafios/oportunidades/inoações e entender como se adapta a instituição à emergência de novas medidas de políticas públicas tendo como objetivo a execução dos seus objetivos e missão.

Por sua vez, o código “Ambiente Externo (Envolvente)” dirige-se para o entendimento em como o Centro Humanitário cria e gere as relações com a sua comunidade local e como mobiliza a adesão para a sua missão social. Dessa forma, objetivou-se a caracterização da relação entre a Cruz Vermelha e a comunidade local e, juntamente, a importância dos departamentos da instituição nessa relação, as estratégias externas adotadas, assim como a sua implementação e comunicação, os indicadores que existem para avaliar a eficácia dos métodos adotados na organização. Analisou-se também a relação da instituição com o meio externo e o modo como avaliam e caracterizam a envolvente. Simultaneamente, averiguou-se, as principais características do meio externo, as variáveis externas que podem influenciar a instituição, os públicos-alvo e a forma como comunicam com eles, as principais fontes de financiamento e os fatores económicos

e sociais que podem afetar a atuação da ONG e, ao mesmo tempo, identificaram-se os principais beneficiários da organização e as principais entidades com quem se relacionam e detêm parcerias, donativos, projetos e protocolos.

Posto isto, a análise realizada às categorias/códigos de primeiro nível e à informação emergida dos mesmos, resultou numa recodificação de códigos de segundo nível, de forma, a sintetizar ainda mais os dados recolhidos e a responder diretamente aos objetivos desta investigação. Por isso, resultaram outras três categorias/códigos (Anexo V – V.II), sendo esses os principais resultados do estudo:

1. Públicos Externos – Quem são, como se relacionam e comunicam;
2. Orientações Estratégicas;
3. Aquisição e Gestão dos Recursos;

- **Públicos Externos – Quem são, como se relacionam e comunicam**

Os públicos externos essenciais com quem o Centro Humanitário se relaciona são, Clientes, Fornecedores, Concorrentes e a própria Comunidade local, surgindo através dos mesmos, parceiros, doadores e entidades com quem a instituição detém protocolos para a sua sustentabilidade.

A instituição tem como principais clientes as pessoas/famílias que apoiam, seja na área da saúde seja na área social, dirigindo a sua atuação sobretudo para as Creches, os Centros de Dia, os Serviços de Apoio Domiciliário (SAD) e os Socorristas, sendo esses também os beneficiários primordiais da organização.

Os principais beneficiários são sempre as pessoas. (...) Portanto, as nossas crianças que estão nas nossas creches não só elas são beneficiárias como os próprios pais também são, dadas as circunstâncias conseguem que os filhos tenham um sítio com condições para estar, onde comem, brincam e têm pessoas profissionais e competentes a tomar conta deles... Assim como os nossos utentes dos Centros de Dia e do Serviço de Apoio Domiciliário, também eles são uns dos principais beneficiários do nosso Centro. (E3, p.16)

O Centro Humanitário dispõe de um serviço dirigido para um outro público-alvo, não com necessidades económicas, mas com necessidades psicológicas, pagando por um Serviço de Cuidados ao Domicílio (SCD) e, ao mesmo tempo, englobam-se também como principais clientes da organização.

(...) nós não recebemos qualquer verba da Segurança Social relativo aquele serviço, portanto é o utente que paga a totalidade em função do serviço que quer, é um serviço mais feito à medida das necessidades do cliente, portanto o cliente define o tipo de serviço que quer, nós fazemos um orçamento e depois o cliente aceita ou não aceita, mas fica da parte do utente o pagamento total da mensalidade. (E3, p.5)

O Campo Pequeno revela-se como um cliente fixo da organização, no sentido em que, todos os eventos que ocorram no Campo Pequeno são contratados os serviços da organização, dando o apoio sanitário e psicossocial pretendido ao longo do evento.

(...) nós temos um cliente fixo praticamente que é o Campo Pequeno, praticamente todos os eventos que acontecem no Campo Pequeno somos nós que damos o apoio sanitário agora esta visita do Príncipe Aga Khan nós somos quem está a dar o apoio psicossocial e apoio sanitário, quando se diz apoio sanitário é um bocadinho esquisito mas são os socorristas que estão lá para alguma eventualidade. (E1, p. 5)

A instituição comunica de forma direta com cada cliente - de forma geral, existe uma relação boa e positiva entre todos - expondo os serviços que disponibilizam, a capacidade de resposta da organização e tentando sempre compreender junto de cada cliente quais as necessidades, de que forma os seus serviços conseguem dar resposta, e ao mesmo tempo, procura-se fazer uma avaliação do serviço tendo como objetivo, o melhoramento dos mesmos e da satisfação dos clientes.

A nossa comunicação é sempre feita da mesma forma: contacto direto com cada um, apresentando os nossos serviços, a nossa capacidade de resposta e averiguando sempre, junto de cada um, quais as suas necessidades e de que maneira, como o nosso serviço, lhes podemos dar resposta. (E3, p.15)

Na organização os principais fornecedores (Anexo VI – Lista de Fornecedores) que garantem a atuação dos seus serviços são os que fornecem o material de emergência e os serviços de *outsourcing* que fazem o apoio alimentar às crianças das Creches, aos idosos dos Centros de Dia e dos Serviços de Apoio Domiciliário.

(...) temos em outsourcing portanto temos que contratar serviço da alimentação. (E2, p.9)

(...) na generalidade dos nossos fornecedores também eles próprios (...) ajudam sempre ou fazem um donativo (...) ou fazem descontos (...). (E2, p.17)

Em relação à comunicação entre a instituição e os seus fornecedores esta é entendida como sendo clara, isto é, não existem tratamentos diferentes apenas por serem uma ONG, os contactos são feitos normalmente por via telefone ou *e-mail*, seja para pedir cotações, tirar alguma dúvida, ou para faturações e pagamentos. Mas detêm uma relação e uma comunicação positiva.

O fundamental é haver uma forte comunicação e diálogo com os nossos clientes e fornecedores (...) transparência, clareza e diálogo são fortes características para podermos ter toda uma relação positiva, saudável e benéfica (...). (E3, p.13)

Contudo, a maioria dos fornecedores ajudam a organização, no aspeto em que, fazem um donativo relativamente à mão-de-obra, descontos no material que precisam, e até chegam a dispor dos próprios funcionários para ajudar em alguma situação que ocorra na instituição, ou seja, muitos dos fornecedores acabam por ser parceiros da organização.

(...) na generalidade dos nossos fornecedores também eles próprios depois ajudam sempre ou fazem um donativo da parte da mão-de-obra, ou fazem descontos na aquisição do material, ou mobilizam os próprios funcionários para vir ajudar, pronto e funcionamos muito assim. (E2, p. 18)

Referente aos concorrentes da organização, podem-se nomear outras instituições sociais como a Santa Casa da Misericórdia - sendo esta fortíssima em Lisboa e com uma boa fonte de financiamento para a sua atuação - e as restantes estruturas locais pertencentes também à CVP - que ao serem estruturas autónomas e autossustentáveis, acabam por gerar concorrência e conflitos internos entre as próprias delegações, quando a instituição é a mesma.

(...) temos alguns fornecedores que às vezes “ai mas eu gostava de financiar esse vosso projeto ao abrigo também da responsabilidade social das empresas” em que nós dizemos que de fato seria muito interessante, o nosso fornecedores sei lá, por exemplo papel higiénico e uns toalhetes da casa de banho, mas depois o nosso fornecedor está sediado na Amadora, “ah então espera lá, está a financiar o projeto de Lisboa depois vem a delegação da Amadora a elucidar que também têm projetos”. Isto para explicar que esta autonomia que as delegações têm é positiva mas depois gera muita concorrência e conflitos internos entre as próprias delegações. Cria muita concorrência entre delegações, quando é a mesma instituição. (E2, p. 11)

Por outro lado, a organização ao disponibilizar serviços que exigem uma ótica empresarial, denotam que estão a concorrer com um outro tipo de empresas (privadas) que têm outras capacidades de resposta e outras fontes de financiamento como o caso da *Domus Care* (em que vende também um serviço de cuidados ao domicílio) e da Fundação Montepio. A instituição ao pretender concorrer no mercado torna-se necessário uma adaptação e um investimento na qualidade, o que se complica devido à pouca margem financeira da instituição e à condicionante social que comporta especificidades muito concretas, tendo um peso maior para a organização do que aquilo que podia ser a aposta mais empresarial do Centro Humanitário.

(...) sentimos muitas vezes que em determinadas áreas estamos a concorrer com empresas privadas que têm outra capacidade e outras fontes de financiamento e a que nós temos que nos ajustar porque se nós queremos concorrer no mercado, quer dizer quando estamos a vender serviços de socorrismo, quando estamos a vender um serviço de cuidados ao domicilio estamos a concorrer com a *Domus Care*, estamos a concorrer com Fundação Montepio, e portanto temos que investir na qualidade para podermos ser um concorrente à altura, esse investimento na qualidade tem custos não é? (E2, p. 25).

Em termos de relacionamento, apesar de concorrentes, a organização detém uma boa relação e comunicação com a Santa Casa da Misericórdia e ao mesmo tempo, constitui-se como

um forte parceiro da instituição.

(...) somos uns grandes parceiros da Santa Casa. (E3, p.3)

De uma forma geral, temos uma política de transparência e, com isso, é fácil ter boas relações com qualquer entidade. (E3, p. 15)

Relativamente às restantes entidades, não detém um relacionamento de proximidade com a organização, no sentido em que, apenas se vão mantendo ocorrentes do desenvolvimento que possa haver a nível de serviços.

A Relação entre a CV e a comunidade local é caracterizada como sendo positiva no que diz respeito à vertente do voluntariado revelando a confiança que as pessoas depositam na instituição e associam credibilidade e algo de bom ao que é a marca Cruz Vermelha, existem por vezes situações em que se denota o inverso mas, na maioria das vezes, a comunidade valoriza o trabalho da organização e sua proximidade.

(...) relativamente à vertente do voluntariado, da ação social eu acho que é boa, as pessoas confiam muito na Cruz Vermelha, que a marca que é a Cruz Vermelha as pessoas associam muito a algo de bom e a algo de credível, também já participei em campanhas de recolha de alimentos e também temos o inverso portanto, temos pessoas que desconfiam muito da Cruz Vermelha, há outras que dizem “Ah, é da Cruz Vermelha? Então está bem, se fosse para outra não dava” e há outros que têm precisamente a reação oposto “Ah não, Cruz Vermelha não dou” portanto, há de tudo há pessoas que estão extremamente insatisfeitas, seja lá por que razão já devem ter tido alguma má experiência, acredito que sim. Mas, a maioria aquilo que eu sinto é que de fato valorizam a Cruz Vermelha e até se sente bem por ter a Cruz Vermelha aqui por perto. (E1, p. 15)

De um modo geral, a comunidade já se familiarizou com a presença da CV, no âmbito social e no âmbito de emergência pré-hospitalar. Porém, não à escala que a instituição ambiciona, não só porque, é difícil conseguir medir o impacto que a mesma exerce na comunidade, devido a Lisboa ser uma grande cidade, mas também por existirem pessoas que acabam por não ter o conhecimento total da vertente de apoio mais direto à comunidade prestado pela organização.

Durante estes últimos anos, a CV não tem investido o necessário para promover a sua visibilidade a um nível maior. A instituição passou a destacar-se mais perante as pessoas quando foi o período Troika, pois as necessidades aumentaram. No entanto, tem sido uma ótica em que tem vindo a apostar cada vez mais, de modo a adquirir também um maior interesse da comunidade para o que é a atuação da Cruz Vermelha.

A comunidade já se habituou à presença da Cruz Vermelha Portuguesa, quer no trabalho social quer no trabalho de emergência pré-hospitalar, reconhecendo a nossa idoneidade e vontade genuína de ajudar, sem julgamentos, o que nos aproxima da população. Contudo, a população e quando me refiro a população falo da população lisboeta reconhece-nos mas não a uma escala que nós desejamos e temos investido nesta ótica de uma maior visibilidade e que de fato a comunidade se interesse pelo que fazemos aqui. (E3, p.11)

Têm apostado em ferramentas como a página de internet do Centro Humanitário, a rede social *facebook*, a *newsletter* e os *flyres* informativos da CV com o objetivo de conseguirem uma melhor, mais rápida e eficaz comunicação com a comunidade e, ao mesmo tempo, dar visibilidade dos seus serviços e angariar recursos.

No que diz respeito, às parcerias e doações, estas emergem através dos diversos públicos externos com quem a organização se relaciona, e correspondem a uma das componentes principais para o fluxo e sustentabilidade de uma ONG.

O Centro Humanitário tem as escolas como uma das principais parcerias, no aspeto em que, garantem mais mão-de-obra na instituição para colocar em prática os projetos ou outras atividades a um custo zero para a organização e simultaneamente, auxilia na promoção das ofertas da instituição e a atingirem os seus objetivos financeiros e não financeiros.

(...) uma estudante da área de marketing e comunicação e que nos fez por exemplo uma campanha de divulgação dos cuidados ao domicilio portanto, tudo isto é mão-de-obra não paga claro e que portanto, nos ajuda não só atingir os objetivos lá está, uma das coisas que nós precisávamos era aqui uma estratégia de comunicação dos cuidados ao domicilio, vender para obter mais clientes e ao mesmo tempo os financeiros, porque estágios curriculares são parcerias com escolas e que nos ajudam, nós temos a tarefa feita a um custo em termos financeiros zero, em termos de tempo se precisarem de mais algum acompanhamento claro mas em termos financeiros o custo é zero e conseguimos assim as duas vertentes. (E1, p. 16)

A Proteção Civil também é um importante parceiro no que se refere à emergência social (por exemplo: vaga de frio) e ao apoio a eventos.

Somos também às vezes ativados pela proteção civil para emergência social como? A vaga de frio quando é os sem-abrigo por exemplo, somos ativados pela proteção civil para estarmos lá, não é propriamente uma questão já de pré-socorro hospitalar mas sim de apoio social. (E1, p.5)

(...) temos um protocolo com a Câmara Municipal de Lisboa portanto, trabalhamos em parceria com a proteção civil garantimos sempre ao abrigo desse protocolo, garantimos sempre por exemplo o apoio nas festas de Lisboa, no mês de Junho os Santos Populares. (E2, p. 5)

Salienta-se também, a importância da parceria com as Juntas de Freguesia, no sentido em que, as Juntas cedem os espaços e asseguram os custos de funcionamento, na generalidade, dos serviços de Creches e Centros de Dia.

(...) não só nesta articulação de apoio direto a famílias que as juntas sinalizam como famílias carenciadas mas também as juntas ajudam-nos por exemplo: os nossos Centros de Dia e as nossas Creches funcionam em espaços, edifícios que não são da Cruz Vermelha são das Juntas de Freguesia ou das Câmaras Municipais e os custos de funcionamentos na generalidade são assumidos pelas Juntas de Freguesia, os consumos da água, da eletricidade, portanto, isso também já é uma ajuda obviamente. (E2, p. 15)

O Centro Social e Paroquial de Famões e o Centro Social da Póvoa de Santo Adrião constituem, atualmente, uns dos principais parceiros da organização, no sentido em que, se encontram a desenvolver um projeto que pretende promover a inclusão social dos cidadãos, de modo a combater a pobreza persistente e a exclusão social denominando assim o projeto como “Gerar Empregabilidade, inclusão e sustentabilidade” referentemente ao desenvolvimento social da terceira geração, em Odivelas.

(...) temos agora um projeto a decorrer em parceria com o Centro Social e Paroquial de Famões e com o Centro Social da Póvoa de Santo Adrião, mas é um projeto que é também ele financiado pela União Europeia e uma vertente também do Estado português. (E2, p.4)

A Santa Casa da Misericórdia de Lisboa também é uma parceira da organização, no dia-a-dia, em casos sociais e em projetos. Encontram-se atualmente a desenvolver um projeto europeu 2020, o designado POAPMC (Programa Operacional de Apoio às Pessoas Mais Carenciadas).

Depois temos o tal programa operacional que é POAPMC (Programa Operacional de Apoio às Pessoas Mais Carenciadas) que é um programa europeu que nós estamos em parceria com a Santa Casa da Misericórdia de Lisboa, que apoiamos neste momento, mensalmente 3531 pessoas no concelho de Lisboa, é o maior programa de país como seria de esperar em Lisboa. (E2, p. 5)

No que diz respeito, aos principais doadores da organização, importa sublinhar que o Centro Humanitário não tem nenhum donativo fixo, quem detém esses donativos fixos é exclusivamente a sede nacional da Cruz Vermelha, pois a instituição funciona num âmbito mais micro e local.

Nós Centro Humanitário de Lisboa, não temos nenhum donativo fixo, a sede sim tem, nós localmente tal como outras delegações funcionamos muito localmente e como é que acabamos por fazer? Acabamos por ir àqueles que são os nossos fornecedores, porque também já têm uma ligação connosco, sabem o que é que nós fazemos, nós somos clientes deles, e portanto funcionamos muito assim. Ou seja, muitos dos fornecedores acabam por ser nossos parceiros, até mesmo um determinado preço que nos fazem em alguns serviços não é? Tem uma consideração, é como eu lhe digo aqui é muito numa gestão mais micro, portanto a sede é que depois trabalha ao nível grandes donativos e de sensibilizar grandes empresas para um financiamento mais abstrato naquilo que é a missão Cruz Vermelha. (E2, p.20)

Contudo, esses donativos (apesar de não serem fixos) vão aparecendo consoante as necessidades do dia-a-dia, acabando por ser os próprios fornecedores da organização os principais parceiros e doadores, reduzindo os valores de determinados preços que fazem em alguns serviços.

Existem entidades que se têm destacado e dado o seu contributo a esta organização, como o caso da Nestlé, que apesar de fazer um donativo anual à sede nacional também faz pequenas doações ao Centro Humanitário e desenvolve ações de recolha de fundos para o mesmo. A marca

*Skechers* destaca-se, no aspeto que quando tem artigos que saem de coleção fazem um donativo desses mesmos artigos à instituição, que acabam por ser distribuídos pelas pessoas que apoiam. E, a *Siemens* que com o seu donativo possibilitou a compra de uma carrinha para a instituição ter como fazer o transporte dos idosos do Centro de Dia.

(...) a Nestlé, com quem trabalhamos e recebemos também donativos, a Nestlé num âmbito de uma comemoração qualquer propôs fazer uma atividade na feira do livro em Lisboa, em que pôs lá uma chávena o equivalente a uma chávena de bica, de café grande e pedia às pessoas que comprassem um livro e depositassem ali para ser entregue à Cruz Vermelha. (...) a *Skechers* aquela dos ténis também nos fez um donativo de grandes quantidades de ténis coisas que saem de coleção e nós distribuimos lá está... por algumas das famílias que apoiamos, mas mandámos também para a prisão, pois algo que seja algo que eles precisem também, de algo confortável para usar no dia-a-dia. (...) portanto, a *Siemens* ofereceu-nos uma das carrinhas que faz o transporte dos nossos idosos do Centro do Dia, portanto temos muito esta articulação com o meio empresarial (...). (E2, p. 18 e 19)

Apesar de a instituição não ter tantos parceiros e doadores como desejava, estes não deixam de ter a sua importância e o seu peso para a sua sobrevivência. Por isso, a organização dispõe de métodos para que os parceiros/doadores continuem a apoiar financeiramente a sua causa social. A medida primordial a ter-se é o retorno e a transparência, no sentido em que, têm a atenção de partilhar o resultado de cada donativo ou parceria, por exemplo: quando a *Siemens* fez o donativo que permitiu à organização comprar uma carrinha, a mesma teve como estratégia espelhar na própria viatura que tinha sido obtida com base dessa doação e houve o cuidado em expor à *Siemens* através das redes sociais (facebook) e da página de internet da instituição a valorização e o reconhecimento daquele donativo. O objetivo é conseguir apresentar às pessoas o que a organização faz, juntamente com os seus resultados para que, posteriormente seja mais fácil estas aderirem, cooperarem e participarem.

(...) houve o cuidado de mostrarmos à *Siemens* olha partilhámos na nossa página de facebook, e nas nossas redes sociais agora também temos que quem aqui se entretinha com isso porque é importante. Eu acho que é muito isso não é? É mostrarmos aos outros aquilo que estamos a fazer e se as pessoas virem o que nós fazemos depois mais facilmente aderem a colaborar, a doar e a participar não é? (E2, p. 22)

No âmbito, dos protocolos que o Centro Humanitário tem nomeia-se o do aeroporto como o mais importante, no sentido em que, esse protocolo já existe há trinta anos e consiste em disponibilizar socorristas para um posto socorro no aeroporto. Este ano, desenvolveu-se outro protocolo nos serviços de emergência com aeroporto e com o INEM reforçando-o com mais um posto permanente, o Posto de Emergência Médica (PEM) designados como o "braço direito" do INEM.

(...) temos os serviços de posto-socorro no aeroporto em que aí estamos a vender um serviço a uma empresa privada que é o aeroporto, garantimos que existe esse apoio lá e recebemos um valor por isso. (E2, p. 2)

(...) temos a emergência, ou seja, as ambulâncias que temos protocolo com o INEM, somos posto de emergência médica do INEM e portanto, temos emergência 365 dias por ano, 7 dias por semana, 24 horas por dia. (E3, p. 5)

Ao terem serviços dirigidos a uma população mais carenciada, nomeadamente os serviços de Creche, Centro de Dia e Serviço de Apoio Domiciliário, a instituição tem protocolos com a Segurança Social que obedecem a regras muito específicas, no sentido em que, esta comparticipa a outra parte das mensalidades dos utentes, sendo que, as comparticipações dos clientes são calculadas em função do seu rendimento. Este protocolo permite que a organização consiga continuar a garantir a subsistência desses serviços, que seria impossível só com as mensalidades dos clientes, ou seja, sem a verba comparticipada pela Segurança Social.

(...) as áreas de ação social temos neste momento, cinco estruturas digamos assim que nos correspondem que são duas Creches e três Centros de Dia, as Creches uma delas é creche e berçário outra é creche e pré-escolar, e os Centros de Dia têm Centro de Dia e Serviço de apoio domiciliário protocolado com a Segurança Social, tanto o Centro de Dia como o Serviço de apoio domiciliário e estas são as grandes vertentes do apoio social (...). (E1, p. 5)

(...) protocolados com a Segurança Social. Portanto, as comparticipações familiares são depois completadas ao abrigo dos protocolos que temos com a Segurança Social. (E2, p. 5)

(...) encontram-se protocolados com a Segurança Social, ou seja, o utente paga em função das suas possibilidades e depois há uma verba da Segurança Social que vem complementar esse pagamento do utente, ou seja, nós recebemos do utente e recebemos da Segurança Social. (E3, p. 5)

O protocolo com a Câmara Municipal de Lisboa também se insere na categoria de um dos mais importantes para atuação da organização, que se baseia em contratar os serviços da instituição para o apoio a eventos (festas de Lisboa, jogos de futebol, concertos,...).

(...) temos um protocolo com a Câmara Municipal de Lisboa, portanto, trabalhamos em parceria com a proteção civil garantimos sempre ao abrigo desse protocolo, garantimos sempre por exemplo o apoio nas festas de Lisboa, no mês de Junho os Santos Populares... Mas depois também, porque a Câmara conhece o nosso trabalho e quando faz eventos às vezes contrata os serviços de Cruz Vermelha e portanto, temos aí também uma fonte de rendimento, nós chamamos a esse serviço apoio a eventos que pode ser um jogo de futebol, pode ser um concerto, agora este evento do príncipe da fundação Aga Khan. (E2, p. 5)

- **Orientações Estratégicas**

Relativamente à segunda dimensão/código de análise, “Orientações Estratégicas”, estes remetem para a vertente estratégica e operacional que passa pelo planeamento da execução da

estratégia da organização, liderança e controlo (estrutura da organização, mobilização de recursos, definição de procedimentos e elaboração de planos), de modo a atingirem os objetivos organizacionais, irem ao encontro do que é a missão social e, ajustando-se continuamente às alterações ocorridas no meio envolvente e às necessidades dos clientes.

Assim, as orientações estratégicas subdividiram-se em internas e externas. As estratégias internas remetem para as estratégias de gestão, financeiras, de recursos humanos e de *marketing* desempenhadas pela organização. E, por outro lado, as estratégias externas destinam-se a estratégias para promover as ofertas e atingir os objetivos financeiros e não financeiros da organização, para obtenção de parcerias e doações e para lidar com a envolvente.

As Estratégias internas, neste ponto, dirigem-se para o conhecimento de quais as estratégias implementadas pelos dirigentes dos departamentos de forma a gerirem esses mesmos departamentos e, ao mesmo tempo, as adotadas pela diretora da instituição de modo a gerir a mesma de um âmbito geral.

No que diz respeito às orientações estratégicas de Gestão, segundo a entrevistada 3 (E3, p.2), remetem-se para dois âmbitos que acabam por se influenciar mutuamente, no sentido em que, a nível externo a instituição obedece a uma diretriz imposta pela sede nacional da Cruz Vermelha Portuguesa que faz a gestão de todas as estruturas pertencentes à organização, sejam elas Delegações ou Centros Humanitários. Mas, ao mesmo tempo, essas estruturas possuem total autonomia financeira e de gestão no dia-a-dia, a sede apenas auxilia em caso de necessidade.

O que resulta a nível interno, numa gestão muito "diária", ou seja, muito centrada no dia-a-dia tendo em conta os recursos que têm, as necessidades do território onde se inserem e os serviços que disponibilizam. Dessa forma, a instituição dividiu a área social - sendo o principal foco da instituição, tendo em conta, o que é a missão social da Cruz Vermelha, mas que não liberta verba para conseguir dar resposta - dos restantes serviços, que possuem uma ótica mais empresarial e rentável, apontando como principal fonte de verba a adoção da estratégia de apoio a eventos.

As estratégias que são implementadas é muito no dia-a-dia, e nas necessidades que vamos tendo no terreno, Lisboa é um território muito diferente do resto do país, tem um lado social muito necessitado por um lado, mas também estamos em Lisboa, onde existe uma Santa Casa da Misericórdia fortíssima, por exemplo no apoio social. E também tem, Lisboa também tem muito um lado mais empresarial, que também dá para desenvolver nomeadamente no apoio a eventos que nós fazemos que é a nossa principal fonte de verba.  
(E3, p.3)

Por sua vez, não existem estratégias Financeiras devidamente implementadas na instituição. A entrevistada 2 (E2) refere que se baseia muito na gestão do dia-a-dia e das receitas

que vão conseguindo através de serviços disponibilizados que estão protocolados, e de serviços que vendem a privados.

Porém, essa gestão é difícil de ser feita pois, existem alturas que as mensalidades dos clientes ultrapassam os prazos estabelecidos de pagamento, ao serem um público com bastantes dificuldades económicas esses pagamentos não são exigidos de imediato, simultaneamente, a verba que se adquire com os outros serviços não chega para conseguir abranger todas as áreas que a organização pretende atuar, tornando-se uma gestão financeira difícil quando há pagamentos que têm que ser feitos.

Ao mesmo tempo, impede o planeamento de novos projetos e intervenções a partir do momento que não existe verbas para prosseguir.

(...) no fundo é uma gestão também muito doméstica alargada obviamente a esta dimensão mas é uma gestão às vezes difícil, gestão de pagamentos, gestão de tesouraria, porque nós depois enfim, temos que jogar com aquilo que são as nossas receitas e com aquilo que são as despesas, sendo que as nossas receitas temos aquelas verbas que sabemos que vamos receber e que estão protocoladas, mas as nossas, digamos que os nossos utentes, por serem também pessoas com algumas dificuldades, essas dificuldades refletem-se também nos pagamentos que nos têm a fazer. E o que é que isto reflete? Reflete, que temos uma gestão de tesouraria muito difícil porque é muito flutuante, (...) portanto temos os vencimentos para processar e pagar e temos os compromissos com os fornecedores e depois temos que fazer uma ginástica e uma gestão de conseguir ir libertando alguma verba para podermos pensar em projetos, em investimento, e em donamentos, essa será... é sempre o grande desafio e a parte mais difícil (...). (E2, p.4)

De um modo geral, o Centro Humanitário centra-se principalmente na atuação do dia-a-dia, na ajuda imediata e nos serviços que têm disponíveis, pois ao terem que se autofinanciar não podem correr o risco de ficar sem alguma fonte de verba. Apesar de quererem focar-se noutros projetos, não podem deixar de dar prioridade e continuidade aos serviços que têm e à resposta diária dada aos clientes que necessitam.

A nível estratégico e operacional, o departamento de Recursos Humanos dispõe de medidas que remetem para a gestão de horários, ou seja, os funcionários não têm um período de trabalho fixo na instituição, podendo trabalhar a qualquer hora, cabendo aos funcionários criar a própria planificação do seu horário.

Outra estratégia implementada, sendo esta mais dirigida para os socorristas, é direcioná-los para serviços que gostam mais de fazer fomentando a motivação.

Os restantes funcionários que trabalham nas estruturas de apoio social (nomeadamente, Centros de Dia e Serviço de Apoio Domiciliário) possuem uma maior flexibilidade, isto é, caso seja preciso faltarem por qualquer motivo, há uma gestão de serviço flexível de modo a que não sejam prejudicados por tal.

Nós aqui não funcionamos com um horário fixo como a maior parte das empresas funcionam, que trabalha quatro ou cinco dias eles trabalham aqui por turnos, nós temos praticamente todos os serviços que nós temos são 24 horas e sete dias por semana e portanto, nós em vez de termos uma escala em que a pessoa trabalha quatro dias folga dois, depois muda de turno, trabalha quatro dias folga dois, não! Eles trabalham em qualquer horário. (...) e eu vou jogando com isso, e é uma maneira de os conseguir motivar. Outra é nós temos vários serviços e a tentar alocá-los aos serviços que eles mais gostam de fazer para os motivar também um bocadinho, quando estão mais cansados de fazer uma determinada tarefa põ-los a fazer outra, isto mais no que se refere aos socorristas. Depois temos também as pessoas, principalmente de apoio domiciliário e do Centro de Dia, aí a motivação não pode ser tanta em termos de horário mas há aqui alguma flexibilidade, é preciso ir a uma consulta ou é preciso de repente o filho adoeceu e é preciso levar o filho ao médico, qualquer coisa assim repentina e as próprias diretoras técnicas vão também gerindo o serviço de maneira a que elas possam retirar aquele tempo sem que isso lhes seja descontado ou sem ter que meter um dia de férias. (E1, p. 2)

As estratégias de comunicação de *Marketing* definidas com o objetivo de promover as ofertas da instituição e atingir, ao mesmo tempo, os seus objetivos financeiros e não financeiros centram-se na pesquisa e contacto direto com empresas que os podem auxiliar, resultando ao mesmo tempo, numa estratégia "Bola de Neve" em que, através de relacionamentos com essas empresas e com outras com quem já trabalharam, são recomendadas a outras entidades, alargando assim a rede de contactos.

Utilizam também uma ferramenta muito poderosa nos dias de hoje, como publicidade e como meio de comunicação: a internet. Mais concretamente: a rede social *Facebook*, que permitem uma melhoria da sua performance e capacidade de resposta, tanto a nível interno como a nível externo.

Utilizamos também a nossa rede social *facebook* de forma a dar a conhecer os nossos projetos e serviços e temos sempre tido sorte pois há sempre alguém que vê e acaba por ser viral (...), são muito à base do que está ao nosso alcance e da melhor forma possível e que pelo menos nunca nos tem falhado o contato direto com outras organizações com quem já trabalhámos ou até mesmo essas organizações nos recomendam a outras e pronto, e é assim que vamos estipulando a nossa rede de contactos e a forma como comunicamos. (E3, p.8)

Por outro lado, as Estratégias organizacionais externas subdividem-se para promover ofertas e atingir os objetivos financeiros e não financeiros da instituição, para a obtenção de doações/parcerias/voluntários, e para lidar com a envolvente externa.

A organização, para promover as suas ofertas e atingir os seus objetivos financeiros e não financeiros tem como estratégia de gestão dos recursos humanos, as parcerias com as escolas, relativamente aos estágios curriculares, de modo a garantirem mais mão-de-obra na instituição a custo reduzido. Ao mesmo tempo, recorrem também aos estágios do Instituto de Emprego e

Formação Profissional (IEFP) e às medidas Contrato Emprego-Inserção (CEI)<sup>2</sup>, de forma, a integrar pessoas principalmente dos contatos CEI que são pessoas desempregadas e acaba por ser uma estratégia de as voltar a inserir no mercado de trabalho.

Acaba por ser muito parcerias com escolas por exemplo, temos estágios curriculares vamos aqui gerindo parcerias com escolas para os alunos virem cá. (...) é mão-de-obra e dão imenso jeito. (...) sempre que conseguirmos decorrer às medidas dadas pelo Estado, os estágios do IFP, as medidas CEI (...) essas medidas que nos ajudam também por um lado a integração de pessoas principalmente nos contatos SEI que são pessoas desempregadas, uma maneira de as voltar a introduzir no mundo do trabalho e em termos financeiros para nós tem um custo bastante reduzido. (E1, p. 16)

Por outro lado, as estratégias financeiras são direcionadas para a chamada da responsabilidade social junto de grandes empresas, fazem a sua abordagem e tentam sensibilizar o mundo empresarial para a sua atuação, que resulta num maior contato por parte das próprias empresas que já procuram a organização para contratar os seus serviços (por exemplo, os cursos de socorrismo) ou para fazer um donativo, até porque as próprias empresas são beneficiadas ao fazerem-no, pois os estatutos da CV estão abrangidos pela lei do mecenato - como se reflete no Anexo 2 referente aos Estatutos da CVP - o que compensa as empresas em RSI (Rendimento Social de Inserção).

Ao mesmo tempo, grande parte dessas empresas criaram fundações com concursos, projetos cofinanciados e prémios anuais aos quais a CV concorre.

Procuramos junto de empresas, normalmente de grandes empresas, muitas delas já tem todas departamentos de responsabilidade social, portanto, muitas vezes já são as próprias empresas a procurar-nos e até mesmo muitas delas já criaram fundações que depois têm prémios anuais, têm concursos, têm projetos, fazemos um pouco esta articulação com aquilo que são empresas privadas de grande dimensão e também por isso geram lucros que nós sabemos que depois conseguem libertar ou canalizar e têm as próprias empresas interesse em canalizar para alguma ajuda e portanto procuramos obviamente pôr-nos na fila como as outras instituições. (E2, p. 17)

As estratégias essenciais para lidar com a envolvente externa da organização são a total transparência e clareza, seja para encontrar parcerias ou doadores, seja para comunicar com comunidade, fornecedores e clientes: a estratégia é sempre a mesma.

A organização defende essas estratégias como sendo fundamentais para um bom relacionamento e comunicação entre todos (organização vs. envolvente).

Ao falarem com os seus clientes sobre situações que tenham ocorrido faz com que os

---

<sup>2</sup> Referem-se a medidas de emprego que tem como objetivo “*através da realização de atividades que satisfaçam necessidades sociais ou coletivas temporárias a nível local ou regional, apoiar a (re)inserção profissional de desempregados subsidiados ou beneficiários do Rendimento Social de Inserção.*” (Retirado do site do Instituto do Emprego e Formação Profissional).

clientes também sintam à vontade em fazê-lo quando algo corre menos bem ou está do seu desagrado. O mesmo acontece com os fornecedores.

Por outro lado, a transparência e clareza agregadas a uma boa fundamentação e explicação das limitações organizacionais tornam-se cruciais para a organização comunicar com empresas de modo a receberem um donativo ou a desenvolverem uma parceria.

No sentido de apelar, informar e comunicar as condições da organização, os projetos, as atividades e os serviços disponibilizados à comunidade local é feito com base nas redes sociais (*facebook*) e na página do *site* da instituição.

Tem de existir um maior esforço para encontrar parceiros e doadores, para podermos dar resposta a quem nos pede ajuda e explicar, por este lado, as limitações que temos. O mesmo tentamos fazer para os nossos clientes, explicar as situações, mostrar total transparência para eles para que eles sintam o à vontade de fazer o mesmo connosco quando algo se passa e não está do agrado deles. Também tentamos através das nossas redes sociais informar ou apelar ou... ou seja, tentamos transmitir todas as nossas condições à nossa comunidade seja quando precisamos de voluntários, doações, parceiros... É isto, é tentar fazer o nosso trabalho da melhor forma possível, e sermos transparentes e tentarmos dar a conhecer tudo o que se passa deste lado às pessoas para que elas vejam exatamente o que tentamos transmitir... clareza. (E3, p. 14)

- **Aquisição e Gestão dos Recursos**

Por último, a terceira categoria/código “Aquisição e Gestão dos Recursos” pretende esboçar as estratégias de aquisição e gestão dos recursos (humanos e físicos), sendo fulcral encontrar-se inicialmente definidas as orientações estratégicas (internas e externas) e o reconhecimento do ambiente externo, de modo, a saber como relacionar-se e comunicar com essa envolvente, visto que, é através do ambiente externo que se consegue os recursos pretendidos para colocar em prática os projetos e atividades da organização.

Os Recursos Humanos (trabalho voluntário) da instituição são obtidos através dos seus voluntários que acabam por trazer outros amigos ou através dos próprios profissionais que atuam como voluntários e geridos pelo meio da valorização e do reconhecimento.

O contacto direto é uma forma de gerir os meios humanos, tendo como objetivo um forte diálogo e comunicação com os voluntários de modo a motivá-los e a mantê-los na organização.

Por serem um grande apoio para qualquer ONG e uma contribuição para a sustentabilidade da mesma, sem qualquer remuneração, torna-se importante saber gerir esses Recursos Humanos. Uma das estratégias é através da valorização e do reconhecimento dos mesmos para criar motivação e vontade de permanecerem na instituição, por outro lado, falar com eles para terem uma noção de como está a correr o trajeto e quais as atividades preferenciais, para quando for

oportuno desenvolver essas atividades inseri-los nas mesmas.

Os meios humanos vêm dos próprios profissionais, que também dão o seu tempo como voluntários, e voluntários que acabam por trazer amigos. (...) torna-se importante para nós e gostamos de passar para eles que sentimos a solidariedade e a disponibilidade deles tendo sempre a necessidade de falar com eles, tentar perceber como estão as coisas, que atividades mais pretendem desenvolver na instituição do ponto de vista que quando der eles fazerem-no e desta forma tentar motivá-los a continuar aqui, pois sem dúvida é um grande apoio para qualquer organização sem fins lucrativos e em que temos todo o gosto de os ter a trabalhar connosco. (E3, p.8)

A área do Voluntariado no Centro Humanitário é dividido em Voluntariado de Apoio Geral e Voluntariado de Emergência que têm formações distintas, e ao mesmo tempo, dispõem de um departamento direcionado à Juventude Cruz Vermelha (JCV).

O Voluntariado de Apoio Geral dirige-se ao voluntariado de emergência social, hospitalar e prisional.

O Voluntariado de Emergência social remete para campanhas alimentares, de roupa, de livros que hajam. O voluntariado hospitalar dirige-se para o acompanhamento ao doente. Por sua vez, o voluntariado prisional remete para o acompanhamento e apoio à população prisional, sendo um serviço que já se encontra totalmente organizado e estruturado. Este tipo de voluntariado dirige-se a pessoas adultas com outra maturidade e uma formação específica para lidar com este contexto, ou seja, por norma os voluntários jovens ainda não podem exercer este tipo de voluntariado.

(...) quando se trata de voluntariado de emergência apesar de serem voluntário tem que ter os cursos também para desenvolver aquelas atividades e portanto (...) eles para serem voluntários da Cruz Vermelha eles têm que ter uma formação específica e interna (...) a parte da emergência, há o coordenador local de emergência é ele que faz as convocatórias, é ele que gere essa sua malta. (E1, p.7)

Também na área do voluntariado, temos o voluntariado hospitalar, aquelas pessoas normalmente senhoras da Cruz Vermelha que estão nos hospitais a apoiar e acompanhar as famílias e os doentes internados (...). (E3, p.5)

este serviço no estabelecimento prisional de Lisboa já é um serviço que está completamente organizado, já tem a sua decadência já quase funciona por si só mas há outras (E1, p.7)

Por sua vez, o Voluntariado de Emergência remete-se precisamente para os socorristas. Para se exercer esse tipo de voluntariado é necessário que os voluntários tenham um curso e uma formação específica interna em socorrismo para desenvolverem as atividades.

No que lhe diz respeito, o departamento da Juventude Cruz Vermelha (JVC) na instituição, tem como objetivo principal promover a resiliência das crianças/jovens nas comunidades locais, ou seja, dirige-se ao apoio às crianças nas escolas do concelho de Lisboa

identificadas pelos professores como sendo crianças que precisam de acompanhamento e apoio, mas que não têm possibilidades económicas para obter esse apoio, sendo os voluntários da Juventude Cruz Vermelha a adquirem esse papel.

Temos a Juventude Cruz Vermelha, que um dos principais focos é o apoio às crianças portanto, fazemos em escolas do concelho de Lisboa apoio às crianças que os professores identificam como crianças que precisam de apoio escolar mas que não têm obviamente capacidades para irem ao encontro desse apoio e dessa forma, são os nossos voluntários que fazem isso. (E3, p. 5)

Por sua vez, os Recursos Físicos (dinheiro, doações de produto, etc.) são mobilizados através do contato direto da organização com as empresas - explicitando e fundamentando as suas necessidades, tendo como vantagem em ser marca Cruz Vermelha pois reflete credibilidade, o que ajuda na aquisição desses recursos - e dos próprios serviços disponibilizados pelo Centro Humanitário, sendo geridos ambos pela política de transparência.

Faz-se gerindo estas receitas que resultam destes serviços que nós fazemos e que no fundo são aquilo que sustenta a estrutura e de onde procuramos sempre tirar alguma folga, e procuramos sempre financiamento, parcerias, incentivos, doações, portanto (...). (E2, p.6)

(...) os recursos físicos são feitos através de um contacto direto com as empresas, sendo as necessidades específicas e fundamentadas, e ao sermos a marca Cruz Vermelha em alguns pontos há vantagens sobre isso, a nível da credibilidade que passamos e a nossa transparência. (E3, p.7)

Os serviços disponibilizados pelo Centro Humanitário constituem em grande parte os recursos físicos da instituição para pôr em prática projetos. Dirigem-se principalmente para o apoio social e de emergência - e para determinados serviços em que conseguem obter verbas de modo a dar continuidade à sua atuação.

A instituição dispõe de serviços de apoio às famílias (alimentação, vestuário, mobiliário, material escolar), de apoio social no sentido de terem Infantários/Creches/Colégios, Centros de Dia e Serviços de Apoio Domiciliário com mensalidades protocoladas com a Segurança Social. Em desenvolvimento encontra-se um outro serviço, privado, que consiste também no apoio social numa outra vertente, o Serviço de Cuidados ao Domicílio.

Temos os Centros de Dia, os infantários, temos os serviços de apoio domiciliário acupulados a cada um dos três centros de dia, portanto três serviços de apoio domiciliário. (...) encontram-se protocolados com a Segurança Social. (E3, p. 5)

Depois temos um serviço de cuidados ao domicílio que vem a substituir o apoio domiciliário, isto é, privado, eu chamo privado no sentido que não tem qualquer comparticipação, nós temos uma tabela de preços e qualquer pessoa enfim, desde que tenha possibilidade contratem esse serviço. (...) São pessoas que se sentem sozinhas por exemplo, que tem muito dinheiro que tem possibilidade de pagar muito dinheiro. (E2, p.5)

Referente ao apoio de emergência, o Centro Humanitário disponibiliza serviços de Ambulância e Transporte de doentes, Acompanhamento em Consultas e Tratamentos e Postos de Socorro de Emergência Médica (PEM). Ao mesmo tempo, detém uma escola de formação de socorrismo.

(...) temos a emergência, ou seja, as ambulâncias que temos protocolo com o INEM, somos posto de emergência médica do INEM e portanto, temos emergência 365 dias por ano, 7 dias por semana, 24 horas por dia, por isso, fazemos emergência, fazemos transporte de doentes, que tenham consultas, que tenham fisioterapia, que tenham tratamentos de hemodiálise. (E1, p.5)

temos a formação em socorrismo que é geral à Cruz Vermelha portanto, a Cruz Vermelha tem uma escola de socorrismo e todas as delegações e centros humanitários são pólos formadores da população de socorrismo. (E3, p.5)

Para além, destes serviços já mencionados, existe um outro fundamental à instituição, no sentido em que, é uma das principais fontes de verba: o Apoio a Eventos.

Temos o apoio a eventos, que é uma das nossas fontes de receita para cobrir as que não são minimamente lucrativas. O último evento do príncipe, fizemos o apoio a nível do socorrismo mas também fizemos a gestão do evento. (E3, p.5)

Concomitantemente, os serviços apresentados constituem as principais fontes de receita da organização e, tendo em conta, as principais fontes de despesa (pagamentos salariais e pagamento aos fornecedores), torna-se difícil a gestão organizacional, pois, a margem financeira não é ampla o suficiente para a instituição conseguir desenvolver novos projetos. Visto que, a gestão dos recursos físicos é feita tendo em conta o dia-a-dia e as necessidades de resposta que tem de ser dadas.

(...) nós temos dois grandes pilares de despesas vencimentos de pessoal e pagamento a fornecedores. (E2, p.9)

(...) temos a área social que é aquela área que supostamente, não é supostamente é mesmo, que não dá verba portanto, não liberta verba que é todo aquele apoio social às famílias, aqueles acompanhamentos que fazemos, até o apoio alimentar que damos. Mas depois, temos que ter uma parte mais lucrativa para poder também equilibrar um pouco isto, pois quando chega ao final do mês nós temos todas as obrigações fiscais, temos que pagar salários, IVA, IRS, segurança social, tudo como uma empresa normal e portanto, é um bocado o balancear e o equilíbrio destas duas, acaba sempre um bocado isto, o equilíbrio destas duas partes, a parte mais social de apoio e portanto, não liberta verba e tem que haver uma parte mais empresarial que aí sim liberta verba para conseguirmos equilibrar o barco não é fácil. As estratégias que são implementadas é muito no dia-a-dia, e nas necessidades que vamos tendo no terreno, Lisboa é um território muito diferente do resto do país. (E3, p.2)

Defende-se que o fator principal para o desenvolvimento e a recolha de fundos passa pela transparência ao existir um evento desse cariz, sendo fundamental o objetivo de tal angariação permita responder a questões que sobressaem automaticamente quando se fala em angariação de

fundos: "para quê?" e "para quem?".

A sensibilização junto de grandes empresas à chamada da responsabilidade social das mesmas para com a sociedade é identificada como um fator para o desenvolvimento e recolha de fundos, de modo, a que essas empresas acreditem na CV, que tenta atuar e dar respostas - já tendo como vantagem a visibilidade da marca.

A creditação de ser marca Cruz Vermelha, é também entendida como um fator primordial, sendo uma instituição bastante conhecida em Portugal que já conta com 155 anos, por isso passa por mostrar que são uma instituição credível e a instituição certa para que haja essa ajuda e aposta de investimento.

(...) os principais fatores para o desenvolvimento volto a frisar a transparência, explicando claramente como é que todo este processo e todo este ciclo acontece portanto, logo ai para que eu acho quando as pessoas estão bem informadas ajudam muito mais facilmente, porque percebem que a sua ajuda tem um fim e está ali claramente. (E2, p.8)

A inovação social é um fator chave para esse desenvolvimento, por exemplo, nos últimos anos tornou-se visível que o apoio social não é feito apenas às pessoas/famílias com baixos níveis de escolaridade e pouca formação, muito pelo contrário. O Centro Humanitário apoia famílias em que o casal possui altos níveis de escolaridade, ambos possuem uma licenciatura o que acaba por exigir uma forma diferente de ajudar por parte da instituição, devido à pobreza “escondida” e “envergonhada” que existe. Por isso, acaba por ser preciso uma outra forma de ajudar estas famílias, o que poderá ser possível através da inovação social.

(...) foi notório nas famílias que apoiávamos mensalmente com alimentos, eram famílias com baixa escolaridade, com pouca formação e isso nestes últimos anos, não é verdade. Nós apoiamos famílias em que o casal os dois são licenciados e isto também requer da nossa parte uma forma diferente de ajudar e às vezes não é... não é que as pessoas com menos formação não precisem demais do que alimentos, como lhe digo, nós damos mais do que os alimentos, nós tentamos apoiar. Mas às vezes as pessoas com mais formação são mais difíceis de ajudar, até porque há aqui toda uma pobreza envergonhada e escondida, e portanto, é às vezes preciso da nossa parte alguma imaginação, inovação social para ajudar aquelas pessoas, para ajudar de outra forma e de outros níveis. (E3, p.6)

E por último, a necessidade de se ter alguns conhecimentos acerca de logística que influencia esse desenvolvimento, pois remete para o facto das pessoas quando fazem donativos de bens ou produtos por vezes esquecerem-se que tem que existir uma logística estruturada, isto é, a atuação da instituição exige esforços e circuitos que custam dinheiro e não havendo torna-se impossível conseguir fazer chegar esses donativos aos seus destinos.

Por exemplo, no ano passado com os incêndios viu-se, a sério era impossível entrar nos nossos armazéns aqui porque eram paletes de água até ao teto, portanto toda a gente a dirigir-se aqui para oferecer, ao ponto de e foi um bocadinho a forma como a Ministra

disse na televisão poderá não ter sido a forma indicada, não sei também qual seria, não estou aqui a querer... mas quando disse “Parem com os donativos!” é porque às vezes quem dá esquece-se que do lado de quem recebe tem que haver toda uma logística montada e estruturada, e essa logística custa dinheiro também não é? Nós tínhamos aqui armazéns cheios de água, leite, e de alimentos mas depois temos que garantir que temos camiões que vão levar isto neste caso a Pedrogão, e a Cruz Vermelha não tem camiões, a Cruz Vermelha tinha que ou pagava esse serviço e como os nossos recursos são poucos muitas das vezes isso não é possível. (E2, p.7)

Constata-se de uma forma genérica que a instituição em estudo é gerida – principalmente, tendo em conta as necessidades do território – a um nível micro, ou seja, as estratégias definidas assentam numa gestão “doméstica”, de dia-a-dia, de caso a caso, de modo a não falharem com os serviços, clientes, fornecedores e funcionários que têm. Obedecem a diretrizes impostas pela sede da CV que limita um outro tipo diferente de gestão, e não conseguem ter fontes de financiamento, que permitam a atuação da instituição a uma escala maior, de modo, a conseguirem elaborar uma planificação estratégica que englobe outro desenvolvimento nas orientações estratégicas, uma definição maior de modelos de gestão, de angariação de fundos, de serviços e projetos, que iriam resultar para além, de uma maior visibilidade da instituição – num maior número de intervenientes do meio exterior que se iriam relacionar com a organização e conseqüentemente numa maior aquisição de recursos (físicos e humanos) - que permitem delinear projetos e atividades e, ao mesmo tempo, que possibilita a sustentabilidade organizacional e o cumprimento da sua missão social (Santos, 2007).

### **4.3. Propostas de Melhoria**

Todavia, torna-se difícil apresentar estratégias de melhoria no seio organizacional do Centro Humanitário de Lisboa quando são impostas diretrizes da sede nacional da CVP e que iriam obrigar a revisões extensas e burocráticas.

A nível da gestão organizacional, seria necessário desenvolver uma formação institucional base, no sentido em que, seria fundamental uma atuação mais profissional em determinados serviços. A maioria das pessoas, nomeadamente as mais antigas têm pouco conhecimento do que envolve todos os serviços disponibilizados pela CV. Desse modo, seria necessário uma visão mais profissional dos serviços, porque apesar de a instituição ser sem fins lucrativos e que se destina ajudar os mais vulneráveis, é necessário garantir essa ajuda ou serviços que têm de ser prestados com o máximo de qualidade e com o grau de profissionalismo que tem de ser exigido como em qualquer outra organização.

A ideia seria criar uma formalização maior da instituição, ou seja, nas delegações locais da CV os estatutos são geridos por voluntários - ao contrário do que acontece no Centro Humanitário – e, a questão da não-profissionalização retira por vezes, algum poder à própria instituição no sentido de se exigir resultados. Ao ser-se profissional é mais fácil exigir metas, impor modelos de gestão, é mais fácil criar uma gestão mais profissional.

Seria fundamental, uma interligação de trabalho entre todas as estruturas da CV com a própria sede nacional, de modo a que o retorno fosse para todos, conseguir fontes de financiamento que permitam delinear pequenos serviços numa área de negócio que liberte a verba e que consiga ser estável para que a própria organização também o seja, por exemplo, a Santa Casa da Misericórdia criou a vertente do jogo (Euromilhões). Pois, o orçamento do Estado naquilo que liberta para a vertente social e os protocolos com a Segurança Social não chega para o que é pretendido.

Portanto, a organização tem que autossustentar e criar serviços que libertem verba para aquilo que é a missão da instituição.

## Conclusão

Neste momento de conclusão, pode-se salientar o fato das organizações sem fins lucrativos precisarem progressivamente de práticas de gestão dirigidas cada vez mais para mercados concorrentes e competitivos, no que diz respeito à angariação de recursos e à potencialização do relacionamento com as comunidades, com o propósito alcançar a sua missão social.

O processo de investigação que foi realizado permitiram concluir que as práticas de gestão organizacional de uma ONG condiciona qualquer tipo de relações que a instituição detém com a sua envolvente.

De acordo com os dados extraídos das entrevistas, denota-se que o Centro Humanitário, ao obedecer a critérios delineados pela sede nacional da CVP impede o desenvolvimento de um outro tipo de gestão. Apesar de não terem autonomia na delineação da gestão na estrutura organizacional, o Centro Humanitário atua consoante o que é permitido do âmbito financeiro e das diretrizes impostas. O foco da sua atuação dirige-se principalmente, para pessoas mais vulneráveis e necessitadas, para conseguirem cumprir as respostas diárias, precisam de se dirigir a outros públicos com distintos serviços que permitam a aquisição de verbas.

Dessa forma, a organização: ao dividir a sua atuação social - Apoio social a famílias, Creches, Centros de Dia, Serviço de Apoio Domiciliário (SAD) e Socorristas - dos restantes serviços que possuem uma ótica estratégica de rentabilidade - Apoio a eventos e Serviço de cuidados ao Domiciliário (SCD); ao disponibilizar uma gestão de horários flexíveis aos seus colaboradores; ao dar visibilidade, pela publicitação dos serviços disponíveis através dos seus canais comunicacionais; ao estabelecer parcerias com as escolas e promover a denominada, responsabilidade social junto das grandes empresas de modo a sensibilizá-las para a sua atuação, aplicadas através de política de transparência e clareza, assegura a continuidade dos seus serviços, a resposta diária aos seus clientes e, ao mesmo tempo, permite os pagamentos aos seus funcionários e fornecedores mensalmente.

Os distintos públicos externos com quem o Centro Humanitário se relaciona possibilita a sua sustentabilidade e atuação, nomeadamente os seus **clientes, fornecedores, concorrentes** e a **comunidade**. De um modo geral, o relacionamento da instituição para com estes públicos externos é próxima e benévola, no sentido em que, optam pelo contato direto a fim de conseguirem (re)avaliar os seus serviços e a satisfação dos clientes/fornecedores. A instituição opta também pela utilização de ferramentas comunicacionais como a página de internet da organização, a rede

social *facebook*, a *newsletter* e *flyres* informativos com o objetivo de demonstrar à comunidade local os seus serviços, as necessidades emergentes, de modo a incentivar à participação e interesse da população para com a atuação do Centro Humanitário. Deste modo, a forma como a organização comunica com cada um dos públicos externos acaba por ser eficaz.

Todavia, foi possível aferir ao longo do estudo que, para a organização angariar recursos humanos recorre aos seus voluntários (com o objetivo de recrutar amigos dos mesmos) e aos próprios profissionais que se gerem através da valorização e do reconhecimento. Por sua vez, para a obtenção dos recursos físicos a instituição entra em contacto com outras empresas com a finalidade de dar a conhecer as suas necessidades, ilustrando como vantagem ser marca Cruz Vermelha, pois reflete credibilidade e confiança. Através dos próprios serviços que objetivam a obtenção do lucro para que esta consiga sustentar os outros serviços e poder atuar consoante a sua missão, que se gere a partir da política de transparência.

De um modo geral, o estudo demonstrou que, a atuação do Centro Humanitário é considerada satisfatória e eficiente, no sentido em que, consegue desenvolver um bom relacionamento e comunicação com os seus públicos externos e membros internos, resultado de uma gestão que apesar de diária, utiliza estratégias **internas** – de Recursos Humanos, Financeiro, de Gestão e de *Marketing* -, e **externas** – para promover ofertas e atingir os objetivos financeiros e não financeiros; obtenção de doações/parcerias/voluntários; e para lidar com a envolvente externa – assertivas e consistentes para com as prioridades organizacionais e a obtenção de recursos físicos e humanos.

Para Capucha (2005), o sucesso da intervenção social resulta da combinação de esforços de todos os envolvidos pelo que, assume-se que neste contexto, segundo os relatos das entrevistadas isso é muito importante.

Neste sentido, foi oportuno propor algumas linhas orientadoras de intervenção que visassem melhorias nos resultados pretendidos (referido acima no capítulo IV ponto 4.3). De modo a criar uma gestão mais profissional da organização que permitiria um outro tipo de relacionamento e comunicação com o público externo e, por sua vez, outra forma de obtenção de recursos.

Como defende Fischer (2004, p.6), as organizações do Terceiro Setor entenderam que as ações filantrópicas por si só não chegavam para atender a comunidade, que seria necessário uma profissionalização. Ao emergirem novas ferramentas de gestão foram colocadas em causa práticas administrativas que prevaleciam nas ONG, e submeteram-se a uma reavaliação, de modo a cumprirem com a missão social e a garantirem a sua sustentabilidade. Do mesmo modo que qualquer outra empresa, também as instituições sociais necessitam de usufruir de práticas e

procedimentos que criam uma administração mais eficiente e eficaz dos serviços que prestam, dos recursos humanos, financeiros e materiais com o objetivo de atender o público.

A ajuda humanitária ao ser cada vez mais de extrema necessidade e as situações onde se carece este tipo de auxílio estarem a aumentar em quantidade e em complexidade, torna-se fundamental aliar a prática profissional, ao aperfeiçoamento contínuo por forma a rentabilizar saberes, reflexões e preocupações para melhorar os serviços prestados repensando a prática profissional em tudo o que se revele inadequado.

Como Rui Namorado (2017, p.14) afirmou “*Misturei reflexão com imaginação prospectiva? Foi talvez uma combinação discutível, mas como poderemos melhorar o presente se não imaginarmos outro futuro?*”.

## Bibliografia

Alves, M. I. (1996). *As ONGD na política comunitária de Cooperação para o desenvolvimento*. Lisboa: CIDAC.

Albarello, L. Maroy, C. Ruquoy, D. Digneffe, F. Jean-Pierre Hiernaux, J. P. & Pierre de Saint-Georges, P. S. (1997) *Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.

Almeida, L, & Freire, T. (2000). *Metodologia da Investigação em Psicologia e Investigação*. Braga: Psiquímbrios.

Barea, J., & Monzón, J. L. (1992). *Libro blanco de la economia social en Espanha*. Ministério de Trabajo y Seguridad Social, Madrid.

Batan, M. (2004). *Propaganda no Terceiro Setor*. Santos: Universitária Leopoldianum.

Becker, H. S. (1999). *Métodos de pesquisa em ciências sociais*. 4ª Edição. São Paulo: Hucitec.

Bilhim, João (2001). *Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas (2ª ed.)*, Lisboa: ISCSP.

Bryman, Alan (2004). *Sampling, in Social Research Methods*. 2nd Edition, Oxford. Oxford University Press.

Câmara, P., Guerra, P., e Rodrigues, J. (1997). *Humanator: recursos humanos e sucesso empresarial*. Lisboa: Dom Quixote.

Capucha, L. (2005). *Desafios da Pobreza*. Oeiras, Celta Editora.

Carmo, H. & Ferreira, M. (1998). *Metodologia de Investigação: Guia para Autoaprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.

Chambel, M. J., Curral, L. (2008). *Psicologia Organizacional. Da Estrutura à Cultura*. Lisboa. Livros Horizonte.

Drucker, P. F. (2001) *Administração de Organizações Sem Fins Lucrativos – princípios e práticas*. 2ª Ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

Ferreira, J.M.C.; Neves, J.; Abreu, P.N.; Caetano, A. (1996). *Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: Mc Graw-Hill de Portugal, Lda.

Fischer, R. M. (2004) *Gestão de pessoas nas organizações do terceiro setor*, In: Voltolini, R (org.), Terceiro setor: planejamento e gestão. São Paulo: Senac.

Freire, Adriano (2008). *Estratégia sucesso em Portugal*, Verbo Editora, p.66.

Giddens, A. (2008). *Sociologia*. 6ª Edição. Lisboa. Fundação Calouste Gulbenkian.

Jackson, J., Morgan, C., e Paolillo, J. (1986). *Organization Theory: A Macro Perspective for Management*. 3ª edition: Prentice Hall.

Mendes, A. R. et al. (2011). *Portugal Primeiro - Empreendedores Precisam-se*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Mintzberg, H. (1995). *Estrutura e Dinâmica das Organizações*. Lisboa, Publicações Dom Quixote.

Quivy, R. & Campenhoudt, L. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.

Polonsky, M.J. (2003). *Who Receives The Most Help? The Most Needy or Those With The Best Marketers?* International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, v. 8, n. 4. p. 302-304.

Ribeiro, M. (1995). *O potencial das organizações não governamentais portuguesas de desenvolvimento (ONGD)*. Lisboa: CIDAC.

Reis M. (2003). *A Economia social face às questões do emprego: a função reguladora do terceiro sector no domínio da política económica e social*. Tese de Doutoramento, Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica da Lisboa, Lisboa, Portugal.

Santos, A.J.R. (2007). *Gestão Estratégica – conceitos modelos e instrumentos*. Escolar editora, Lisboa.

Serrano, G. (2008), *Elaboração de Projectos Sociais Casos*, Porto Editora, Porto.

Serrano, M. (2012). *Perspetivas Teóricas sobre a Relação das Organizações com o Meio ambiente*. SOCIUS – ISEG E UTL. Lisboa.

Tenório, F. (2005). *(Re)visitando o conceito de gestão social*. Revista Desenvolvimento em Questão, v. 3, n. 5, p. 101-124.

## Webgrafia

Caldeiras, J. (2004). *Globalização, Trabalho e Desemprego – Trajetórias de Exclusão e Estratégias de Enfrentamento*. VII Congresso Luso-Afro-Brasileiro de Ciências Sociais, Coimbra. Disponível em URL: <https://www.ces.uc.pt/lab2004/inscricao/pdfs/painel11/JorgeCaldeiras.pdf> (Acedido a: 15 de Abril de 2018).

Cazzaloto, N. (2008). *As Dificuldades de Gestão das Organizações Não-Governamentais*. Revista da Faculdade de Administração e Economia. São Paulo. Disponível em URL: <https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/ReFAE/article/.../1300> (Acedido a: 28 de Fevereiro de 2018).

ECOSOL. Centro de Estudos Sociais da Universidade de Coimbra. Disponível em URL: <https://ces.uc.pt/pt/ces/ecosol/sobre-a-economia-solidaria> (Acedido a: 23 de Abril de 2018).

Cunha, H. (2008). *Gestão Estratégica Aplicada em Organizações do Terceiro Setor: Uma Mudança de Paradigma*. Sitientibus, Feira de Santana, n. 39, p.191-205. Disponível em URL: [http://www2.uefs.br/sitientibus/pdf/39/1.8\\_gestao\\_estrategica\\_aplicada\\_em\\_organizacoes\\_do\\_terceiro\\_setor.pdf](http://www2.uefs.br/sitientibus/pdf/39/1.8_gestao_estrategica_aplicada_em_organizacoes_do_terceiro_setor.pdf) (Acedido a: 16 de Abril de 2018).

De Bruyne, P., Herman, J. e de Schoutheete, M. (1991). *Dinâmica da Pesquisa em Ciências Sociais: Os pólos da prática metodológica*. Rio de Janeiro: Francisco Alves.

Estatutos da Cruz Vermelha Portuguesa, Decreto-Lei nº 281/2007 de 7 de Agosto de 2007. Disponível em URL: <https://www.cruzvermelha.pt/images/stories/espacocruzvermelha/uteis/estatutos/Estatutos-CVP.pdf> (Acedido a: 30 de Abril de 2018).

Gabrish, G. (2008). *Análise das alterações na Estrutura organizacional e a sua influência na longevidade do Jornal Estado de Minas*. Tese de Mestrado não publicada. FUMEC. Disponível em URL: [http://www.fumec.br/anexos/cursos/mestrados/dissertacoes/completa/geraldo\\_teixeira\\_gabrish.pdf](http://www.fumec.br/anexos/cursos/mestrados/dissertacoes/completa/geraldo_teixeira_gabrish.pdf) (Acedido a: 20 de Fevereiro de 2018).

Gavino, H. (2014). *O papel das Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) na economia social: o caso do concelho de Peniche*. Mestrado em Gestão das Organizações de Economia Social. Escola Superior de Gestão e Tecnologia – Instituto Politécnico de Santarém. Disponível em URL:

[http://repositorio.ipsantarem.pt/bitstream/10400.15/919/1/HeliaAlexandraNunesGavino\\_Mestrado\\_GOES\\_2014.pdf](http://repositorio.ipsantarem.pt/bitstream/10400.15/919/1/HeliaAlexandraNunesGavino_Mestrado_GOES_2014.pdf) (Acedido a: 1 de Maio de 2018).

Horta, P. (2010). *A microanálise através da entrevista Semi-diretiva. Uma avaliação do ciclo da Auto-regulação da aprendizagem*. Mestrado Integrado em Psicologia. Universidade de Lisboa. Lisboa: Faculdade de Psicologia, disponível em <http://repositorio.ul.pt/handle/10451/1914> (Acedido a: 12 Fevereiro de 2018).

Junior, O. (2014). *Gestão do Voluntariado em Organizações Não-Governamentais: Uma Aplicação do Método de Estudo de Caso na ONG Amigos do Bem*. Mestrado em Administração, Faculdade Campo Limpo Paulista – FACCAMP Disponível em URL: [http://www.faccamp.br/new/arq/pdf/mestrado/Documentos/producao\\_discente/osvaldo-lobes.pdf](http://www.faccamp.br/new/arq/pdf/mestrado/Documentos/producao_discente/osvaldo-lobes.pdf) (Acedido a: 28 de Abril de 2018)

Namorado, R. (2017). *O que é a Economia Social?* Economia Social em textos número 1. CECES/FEUC Universidade de Coimbra. Disponível em URL: [https://www.cases.pt/wp-content/uploads/2017/02/Economia\\_Social-em-Textos1.pdf](https://www.cases.pt/wp-content/uploads/2017/02/Economia_Social-em-Textos1.pdf) (Acedido a: 20 de Abril de 2018).

Nicolau, I. e Simaens, A. (2008). O impacto da responsabilidade social das empresas na economia social. INDEG/ISCTE – FGV. Lisboa. Disponível em URL: <http://www.scielo.mec.pt/pdf/rpbg/v7n1/v7n1a08.pdf> (Acedido a: 18 de Abril de 2018).

Página Oficial da CASES (Cooperativa António Sérgio para a Economia Social) – Site disponível em: <https://www.cases.pt/contasatelitedaes/> (Acedido a 23 de Abril de 2018)

Página Oficial da Cruz Vermelha Portuguesa – Site disponível em: <https://www.cruzvermelha.pt/> (Acedido a 23 de Abril de 2018).

Parente, C. (2014). *Empreendedorismo Social em Portugal*. Universidade do Porto - Faculdade de Letras. Disponível em URL: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/76360/2/88719.pdf> (Acedido a: 8 de Fevereiro de 2018).

Quintão, C. (2004). *Terceiro Sector - elementos para referência teórica e conceptual*. In V Congresso Português de Sociologia, Universidade do Minho Braga. Sociedades Contemporâneas: Reflexividade e Ação - *Atelier*: Mercados, Emprego e Trabalho. Disponível em URL: <http://www.lettras.up.pt/isociologia/documentos/carlota01.pdf> (Acedido a: 15 de Abril de 2018).

Quintão, C. (2011). *O terceiro sector e a sua renovação em Portugal*. Uma abordagem preliminar. IS Working papers, 2.<sup>a</sup> série, n.º2. Acedido em outubro 10, 2011, em

[http://isociologia.pt/App\\_Files/Documents/is-wp-ns-002\\_110411025242.pdf](http://isociologia.pt/App_Files/Documents/is-wp-ns-002_110411025242.pdf) (Acedido a: 15 de Abril de 2018).

Rebola, E. (2004). *Funcionamento e Sustentabilidade das Organizações Não Governamentais para o Desenvolvimento, em Portugal*. Mestrado em Desenvolvimento e Cooperação Internacional. Universidade Técnica de Lisboa. Disponível em URL: <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/607/1/tese%2520definitivo%252002-12-04%2520Elisabete%2520Rebola.pdf> (Acedido a: 18 de Abril de 2018).

Vieira, N., Parente, C., e Barbosa, A. (2015). *As abordagens do “terceiro setor”, da “economia social” e da “economia solidária” e suas vinculações com a inovação social*. IS Working Papers 2.ª Série, N.º 12, Instituto de Sociologia, Universidade do Porto. Disponível em URL: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/79552/2/102792.pdf> (Acedido a: 1 de Maio de 2018).

# Anexos

## **Anexo I – Estatutos da CVP**

- **DECRETO-LEI N.º 281/2007 de 7 de AGOSTO**

A Cruz Vermelha Portuguesa iniciou a sua actividade a 11 de Fevereiro de 1865 sob a designação «Comissão Provisória para Socorros a Feridos Doentes em Tempo de Guerra» e foi oficialmente reconhecida por Decreto de 26 de Maio de 1868 sob o novo nome de «Comissão Portuguesa de Socorros a Feridos e Doentes Militares em Tempo de Guerra» e, posteriormente, também reconhecida pelo Comité Internacional da Cruz Vermelha em 13 de Julho de 1887, sob a designação oficial «Sociedade Portuguesa da Cruz Vermelha», vindo a ser admitida em 28 de Maio de 1919 no seio da Liga Internacional das Sociedades da Cruz Vermelha e Crescente Vermelho.

Os importantes desenvolvimentos ao nível estrutural verificados desde a data da entrada em vigor do Decreto-Lei n.º 164/91, de 7 de Maio, não obstante a estabilidade dos princípios orientadores da actividade da Cruz Vermelha Portuguesa permanecerem inalterados, exigem a aprovação de um novo regime jurídico regulador da instituição.

Em causa está a necessidade de, por um lado, se proceder a reajustamentos com o objectivo de otimizar o respectivo funcionamento e, por outro, dar resposta aos novos desafios impostos pela realidade actual, no respeito pelos princípios e orientações definidas pelas convenções internacionais da Cruz Vermelha.

Com plena consciência dos altos e humanitários fins que à instituição compete atingir e no sentido de estimular e favorecer a prossecução das suas tarefas, mantém-se o reconhecimento das razões determinantes do apoio devido à Cruz Vermelha Portuguesa, continuando esta a gozar dos benefícios inerentes às instituições particulares de solidariedade social e consagrando-se legalmente um conjunto de regras e princípios que irão regular as relações entre o Estado e a instituição, de molde a que esta possa prestar, cada vez mais e melhor, serviços de reconhecida relevância e utilidade pública, como instituição humanitária nacional.

Consagra-se num único diploma legal o quadro regulador que sistematiza e disciplina o funcionamento dos órgãos da instituição, fornecendo um conjunto de regras elementares de actuação, definindo competências e objectivos, bem como determinando a sua estrutura associativa e a composição dos respectivos órgãos sociais.

As alterações agora introduzidas pretendem, simultaneamente, compatibilizar as orientações da Federação e do Comité Internacionais da Cruz Vermelha e do Crescente Vermelho

com as condições necessárias à escolha das pessoas mais capazes para titulares dos órgãos da instituição, como forma de garantir a continuidade e o adequado desenvolvimento da mesma.

O novo regime considera definitivamente a verdadeira génese da Cruz Vermelha Portuguesa enquanto organização não-governamental e pessoa colectiva de direito privado e utilidade pública administrativa, embora tendo em consideração que o apoio estatal constitui uma condição fundamental para a prossecução dos seus objectivos.

As principais alterações introduzidas no regime da instituição obedecem a quatro grandes objectivos.

Em primeiro lugar, e não obstante a natureza associativa da instituição, pretende-se ver igualmente espelhadas na respectiva estrutura orgânica as características que a aproximam do carácter fundacional.

Por essa razão, a par de órgãos tipicamente associativos como a assembleia geral e as assembleias das delegações locais, assume-se de forma clara a existência de outros órgãos que garantam a nível local a representatividade externa que já hoje existe no conselho supremo, o que é feito através da consagração da figura dos membros zeladores e pela consagração dos conselhos locais de curadores.

Em segundo lugar, aposta-se na racionalização das estruturas locais que passam a ser exclusivamente constituídas por delegações locais, introduzindo-se, porém, a figura do delegado regional com o objectivo de apoiar as estruturas locais na sua actividade e representar a direcção nacional junto das mesmas.

Em terceiro lugar, de acordo com as orientações da Federação e do Comité Internacionais da Cruz Vermelha e do Crescente Vermelho, permite-se a profissionalização das funções executivas de gestão da instituição, tendo em conta a sua capacidade financeira e o princípio da complementaridade entre os órgãos de governo e de gestão.

Em quarto lugar, pretende-se potenciar uma escolha consensual, quer do presidente nacional, quer dos presidentes das delegações locais, de forma a garantir-lhes todas as condições para o desempenho das respectivas funções. Assim:

Nos termos da alínea a) do n.º 1 do artigo 198.º da Constituição, o Governo decreta o seguinte:

## **ARTIGO 1.º**

## **Objecto**

O presente decreto-lei aprova o regime jurídico da Cruz Vermelha Portuguesa (CVP) e os respectivos estatutos, os quais fazem parte integrante do presente decreto-lei.

### **ARTIGO 2.º**

#### **Regime jurídico**

1. A CVP está subordinada às convenções internacionais de Genebra, subscritas e ratificadas por Portugal, no âmbito das suas finalidades, ao presente decreto-lei e demais legislação aplicável.

2. A CVP tem duração ilimitada e goza dos benefícios inerentes às instituições de utilidade pública e instituições particulares de solidariedade social.

### **ARTIGO 3.º**

#### **Natureza**

1. A Cruz Vermelha Portuguesa, adiante designada por CVP, é uma instituição humanitária não governamental, de carácter voluntário e de interesse público, que desenvolve a sua actividade devidamente apoiada pelo Estado, no respeito pelo Direito Internacional Humanitário, pelos Estatutos do Movimento Internacional e pela Constituição da Federação da Cruz Vermelha e do Crescente Vermelho.

2. A CVP é uma pessoa colectiva de direito privado e de utilidade pública administrativa, sem fins lucrativos, com plena capacidade jurídica para a prossecução dos seus fins.

### **ARTIGO 4.º**

#### **Princípios Fundamentais**

1. A CVP desenvolve a sua actividade com autonomia face ao Estado e em obediência aos princípios fundamentais e recomendações do Movimento Internacional da Cruz Vermelha e do Crescente Vermelho, estabelecidos em Conferência Internacional.

2. Os princípios fundamentais da Cruz Vermelha são:

a. Humanidade - a Cruz Vermelha nasce da preocupação de prestar auxílio a todos os feridos, dentro e fora dos campos de batalha; de prevenir e aliviar, em todas as circunstâncias, o

sofrimento humano; de proteger a vida e a saúde; de promover o respeito pela pessoa humana; de favorecer a compreensão, a cooperação e a paz duradoura entre os povos;

b. Imparcialidade - a Cruz Vermelha não distingue nacionalidades, raças, condições sociais, credos religiosos ou políticos, empenhando-se exclusivamente em socorrer todos os indivíduos na medida dos seus sofrimentos e da urgência das suas necessidades, sem qualquer espécie de discriminação;

c. Neutralidade - a Cruz Vermelha, a fim de conservar a confiança de todos, abstém-se de tomar parte em hostilidades ou em controvérsias de ordem política, racial, filosófica ou religiosa;

d. Independência - a Cruz Vermelha é independente e, no exercício das suas actividades como auxiliar dos poderes públicos, conserva autonomia que lhe permite agir sempre segundo os princípios do Movimento Internacional da Cruz Vermelha;

e. Voluntariado - a Cruz Vermelha é uma instituição de socorro voluntária e desinteressada;

f. Unidade - a Cruz Vermelha é só uma. Em cada país só pode existir uma sociedade que está aberta a todos e estende a sua acção a todo o território nacional;

g. Universalidade - a Cruz Vermelha é uma instituição universal, no seio da qual todas as sociedades nacionais têm direitos iguais e o dever de entreajuda.

## **ARTIGO 5.º**

### **Missão**

1. Constitui missão da CVP prestar assistência humanitária e social, em especial aos mais vulneráveis, prevenindo e reparando o sofrimento e contribuindo para a defesa da vida, da saúde e da dignidade humana.

2. Para a concretização do seu objecto a CVP:

a. Fomenta e organiza a colaboração voluntária e desinteressada das pessoas singulares e colectivas, públicas e privadas, nas actividades da instituição, ao serviço do bem comum e em especial em situações de acidente grave ou catástrofe;

b. Colabora com outras entidades e organismos que actuem nas áreas de protecção e socorro e da assistência humanitária e social, sendo também, neste âmbito, auxiliar ou complementar dos poderes públicos, sem prejuízo da sua independência e autonomia e assegurando o respeito pelos símbolos, distintivos e emblemas da Cruz, Crescente e Cristal Vermelhos, nos termos das Convenções de Genebra e seus Protocolos Adicionais;

c. Colabora com as autoridades de protecção civil em articulação com o sistema integrado de operações de protecção e socorro, de acordo com os princípios e as normas a que se encontra submetida e sem prejuízo da sua independência e autonomia;

d. Colabora com os serviços de saúde militar, no âmbito da protecção aos militares feridos, doentes, náufragos, prisioneiros de guerra, às vítimas civis dos conflitos nacionais e internacionais e noutras situações decorrentes de estados de excepção, no quadro da acção do Movimento Internacional da Cruz Vermelha e de acordo com as disposições das Convenções de Genebra e seus protocolos adicionais;

e. Colabora com o Movimento Internacional da Cruz Vermelha e do Crescente Vermelho na promoção dos direitos humanos, na difusão e ensino do direito internacional humanitário, bem como na difusão e aplicação das suas orientações.

## **ARTIGO 6.º**

### **Âmbito de acção e organização territorial**

1. A CVP exerce a sua actividade em todo o território nacional como a única sociedade nacional da Cruz Vermelha e, fora do território nacional, no quadro de acção do Movimento Internacional da Cruz Vermelha e em qualquer local onde a sua participação seja relevante.

2. A CVP assenta a organização territorial em serviços centrais e autónomos, delegações locais e extensões de delegações locais.

3. Para melhor prosseguir as suas tarefas, a CVP pode promover a criação de organismos diferenciados, dotando-os dos meios necessários e de capacidade técnica, administrativa e financeira para actividades de investigação aplicada, difusão, ensino, formação, adaptação e transferência de conhecimentos e tecnologias, nomeadamente nos domínios da protecção e socorro, da saúde pública, da assistência sanitária e da solidariedade social.

4. A sede nacional da CVP é em Lisboa, podendo ser transferida, se as circunstâncias o exigirem, mediante decisão da direcção nacional, ouvido o conselho supremo.

## **ARTIGO 7.º**

### **Alterações ao regime jurídico**

As alterações ao presente decreto-lei são precedidas de audição da Federação Internacional das Sociedades da Cruz Vermelha e do Crescente Vermelho e do Comité Internacional da Cruz Vermelha e do Crescente Vermelho.

## **ARTIGO 8.º**

### **Dissolução da CVP**

A dissolução da CVP, deliberada pela assembleia geral, só se torna efectiva mediante a sua determinação em decreto-lei, o qual regulamenta as condições de liquidação e fixará a devolução do activo.

## **ARTIGO 9.º**

### **Regime transitório**

1. Até à realização de novos actos eleitorais permanecem em funções os titulares dos seguintes órgãos sociais:

- a. Presidente nacional;
- b. Direcção nacional;
- c. Conselho fiscal;
- d. Direcções de delegação e núcleo eleitas após o ano de 2003.

2. As delegações e núcleos que hajam realizado os seus actos eleitorais há menos de três anos dispõem, após a entrada em vigor do presente decreto-lei, de um prazo não superior a 12 meses para dar cumprimento aos procedimentos previstos estatutariamente, no que importa aos órgãos sociais locais não contidos na alínea d) do n.º 1 do presente artigo.

3. As delegações e núcleos, cujos últimos actos eleitorais hajam ocorrido até ao termo do ano de 2003, devem iniciar, à data da entrada em vigor do presente decreto-lei, os procedimentos estabelecidos estatutariamente, ou, em caso de omissão, determinados pela direcção nacional, atinentes ao cumprimento do estabelecido nos artigos 36.º, 37.º, 38.º, 40.º, 45.º e 46.º dos Estatutos em anexo ao presente decreto-lei.

4. Os órgãos das delegações e núcleos que se encontrem nas condições referidas no número anterior garantem o normal funcionamento da instituição na respectiva área de intervenção permanecendo em funções, até que estejam concluídos os processos de designação, nomeação e eleição dos novos titulares.

**ARTIGO 10.º**  
**Norma revogatória**

Com a entrada em vigor do presente decreto-lei são revogados:

O Decreto-Lei n.º 164/91, de 7 de Maio; b. O Decreto Regulamentar n.º 10/93, de 27 de Abril; c. A Portaria n.º 424/96, de 29 de Agosto.

Visto e aprovado em Conselho de Ministros de 17 de Maio de 2007. - José Sócrates Carvalho Pinto de Sousa - João Titterington Gomes Cravinho - Emanuel Augusto dos Santos - Manuel Pedro Cunha da Silva Pereira - Henrique Nuno Pires Severiano Teixeira - Rui Carlos Pereira - José António Fonseca Vieira da Silva - António Fernando Correia de Campos - Manuel Frederico Tojal de Valsassina Heitor.

Promulgado em 12 de Julho de 2007 - Presidente da República, Aníbal Cavaco Silva.  
Referendado em 19 de Julho de 2007 - Primeiro-Ministro, José Sócrates Carvalho Pinto de Sousa.  
Publicado em Diário da República, 1.ª série, n.º 151, de 7 de Agosto de 2007.

## Anexo II – Organograma Funcional da CVP

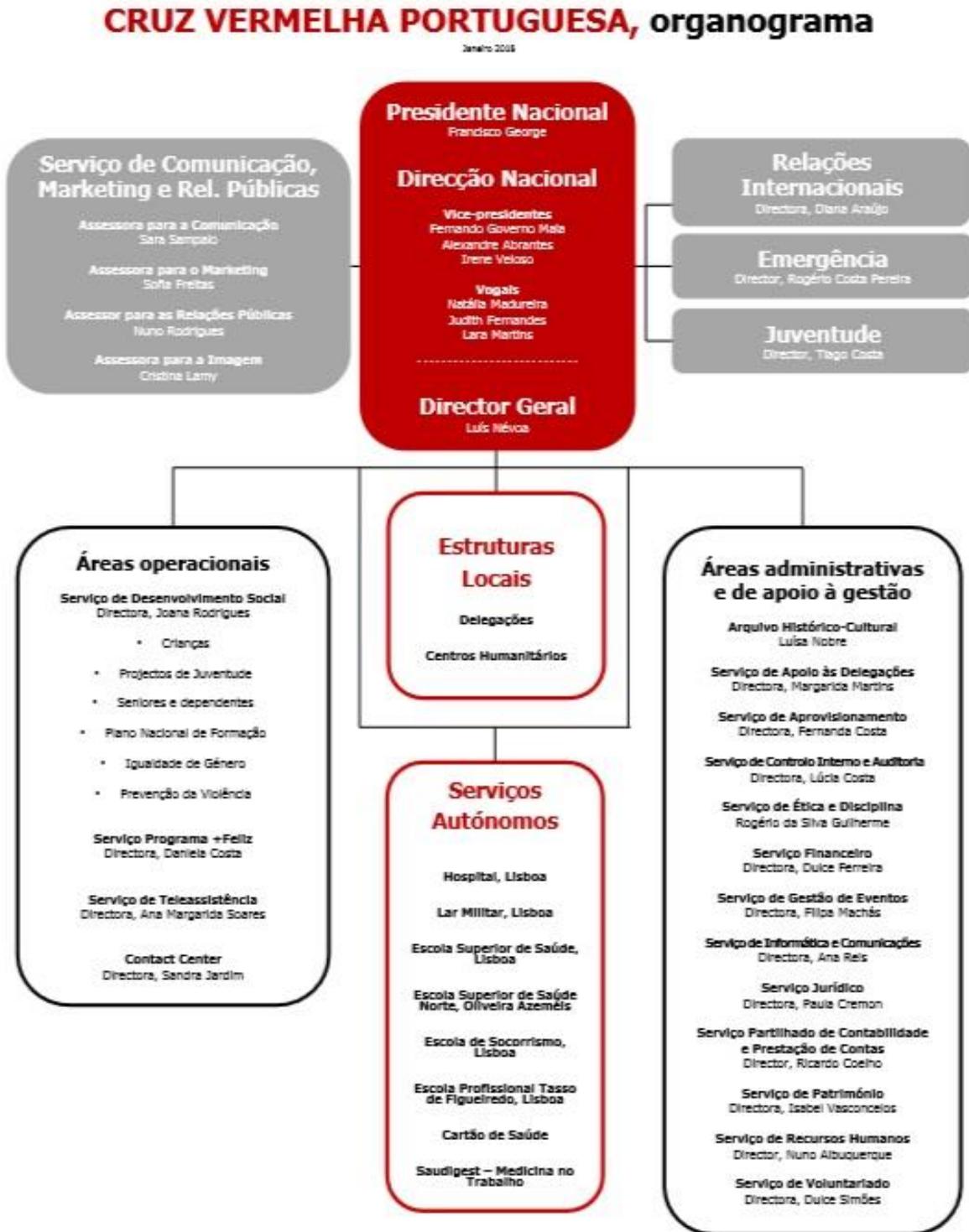


Figura 2 - Fonte: Cruz Vermelha Portuguesa (2018)

## **Anexo III – Guiões de Entrevista**

- **Guião de Entrevista – Departamento RH**

### **1-Caraterização do/a entrevistada/o:**

Idade/Sexo/Nível de Escolaridade.

### **2-Informação sobre a área de formação e quais as atividades desenvolvidas na organização:**

2.1- Qual a sua área de formação?

2.2- Há quanto tempo trabalha na instituição?

2.3- Quais as funções que desempenha atualmente na organização?

### **3- Gestão Organizacional**

3.1- Quais são as principais estratégias que são utilizadas para gerir um departamento de uma ONG?

3.2- De que forma intervêm o departamento Recursos Humanos e quais as prioridades?

3.3- Como acontece a seriação do auxílio, dos projetos e das intervenções?

3.4- Quais os principais produtos/serviços/bens disponibilizados?

3.5- Sendo designada enquanto ONG, como/de que forma mobilizam e gerem recursos humanos (trabalho voluntário) para colocar em prática os vossos projetos?

3.6. Qual é a diferença quando fala em Centro Humanitário e em Delegação?

3.7- Quais são as atividades-chave necessárias para conseguirem os resultados que visam?

3.8- Como é estruturado o modelo de gestão estratégico de RH, tendo em conta, os projetos que desenvolvem, as parcerias, as entidades protocoladas, as práticas de comunicação e as fontes de financiamento?

### **4- Contexto político-Social**

4.1- Que medidas estabelece dentro do departamento de RH, de forma a enfrentar novos desafios/oportunidades/inoações?

4.2- Na emergência de novas medidas de política pública, como se adapta a organização de modo a continuar no caminho dos seus objetivos/missão?

### **5- Ambiente Externo/Envolvente**

5.1- Como caracteriza a relação entre a Cruz Vermelha e a comunidade local?

- 5.2- Como caracteriza a importância do departamento de Recursos Humanos para a relação entre a organização e a comunidade local?
- 5.3- Quais são as estratégias de RH para promover as ofertas e atingir os objetivos financeiros e não financeiros da organização?
- 5.4- Como ocorre a implementação e comunicação das estratégias?
- 5.5- Que indicadores têm para avaliar a eficácia de uma estratégia adotada pelo departamento?
- 5.6- Como se processam as relações com o meio externo?
- 5.7- Quais são as variáveis externas da organização, que a podem influenciar direta ou indiretamente?
- 5.8- Quais são as principais particularidades do vosso meio externo?
- 5.9- De que forma, analisam a vossa envolvente externa? E como caracterizam essa mesma envolvente?
- 5.10- No que diz respeito, aos seus domínios de atuação, como caracteriza as suas funções enquanto dirigente do departamento de recursos humanos?

- **Guião de Entrevista – Departamento Financeiro**

**1-Caraterização do/a entrevistada/o:**

Idade/Sexo/Nível de Escolaridade.

**2-Informação sobre a área de formação e quais as atividades desenvolvidas na organização:**

- 2.1- Qual a sua área de formação?
- 2.2- Há quanto tempo trabalha na instituição?
- 2.3- Quais as funções que desempenha atualmente na organização?

**3- Gestão Organizacional**

- 3.1- Quais são as principais estratégias que são utilizadas para gerir um departamento de uma ONG?
- 3.2- De que forma intervêm o departamento Financeiro e quais as prioridades?
- 3.3- Como acontece a seriação do auxílio, dos projetos e das intervenções?
- 3.4- Quais os principais produtos/serviços/bens disponibilizados?
- 3.6- Sendo designada enquanto ONG, como/de que forma adquirem recursos económicos para colocar em prática os vossos projetos?
- 3.7- Quais os principais fatores essenciais para o desenvolvimento e a recolha de fundos?
- 3.8- Quais são as principais fontes de receita e as principais despesas da organização?

- 3.9- Quais são as atividades-chave necessárias para conseguirem os resultados que visam?
- 3.10- Como é estruturado o modelo de gestão financeiro, tendo em conta, os projetos que desenvolvem, as parcerias, as entidades protocoladas, as práticas de comunicação e as fontes de financiamento?

#### **4- Contexto político-Social**

- 4.1- Que medidas estabelece dentro do departamento financeiro, de forma a enfrentar novos desafios/oportunidades/inoações?
- 4.2- Na emergência de novas medidas de política pública, como se adapta a organização de modo a continuar no caminho dos seus objetivos/missão?

#### **5- Ambiente Externo/Envolvente**

- 5.1- Como caracteriza a relação entre a Cruz Vermelha e a comunidade local?
- 5.2- Como caracteriza a importância do departamento Financeiro para a relação entre a organização e a comunidade local?
- 5.3- Quais são as estratégias do departamento financeiro para promover as ofertas e atingir os objetivos financeiros da organização?
- 5.4-Quais as principais estratégias que utilizam para a obtenção de doações/ parcerias?
- 5.5- Como ocorre a implementação e comunicação das estratégias?
- 5.6- A satisfação dos doadores ao ser extremamente importante para manter um fluxo positivo na organização, que métodos adotam para que esses doadores continuem apoiar financeiramente a sua causa social?
- 5.7- E como se processa ao nível das parcerias?
- 5.8- Que indicadores têm para avaliar a eficácia de uma estratégia adotada pelo departamento?
- 5.9- Como se processam as relações com o meio externo?
- 5.10- Quais são as variáveis externas da organização, que a podem influenciar direta ou indiretamente?
- 5.11- Quais são as principais particularidades do vosso meio externo?
- 5.12- De que forma, analisam a vossa envolvente externa? E como caracterizam essa mesma envolvente?
- 5.13- Quais são as principais fontes de financiamento da instituição?

- **Guião de Entrevista – Direção**

#### **1-Caraterização do/a entrevistada/o:**

Idade/Sexo/Nível de Escolaridade.

## **2-Informação sobre a área de formação e quais as atividades desenvolvidas na organização:**

- 2.1- Qual a sua área de formação?
- 2.2- Há quanto tempo trabalha na instituição?
- 2.3- Quais as funções que desempenha atualmente na organização?

## **3- Gestão Organizacional**

- 3.1- Quais são as principais estratégias empregadas para gerir uma ONG num âmbito geral?
- 3.2- Quais as necessidades a que a Cruz Vermelha responde?
- 3.3- De que forma intervêm e quais as prioridades?
- 3.4- Como acontece a seriação do auxílio, dos projetos e das intervenções?
- 3.5- Quais os principais produtos/serviços/bens disponibilizados?
- 3.6- Quais são os limites geográficos da vossa atuação?
- 3.7. Quais os principais fatores essenciais para o desenvolvimento e a recolha e fundos?
- 3.8- Quais são as principais fontes de receita e as principais despesas da organização?
- 3.8- Sendo designada enquanto ONG, como/de que forma mobiliza e gere recursos físicos (dinheiro, doações de produto, etc.) e humanos (trabalho voluntário) para colocar em prática os vossos projetos?
- 3.9. Quais são as estratégias de comunicação de marketing para promover as suas ofertas e atingir os seus objetivos financeiros e não financeiros?
- 3.10- Que práticas/políticas/programas desenvolvem para a satisfação dos vossos públicos-alvo? E de que forma os comunicam (marketing)?
- 3.11- Quais são as atividades-chave necessárias para conseguirem os resultados que visam?
- 3.12- Como é composto o modelo de gestão organizacional, tendo em conta, os projetos que desenvolvem, as parcerias, as entidades protocoladas, as práticas de comunicação e as fontes de financiamento?

## **4- Contexto político-Social**

- 4.1- De que forma, o contexto em que a organização está inserida condiciona a sua atuação com a comunidade?
- 4.2- Que medidas estabelece dentro da organização, de forma a enfrentar novos desafios/oportunidades/inoações?
- 4.3- Na emergência de novas medidas de política pública, como se adapta a organização de modo a continuar no caminho dos seus objetivos/missão?

## **5- Ambiente Externo/Envolvente**

- 5.1- Como caracteriza a relação entre a Cruz Vermelha e a comunidade local?
- 5.2-Quais as principais estratégias que utilizam para a obtenção de doações/parcerias/voluntários?
- 5.3- Como ocorre a implementação e comunicação das estratégias?
- 5.4- A satisfação dos doadores ao ser extremamente importante para manter um fluxo positivo na organização, que métodos adotam para que esses doadores continuem apoiar financeiramente a sua causa social?
- 5.5. E como se processa ao nível das parcerias?
- 5.6- Que indicadores têm para avaliar a eficácia de uma estratégia adotada pela organização?
- 5.7- Como se processam as relações com o meio externo?
- 5.8- Quais são as variáveis externas da organização, que a podem influenciar direta ou indiretamente?
- 5.9- Quais são as principais particularidades do vosso meio externo?
- 5.10- De que forma, analisam a vossa envolvente externa? E como caracterizam essa mesma envolvente?
- 5.11- A nível externo, que estratégias a organização possui para lidar com a sua envolvente?
- 5.12- Quais os fatores do ambiente económico e social que, em geral, afetam a atividade da empresa?
- 5.13- Dirigirem-se a públicos-alvo distintos? Quem são?
- 5.14- Que formas têm de comunicar com esses públicos-alvo?
- 5.15- Como caracterizaria, globalmente, a relação da instituição com clientes, fornecedores, concorrentes e comunidade, atualmente?
- 5.16- Quais são as principais instituições com que a Cruz Vermelha se relaciona? E que tipo de envolvimento possuem?
- 5.17- Quem são os principais beneficiários desta organização e como define o tipo de relação que detêm?
- 5.18- Que projetos elaboram com outras entidades externas? E que entidades são essas?

## Anexo IV – Autorizações para cedência de informações

### AUTORIZAÇÃO PARA CEDÊNCIA DE INFORMAÇÕES

O meu nome é Carolina Duarte, sou aluna do Mestrado de Sociologia no Instituto Universitário de Lisboa- ISCTE-IUL. Neste sentido, estou a desenvolver um estudo para a minha Tese com a temática “*Organizações Não-Governamentais e a sua Relação com o Ambiente Externo: Estudo de Caso sobre o Centro Humanitário de Lisboa da Cruz Vermelha Portuguesa*” para o qual gostaria de ter a vossa colaboração, que será da maior importância para o estudo em causa. O mesmo visa caracterizar a gerenciamto relacional que a Organização não-governamental Cruz Vermelha, mais concretamente, o Centro Humanitário de Lisboa tem com a sua envolvente externa, ou seja, o que se pretende analisar são primordialmente as orientações estratégicas da Cruz Vermelha referente à sua gestão organizacional, de forma a criar e gerirem as suas relações com os vários intervenientes do meio exterior. Pretende-se dar a conhecer como os diferentes departamentos dentro da organização se estruturam em prol dos objetivos comuns organizacionais: produzir serviços prestados à comunidade local e simultaneamente, obter cooperação dos mesmos.

Deste modo, solicito uma entrevista focalizada no tema da dissertação requerendo-se, para tanto, as respetivas autorizações, quer para as referidas entrevistas, quer para a utilização do conteúdo das mesmas para a realização do trabalho. Este estudo destina-se apenas para fins académicos.

Eu Carla Filipa Rose Diamantino (nome do/a Diretor/a do Departamento de Recursos Humanos) autorizo a cedência de informações para os efeitos acima mencionados.

Assinatura

Carla Diamantino

10 de Julho de 2018

## AUTORIZAÇÃO PARA CEDÊNCIA DE INFORMAÇÕES

O meu nome é Carolina Duarte, sou aluna do Mestrado de Sociologia no Instituto Universitário de Lisboa- ISCTE-IUL. Neste sentido, estou a desenvolver um estudo para a minha Tese com a temática “*Organizações Não-Governamentais e a sua Relação com o Ambiente Externo: Estudo de Caso sobre o Centro Humanitário de Lisboa da Cruz Vermelha Portuguesa*” para o qual gostaria de ter a vossa colaboração, que será da maior importância para o estudo em causa. O mesmo visa caracterizar a gerenciamto relacional que a Organização não-governamental Cruz Vermelha, mais concretamente, o Centro Humanitário de Lisboa tem com a sua envolvente externa, ou seja, o que se pretende analisar são primordialmente as orientações estratégicas da Cruz Vermelha referente à sua gestão organizacional, de forma a criar e gerirem as suas relações com os vários intervenientes do meio exterior. Pretende-se dar a conhecer como os diferentes departamentos dentro da organização se estruturam em prol dos objetivos comuns organizacionais: produzir serviços prestados à comunidade local e simultaneamente, obter cooperação dos mesmos.

Deste modo, solicito uma entrevista focalizada no tema da dissertação requerendo-se, para tanto, as respetivas autorizações, quer para as referidas entrevistas, quer para a utilização do conteúdo das mesmas para a realização do trabalho. Este estudo destina-se apenas para fins académicos.

Eu JOANA PICO DE ABREU (nome do/a Diretor/a do Departamento Financeiro) autorizo a cedência de informações para os efeitos acima mencionados.

Assinatura

Joana Pico de Abreu

10 de Julho de 2018

## AUTORIZAÇÃO PARA CEDÊNCIA DE INFORMAÇÕES

O meu nome é Carolina Duarte, sou aluna do Mestrado de Sociologia no Instituto Universitário de Lisboa- ISCTE-IUL. Neste sentido, estou a desenvolver um estudo para a minha Tese com a temática “*Organizações Não-Governamentais e a sua Relação com o Ambiente Externo: Estudo de Caso sobre o Centro Humanitário de Lisboa da Cruz Vermelha Portuguesa*” para o qual gostaria de ter a vossa colaboração, que será da maior importância para o estudo em causa. O mesmo visa caracterizar a gerenciamto relacional que a Organização não-governamental Cruz Vermelha, mais concretamente, o Centro Humanitário de Lisboa tem com a sua envolvente externa, ou seja, o que se pretende analisar são primordialmente as orientações estratégicas da Cruz Vermelha referente à sua gestão organizacional, de forma a criar e gerirem as suas relações com os vários intervenientes do meio exterior. Pretende-se dar a conhecer como os diferentes departamentos dentro da organização se estruturam em prol dos objetivos comuns organizacionais: produzir serviços prestados à comunidade local e simultaneamente, obter cooperação dos mesmos.

Deste modo, solicito uma entrevista focalizada no tema da dissertação requerendo-se, para tanto, as respetivas autorizações, quer para as referidas entrevistas, quer para a utilização do conteúdo das mesmas para a realização do trabalho. Este estudo destina-se apenas para fins académicos.

Eu Swana Duarte (nome do/a Diretor/a da Organização) autorizo a cedência de informações para os efeitos acima mencionados.

Assinatura

  
\_\_\_\_\_

10 de Julho de 2018

## Anexo V – Análise das entrevistas com o MAXQDA- vr.18

- **Agregação de Dados**

The screenshot displays the MAXQDA Analytics Pro 2018 interface. On the left, there are two main panels: 'Lista de Documentos' (Document List) and 'Lista de Códigos' (Code List). The 'Lista de Documentos' panel shows a tree structure with 'Documentos' (266) and 'Transcrições das Entrevistas' (266). Under 'Transcrições das Entrevistas', there are four items: 'Transcrição E1 - RH' (59), 'Transcrição E2 - €' (98), and 'Transcrição E3 - Diretora' (109). The 'Lista de Códigos' panel shows a tree structure with 'Lista de Códigos' (266) and various categories like 'Públicos Externos - Quem são, como se relacionam e...', 'Clientes', 'Fornecedores', 'Concorrentes', 'Comunidade', 'Parceiros e Doadores', 'Entidades Protocoladas', 'Orientações Estratégicas', 'Internas', 'Externas', 'Aquisição e Gestão dos Recursos', 'Recursos Humanos', 'Recursos Físicos', 'Centro Humanitário vs. Delegação', and 'Gestão Organizacional'. The main window shows a document viewer for 'Transcrição E2 - €' with a text snippet: '44 5- Ambiente Externo/Envolvente', '45 -Compreender como o departamento Financeiro cria e gere as relações da organização com a sua comunidade local-', '46 5.1- Como caracteriza a relação entre a Cruz Vermelha e a comunidade local?', and '47 E2: Aqui em Lisboa eu acho que é mais ingrato o nosso trabalho sendo uma grande cidade é mais difícil também de medir o nosso impacto. Eu vejo por visitas que faço a outras delegações o trabalho da Cruz Vermelha é mais visível na comunidade e é mais fácil de avaliar também o impacto que tem. Aqui em Lisboa, para lhe dar um exemplo, eu antes de vir trabalhar para a Cruz Vermelha para mim a Cruz Vermelha era sempre ligada a catástrofes não é? Uma pessoa vê na televisão há um tremor de terra, há um incêndio, há o'.

- **Lista de Códigos inicial (com o número de segmentos codificados):**

1 Centro Humanitário vs. Delegação	2
2 Gestão Organizacional	0
2.1 Estratégias Internas	0
2.1.1 Estratégias de Gestão	1
2.1.2 Estratégias Financeiras	1
2.1.3 Estratégias Recursos Humanos	1
2.1.4 Estratégias de Marketing	1
2.2 Necessidades a que responde o Centro Humanitário	0
2.2.1 Apoio às Famílias	1
2.2.2 Apoio Social	1
2.2.3 Apoio de Emergência	1
2.3 Como intervêm o(s) departamentos/CH e as principais prioridades	0
2.3.1 Critério Assistente Social	1
2.3.2 Gestão de Tesouraria/Pagamentos	1

2.3.3 Gestão de Planejamento de Projetos/Atividades	0
2.3.4 Gestão de "Pessoas"	1
2.4 Seriação de Projetos/Intervenções	0
2.4.1 Critério da Assistente Social	1
2.4.2 Parceria com financiamento – cofinanciados	2
2.5 Principais Produtos/Bens/Serviços disponibilizados	0
2.5.1 Infantários/Creches/Colégio	4
2.5.2 Centros de Dia/Serviço de Apoio Domiciliário	4
2.5.3 Serviço de Cuidados ao Domicílio	3
2.5.4 Serviços de Emergência	3
2.5.4.1 Serviço de Ambulância e Transporte de doentes	2
2.5.4.2 Acompanhamento em Consultas e Tratamentos	1
2.5.4.3 Postos de Socorro (PEM)	2
2.5.5 Apoio a Eventos	4
2.5.6 Formação em Socorrismo	1
2.5.7 Apoio Social e às famílias	2
2.5.8 Juventude Cruz Vermelha	1
2.5.9 Voluntariado	1
2.5.9.1 Emergência	2
2.5.9.2 Hospitalar	1
2.5.9.3 Prisional	2
2.6 Limite Geográfico de atuação	2
2.7 Fatores essenciais para o Desenvolvimento e Recolha de fundos	0
2.7.1 Transparência	1
2.7.2 Sensibilização/Responsabilidade Social	1
2.7.3 Creditação	1
2.7.4 Inovação Social	1
2.7.5 Necessidade de entendimentos de logística	2
2.8 Principais Fontes de Receita	1
2.8.1 Área de Emergência	3
2.8.2 Mensalidades do Apoio Social	2
2.8.3 Serviço de Cuidados ao Domicílio	1
2.8.4 Gestão de Eventos	2
2.9 Principais Fontes de Despesa	2
2.9.1 Pagamentos aos Fornecedores	2
2.9.2 Pagamentos Salariais	2
2.10 Como mobilizam e gerem os Recursos Humanos e Físicos	0

2.10.1 Dos próprios Serviços do CH	1
2.10.2 Contato Direto com as empresas e voluntários	1
2.10.3 Voluntários trazem amigos para serem voluntários	1
2.10.4 Valorização e Reconhecimento	1
2.11 Práticas/políticas/programas para a satisfação do Público-alvo	1
2.11.1 Rede Social (facebook)	1
2.11.2 <i>Newsletter</i>	1
2.12 Principais Atividades-Chave	1
2.12.1 Protocolo com Aeroporto (Socorristas)	4
2.12.2 Gestão de Eventos	4
2.12.3 Serviço de Cuidados ao Domicílio	1
2.13 Modelos de Gestão Organizacional	0
2.13.1 Motivação dos funcionários	1
2.13.2 Relação simbiótica entre o dep. Recursos humanos e Financeiro	1
2.13.3 Diretrizes da sede da Cruz Vermelha	1
2.13.4 Hierarquia achatada	2
2.14 Domínios de atuação enquanto dirigente de departamento	2
3 Contexto Político-Social	0
3.1 De que modo condiciona a sua atuação com a comunidade	1
3.2 Medidas para enfrentar novos desafios/oportunidades/inaovações	0
3.2.1 Verificar a nível interno quem consegue dar resposta	1
3.2.2 Uma ótica social e humanitária	1
3.2.3 Antecipar as mudanças e necessidades	1
3.3 Adaptação a novas medidas de política pública	4
4 Ambiente Externo (Envolvente)	0
4.1 Relação entre a Cruz Vermelha e a comunidade local	3
4.1.1 Importância dos depart. Para a relação Instituição/Comunidade	2
4.2 Estratégias Externas	0
4.2.1 Estratégias para promover ofertas e atingir os objetivos da org	1
4.2.2 Estratégias de obtenção de parcerias/doações/voluntários	3
4.2.3 Estratégias para lidar com a Envolvente Externa	1
4.3 Implementação e Comunicação das Estratégias	3
4.4 Indicadores para avaliar a eficácia das estratégias	0
4.4.1 Relatórios Anuais	3
4.5 Relação da instituição com o meio externo	3
4.6 Variáveis externas que podem influenciar a instituição	2
4.7 Principais Características do Meio Externo	3

4.8 Análise e Caraterização da Envolvente	3
4.9 Públicos-alvo e a comunicação com os mesmos	2
4.10 Principais Fontes de Financiamento	1
4.11 Fatores económicos e sociais que podem afetar a atividade do CH	0
4.11.1 Crescente necessidade de Ajuda	1
4.12 Principais Beneficiários do CH	1
4.13 Principais Entidades com que se relacionam	1
4.13.1 Santa Casa da Misericórdia	2
4.13.2 Aeroporto	4
4.13.3 INEM	3
4.13.4 Campo Pequeno	2
4.13.5 Câmara Municipal de Lisboa	3
4.13.6 Juntas de Freguesia	2
4.13.7 Proteção Civil	4
4.13.8 Segurança Social	7
4.14 Parcerias/Doações	13
4.15 Projetos/Protocolos	18

- **Lista de Códigos 2º nível (com o número de segmentos codificados):**

1 Públicos Externos - Quem são, como se relacionam e comunicam	10
1.1 Clientes	5
1.2 Fornecedores	4
1.3 Concorrentes	2
1.4 Comunidade	3
1.4.1 Parceiros e Doadores	13
1.4.2 Entidades Protocoladas	16
2 Orientações Estratégicas	0
2.1 Internas	4
2.2 Externas	8
3 Aquisição e Gestão dos Recursos	0
3.1 Recursos Humanos	6
3.2 Recursos Físicos	5

## **Anexo VI – Lista dos Fornecedores disponibilizada pela instituição**

Em termos de fornecedores do dia-a-dia, os essenciais são:

- Laboratório Militar;
- Lisboaplásticos;
- Proalliance;
- Ambipombal;
- Sofrapa;
- Sotinar;
- Elis;
- Uniself;
- *Homerest*;
- Vodafone;