

Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa



TERCEIRO SECTOR, GOVERNABILIDADE
E BALANCED SCORECARD

Maria Deolinda Delgado Monteiro Fonseca

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de

Mestre em Gestão Global

Orientador:

Professor Doutor Nelson António, ISCTE Escola de Gestão

Novembro de 2007



TERCEIRO SECTOR, GOVERNABILIDADE E BALANCED SCORECARD

Maria Deolinda Delgado Monteiro Fonseca

RESUMO

Palavras-chave: terceiro sector, governo, stakeholders, balanced scorecard

Sistema de Classificação JEL: G34-governo empresarial- L20-Objectivos gerais empresa, organização e comportamento; L31- Instituições não lucrativas

A presente dissertação descreve abordagens de governo de organizações do terceiro sector e apresenta um estudo de caso de aplicação do balanced scorecard como instrumento de gestão estratégica numa destas organizações em Cabo Verde.

As fronteiras entre os sectores público, sector privado e o Terceiro Sector tendem a ficar fluidas tendo cada um assimilado as características dos outros, procurando respostas para as necessidades sociais. Assim, organizações do terceiro sector procuram por exemplo enfoque no cliente e na gestão financeira tal como as empresas, e estas procuram dar destaque na responsabilidade social tal como organizações sem fins lucrativos.

As organizações do terceiro sector necessitam cada vez mais de métodos administrativos e profissionais para os desafios da economia global, nomeadamente na competição por recursos e simultâneamente no fortalecimento dos laços com as comunidades no cumprimento da sua missão. O governo de uma organização pressupõe um sistema de indicadores do desempenho para dar satisfação a diferentes stakeholders ou constituintes com interesses contraditórios.

A dissertação responde a questões de adaptação dos conceitos e métodos de avaliação do desempenho empresarial em diferentes ópticas para organizações do terceiro sector com um estudo de caso de aplicação do Balanced Scorecard. Este instrumento de gestão conceptualizado e testado desde 1992 para empresas de negócios, equilibra as perspectivas financeira, clientes, de processos, e de aprendizagem organizacional, permitindo de forma extracontabilística equilibrar todas as vertentes de uma organização para além dos recursos financeiros, para economia da satisfação e das pessoas.

ABSTRACT

Keywords: Third sector, governance, theory stakeholders, balanced scorecard

Classification JEL System: G34 - Corporate governance; L20 - General Firm Objectives, Organization, Behavior; L31- Non profit Institutions

This dissertation describes the third sector organizations approaches and presents a case study on the application of balanced scorecard as a tool of strategic management in one of these organisations in Cape Verde Islands.

The borders among the public, private and the third sectors tend to become fluid having each one assimilated the characteristics of the others and searching answers for their social needs. Therefore, the third sector organizations are trying to focus for instance the customer and the financial management as the business firms and, on the other hand, these are focusing on social responsibility as non profit organizations.

The third sector organizations need more and more administrative and professional methods to meet global economy challenges, especially in the competition for resources and at the same time in strengthening ties with the communities in the fulfillment of their mission. The governance of an organization implies a system of performance indicators to satisfy different stakeholders or representatives with contradictory interests.

This dissertation answers some questions regarding the concepts and evaluation methods of business performance through different views of the third sector organization with a study case of applied balanced scorecard. This management tool conceptualized and tested since 1992 in business firms, balances the four perspectives: financial, customers, process, and organization learning allowing an accounting way to align all the elements of an organization besides financial resources to satisfy the economy and the persons.

SUMÁRIO EXECUTIVO

A nível mundial regista-se um crescimento do número de organizações do terceiro sector que complementam as iniciativas do sector governamental e do sector privado no atendimento de diversas necessidades da sociedade. Estas organizações designadas ONG's, organizações não governamentais, ou OSC, organizações da sociedade civil, organizações sem fins lucrativos ou simplesmente organizações do Terceiro Sector, têm um papel chave no novo milénio no conjunto de relações entre o Estado e a sociedade, no desenvolvimento regional e local. Já foi caracterizado como um novo sector da economia, o da “economia social”.

O termo gestão até meados dos anos setenta do seculo passado, estava intimamente associado ao negócio pelo que não se aplicavam os conceitos de gestão a outras organizações que não empresariais, como acontece hoje em dia. A abordagem sistémica das organizações e o desenvolvimento de sistemas de informação vêm possibilitar uma aproximação entre diferentes abordagens e divulgação das técnicas e práticas de gestão, em empresas, instituições públicas governamentais e ainda em organizações não governamentais.

É tendência global actual encarar empresas e sociedades comerciais como negócios, conseqüentemente, a melhoria das práticas de governo das sociedades visam a eficiência, eficácia e aumento do valor empresarial. São ainda, pressões de investidores para um bom governo das sociedades e apresentação de informações de desempenho, maiores exigências regulamentares. Acontece porém que, as mudanças são contínuas nas empresas modernas, os recursos intangíveis contribuem mais para aumento do valor do que os recursos tangíveis, as pessoas são mais importantes dos que os cargos, as carreiras mais horizontais, organizações tornam o poder decisório compartilhado, a liderança e parceria nos espaços da organização são práticas que substituem o controle, a obediência, cargos, o trabalho em equipa e delegação de autoridade.

Para as organizações do terceiro sector colocam-se os mesmos desafios e com acuidade a problemática de métodos administrativos e profissionais mais adequados para satisfazer aos desafios da economia global, nomeadamente na competição por recursos e no fortalecimento dos laços com as comunidades no cumprimento da sua missão.

O trabalho de dissertação apresenta os conceitos de governo empresarial e opções de configurações organizacionais importantes bem como os factores determinantes na configuração de um governo do tipo ideal. Aborda os conceitos de desempenho empresarial, introduz a necessidade de diferentes ópticas de sua avaliação com incursões na Teoria dos Stakeholders.

Numa abordagem de organização como um sistema aberto e permeável ao ambiente em mudanças, a presente dissertação adapta os diferentes conceitos, metodologias e instrumentos estratégicos de gestão empresarial e sua evolução, para o governo de organizações sem fins lucrativos, apresenta os stakeholders, e ainda o Balanced Scorecard (BSC) como instrumento de apoio na implementação e comunicação da estratégia. Este instrumento de gestão (BSC) conceptualizado e testado desde 1992 para empresas de negócios, equilibra as perspectivas financeiras, de clientes, de processos, e de aprendizagem organizacional, permitindo de forma extracontabilística equilibrar todas as vertentes de uma organização para além dos recursos financeiros, para economia da satisfação e das pessoas. A dissertação define os balanced scorecards de uma organização não governamental em Cabo Verde, como estudo de caso.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais Alexandre Dias Monteiro e Olinda Francisca Delgado Monteiro (*todos em memória*) que com renúncia e muito sacrifício, dedicação e amor proporcionaram um crescimento e amadurecimento pessoal valorizando o conhecimento

Ao meu esposo Espírito Santo, meus filhos Nadja e Abdulai e netos Lavínia e Alessandro, que consentiram muitas privações sem as quais não seria possível concluir este trabalho

À Coordenação do ISCEE, pela iniciativa de levar avante um Curso Mestrado na Praia, o que viabilizou a minha participação e à Presidência do Conselho Científico do ISCTE pelo contributo no êxito dessa iniciativa

Ao meu orientador Professor Nelson António, pela contribuição dada com sabedoria na orientação, e ainda pela compreensão, disponibilidade e paciência demonstradas

A todos os professores do 2º Curso de Pós Graduação em Gestão de Empresas na Praia em Cabo Verde pelos conhecimentos, novas experiências, práticas e novas abordagens de instrumentos de gestão que aliciam a aprendizagem permanente.

Ao Conselho de Direcção do CITI-HABITAT e ao presidente da Plataforma das ONG's de Cabo Verde pela prestimosa colaboração dispensada

Sou igualmente grata a todos os colegas do Curso pelo encorajamento e apoios mútuos, e muitos outros colaboradores que não é possível aqui enumerar

INDICE

Sumário

RESUMO	2
ABSTRACT	3
SUMÁRIO EXECUTIVO	4
AGRADECIMENTOS	6
TERCEIRO SECTOR, GOVERNABILIDADE E BALANCED SCORECARD	11
Secção 1 - INTRODUÇÃO	11
Secção 2 – REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1. TERCEIRO SECTOR	17
2.1.1. Conceito	17
2.1.2 Características do Terceiro Sector	18
2.1.3. Teorias explicativas da emergência do sector	21
2.1.4 Terminologia na Perspectiva internacional	25
2.1.5. Breve Historial	26
2.2. GOVERNO E TEORIA DE STAKEHOLDERS	27
2.2.1. Conceito de governo	27
2.2.2 Configurações organizacionais	29
2.2.3. As configurações de governo	33
2.2.4. Teoria dos stakeholders	33
2.2.5. Principios de governabilidade e avaliação do desempenho	40
2.2.6 Governabilidade na sociedade de informação	42
2.3 DESEMPENHO E INDICADORES	45
2.3.1 Desempenho global	45
2.3.2. Indicadores de desempenho	46
2.3.3 Sistema de indicadores de desempenho e estratégia	48
2.3.4 Metas do desempenho	49
2.3.5 Controlo do desempenho	50
2.3.6 Gestão do desempenho	50
2.3.7 Sistema de gestão do desempenho	52

2.4. BALANCED SCORECARD _____	53
2.4.1. Conceito e evolução _____	53
2.4.2 Objectivos estratégicos e as Perspectivas do BSC _____	55
2.4.3. Mapa estratégico _____	59
2.5 TERCEIRO SECTOR E INDICADORES DE DESEMPENHO _____	62
2.5.1 Arquitectura dos BSC para organizações não lucrativas _____	63
SECÇÃO 3 - APLICAÇÃO DO BSC NUMA ONG EM CABO VERDE _____	67
3.1 TERCEIRO SECTOR EM CABO VERDE _____	67
3.1.1 Dados sobre ONGs _____	69
3.1.2 Cooperativas e mútuas _____	74
3.1.3 Organizações da sociedade civil _____	75
3.2 DADOS DE CARACTERIZAÇÃO DA ONG _____	76
3.3 - MEIO ENVOLVENTE MEDIATO E IMEDIATO _____	82
3.3.1 Meio envolvente mediato _____	82
3.3.2 Meio envolvente imediato _____	85
3.4 - A ONG e os elementos estratégicos _____	87
3.5. - CONSTRUÇÃO DOS INDICADORES BSC _____	88
Secção 4- CONCLUSÕES _____	105
BIBLIOGRAFIA _____	108
Anexo 1 - Economia social: uma perspectiva internacional _____	110
Anexo 2 - Classificação Internacional de Organizações sem fins lucrativos por actividade _____	113
Anexo 3 - Formulários – Roteiros para entrevistas _____	114

Lista de Figuras

Figura 1 – Os três sectores-----	20
Figura 2 – Esquema de ajustamento mútuo -----	29
Figura 3 – Características das configurações organizacionais-----	31
Figura 4 – Visão stakeholder INPUT-OUTPUT -----	34
Figura 5 - Visão stakeholder de empresa -----	35
Figura 6 - Modelo stakeholder corporation -----	36
Figura 7 - Evolução do Modelo BSC -----	52
Figura 8 - Diagrama inicial proposto para BSC-----	53
Figura 9 - BSC como modelo integrado de gestão estratégica -----	55
Figura 10 – BSC e descrição do processo de criação do valor -----	58
Figura 11 - Mapa estratégico e forma de criação do valor -----	60
Figura 12 – Modelo BSC para organizações sem fins lucrativos -----	64
Figura 13 – Gráfico de ONG´s por âmbito geográfico de actuação -----	71
Figura 14 - Gráfico dos domínios de intervenção das ONG´s em 2007 -----	73
Figura 15 -Gráfico dos dominios de intervenção das ONG´s em 2002 - -----	73
Figura 16 - Organigrama do CITI- HABITAT -----	80
Figura 17 A-Análse SWOT -----	92
Figura 18 – Matriz de integração dos objectivos-----	93
Figura 19 - Diagrama de causa efeito -----	97
Figura 20 – Mapa Estratégico da ONG -----	99

Lista de tabelas

Tabela 1 - Diferenças nas características dos 3 sectores-----	21
Tabela 2 - Configurações organizacionais de MINTZBERG (1982-1992)-----	30
Tabela 3 - Evolução das relações entre empresas e ambiente -----	37
Tabela 4 - Síntese das características das velhas e novas abordagens para relações com stakeholders -----	38
Tabela 5 - Configurações do Governo-----	38
Tabela 6 - Comparação entre os velhos e novos paradigmas do cenário organizacional--	42
Tabela 7 - Perspectivas do BSC -----	54
Tabela 8 – ONGs por data de criação -----	69
Tabela 9 - Número de projectos e fontes de financiamento das ONG´s -----	72
Tabela 10 -Organizações da sociedade civil por ilha e concelho (2007) -----	74

Lista de abreviações

ABC - Actividade baseada em custos (Activity Based Costs)
ABM –Gestão baseada em actividades (Activity Based Management)
BSC - Balanced Scorecard
CCSIDA – Comissão de Combate ao SIDA
CRM – Gestão dos recursos do cliente (Customer Ressources Management)
ERP – Sistema de planeamento dos recursos (Entreprise Ressources Planning)
MCA – Millenium Challenge Account
NTIC – Novas Tecnologias de Informação e Comunicação
OCS – Organizações da sociedade civil
ONG – Organização não governamental
ONU – Organização das Nações Unidas
OTS – Organizações do Terceiro Sector
PLATONG –Plataforma das ONG´s de Cabo Verde
PNLP – Programa Nacional de Luta contra a Pobreza

TERCEIRO SECTOR, GOVERNABILIDADE E BALANCED SCORECARD

Secção 1 - INTRODUÇÃO

A complexidade de problemas que envolvem a sociedade e as necessidades dos indivíduos, famílias, empresas, e as organizações no geral, são inesgotáveis, e as soluções e o atendimento a essas necessidades exigem um elevado grau de organização social para os resolver.

Desse modo, para fazer face à incerteza e à complexidade do mundo moderno, um novo modo de governar as empresas é necessário, que tenha em conta não só a informação necessária para o accionista e sua satisfação, mas igualmente a capacidade de a empresa responder positivamente aos constrangimentos formulados pelo mercado e pelos organismos externos, pelo pessoal da empresa e seus representantes, pela opinião pública. Uma empresa não é julgada só por critérios económicos ou de rentabilidade, mas pelas capacidades de adaptação e de resposta às aspirações das pessoas que ela emprega, sobre a exemplaridade da sua atitude quanto a assuntos de interesse geral tais como: ecologia, ética, respeito pelas pessoas, rejeição de discriminação de entre vários outros aspectos.

O termo gestão até a década de 1970, estava intimamente associado ao negócio pelo que não se aplicava a outras organizações que não empresariais, como acontece hoje. O desenvolvimento da abordagem sistémica das organizações e de sistemas de informação vem possibilitar uma aproximação das abordagens e familiarização das técnicas e práticas de gestão, entre as organizações sejam elas empresas, instituições públicas governamentais ou organizações não governamentais.

As organizações não governamentais que não visam o lucro como objectivo, tendem a dar prioridade ao desempenho e resultados por vezes difíceis de medir. Com os mesmos desafios que se colocam às organizações na adaptação permanente dos métodos, aliada a uma maior competição por recursos nem sempre facilmente disponíveis, têm

necessidade de apresentar resultados para os financiadores, consumidores e à sociedade em geral, pelo que se justifica a aplicação de métodos administrativos profissionais que asseguram um bom desempenho.

Estudos e pesquisas de várias latitudes indicam que nos valores que as organizações do terceiro sector perseguem é possível identificar os que são comuns às empresas, dependendo da característica de governação e de gestão. Alguns desses valores característicos são: a participação como finalidade, a democratização, a eficiência e eficácia nas operações, confiança e parceria, interesse geral ou colectivo, engajamento num projecto colectivo.

A globalização do mercado, as reformas estruturais para economia do mercado, tendem a diminuir o papel do sector governamental criando um potencial para organização das pessoas em comunidades de interesses próprios para garantirem seu próprio futuro. Uma das formas de viabilização dessas organizações faz-se com a transferência dos ganhos de produtividade do sector de mercado para o terceiro sector e contribui para fortalecer os vínculos nas comunidades locais.

A análise de uma organização do terceiro sector, tal como para qualquer outra, na perspectiva estratégica, requer uma reflexão sobre a razão de ser da mesma para os beneficiários, a missão e dinâmica nos fins que perseguem, a dimensão, as competências, o financiamento, existência de interdependência entre o seu desempenho e as políticas públicas, os valores, estado da organização e da capacidade de adaptação às mudanças. Num quadro de abordagem sistémica da organização e de dimensão estratégica pode-se interrogar como e até que ponto as organizações sem fins lucrativos respondem ou poderão responder aos desafios da sociedade actual?

A aproximação das abordagens de organizações independentemente da sua natureza cria oportunidades de melhor desempenho para o terceiro sector. Essa aproximação deve-se ao desenvolvimento de sistemas de informação. Com efeito, os sistemas de informação criam valor a empresas e organizações em geral e a metodologia de sua implementação pressupõe pensar estrategicamente, pelos investimentos que exige. Assim muitas ferramentas de gestão desenvolvidas para as áreas de negócio, testadas tendem a ser alargadas para outras organizações públicas e do sector público com as devidas adaptações do sistema informacional respectivo.

A gestão das empresas com investimentos de carácter plurianual, conjugada com incertezas relativamente ao futuro impõem a gestão estratégica como uma das ferramentas de gestão dos últimos cinquenta anos. A existência de um corpo estruturado e articulado de conhecimentos desenvolvidos na gestão estratégica permite às organizações reflectirem e decidirem estrategicamente. Da visão estratégica decorrem os objectivos estratégicos, e o cumprimento destes exige medidas de curto, médio e longo prazos, sendo as iniciativas ou acções operacionalizadas em indicadores. Tão ou mais importante do que ter objectivos estratégicos é ter a possibilidade de comunicar a estratégia a toda a organização.

Um dos instrumentos de gestão conceptualizado e testado em muitas organizações desde 1992 é o “balanced scorecards”,¹ que permite traduzir a visão estratégica em acção, equilibrando as diferentes perspectivas financeira, de clientes, de processos e de aprendizagem organizacional, indo além da contabilidade previsional que extrapola as regras do passado para um horizonte temporal futuro com base em informação perfeita (certa). De forma extracontabilística são balanceadas (equilibradas) outras vertentes externas, da economia do dinheiro e das finanças, para economia da satisfação e das pessoas. Os balanced scorecards não visam o controle mas permitem que a estratégia de topo esteja ao alcance de todos os membros da organização, contribuindo para uma boa governação empresarial, com a comunicação de estratégia.

A boa governação empresarial que se ocupa das formas de exercício de poder de controle e de direcção surge na teoria económica para resolver o problema de separação entre o titular de propriedade e o gestor que tem poderes de decisão sobre a propriedade, nem sempre alinhados com os interesses do seu titular. A implementação de mecanismos eficientes que garantem sistema de avaliação do desempenho controle e acompanhamento são fulcrais para resolver os tais conflitos de interesses.

Não há conhecimento de divulgação de estudos sobre o terceiro sector em Cabo Verde o impacto do mesmo na economia e na melhoria dos indicadores sócio económicos. Contribui para o emprego, concretização de muitos projectos de formação, construção, educação cívica, cidadania, ambiente, cultura.

¹ Não existe uma tradução para o termo na língua portuguesa. Será aprofundado o conceito mais à frente.

Para um bom desempenho do sector, requer-se que as organizações integrantes do mesmo, sejam geridas na óptica de racionalidade e com eficácia e eficiência na aplicação dos recursos. Em que medida as modernas técnicas instrumentais de avaliação do desempenho aplicadas a empresas têm aplicabilidade em organizações que não empresariais?

O objectivo geral desta dissertação é aplicar o Balanced Scorecard como instrumento de gestão estratégica numa ONG

Os s objectivos específicos são:

- Descrever as metodologias de abordagens de governo e desempenho global de organizações do terceiro sector tendo como referência o governo empresarial;
- Abordar a problemática de adaptação de Modelos do Balanced Scorecard para organizações não lucrativas
- Construção de indicadores de desempenho global alinhados com os objectivos estratégicos de um organização do terceiro sector em Cabo Verde, utilizando a metodologia Balanced Scorecard.

Assim o trabalho de dissertação pretende apresentar os elementos que caracterizam o governo de organizações sem fins lucrativos na sociedade actual, apontar os elementos determinantes da eficiência e eficácia no desempenho das mesmas no cumprimento da sua missão, a necessidade de definição de indicadores para justificar resultados mensuráveis dos diversos instrumentos de avaliação do seu desempenho. Adopta-se a concepção de organização como um sistema aberto que interage com o meio envolvente, o sistema de avaliação de desempenho considera que a organização deve dar satisfação a todos os grupos de interesse, os stakeholders.

O trabalho desenvolvido contempla uma pesquisa do referencial teórico, recolha de dados e informações relevantes sobre o tema em Cabo Verde em particular sobre o terceiro sector, e aplicação do método de estudo de caso. O método de pesquisa é descritivo e de abordagem qualitativa, procura utilizar instrumentos científicos de análise no tratamento de informações.

As principais fontes de informações estão na bibliografia, textos publicados em sites, sendo as fontes ainda complementadas com apontamentos das disciplinas do Curso de Mestrado. Foram efectuadas entrevistas e questionários. Nas entrevistas individuais foi utilizada a estratégia exploratória e confirmatória

Este trabalho de dissertação de mestrado sobre “Terceiro Sector, Governabilidade e Balanced Scorecard” está estruturado em quatro Secções a saber:

Secção 1 – Introdução

Secção 2 – Referencial teórico

Secção 3 – Aplicação do Balanced Scorecard numa ONG em Cabo Verde

Secção 4 – Conclusões

Nesta Secção 1, o problema da pesquisa é formulado através de fenómenos que enquadram o tema e justificam a sua importância para a gestão em geral e das organizações sem fins lucrativos e não governamentais, os objectivos da dissertação, a metodologia e o delineamento do trabalho.

Na Secção 2 faz-se a abordagem dos conceitos de terceiro sector, governo empresarial e “balanced scorecard” apoiados em várias reflexões que contemplam os seguintes aspectos:

Em matéria de terceiro sector permite distinguir as principais características que o diferenciam do sector de mercado e sector público e salienta as potencialidades para se aplicar nessas organizações abordagens de gestão estratégicas e moderna.

Apresenta os conceitos de governo empresarial e configurações organizacionais importantes que as organizações podem escolher e os factores determinantes na configuração de um governo do tipo ideal.

Aborda os conceitos de desempenho empresarial, introduz a necessidade de diferentes ópticas na gestão com incursões na teoria dos stakeholders, a importância dos indicadores de gestão num sistema de avaliação de desempenho empresarial, para finalizar com a descrição do instrumento de gestão estratégica balanced scorecard e a metodologia de construção dos indicadores (scorecards) e o apoio na implementação de uma gestão estratégica.

Apresenta ainda desse modo, uma síntese dos principais conceitos que suportam o modelo BSC com atenção virada para indicadores não financeiros, a importância crucial dos mapas estratégicos e a metodologia de construção dos indicadores. Paralelamente aborda o governo no terceiro sector com enfoque no desempenho e os indicadores e a problemática de adaptação dos modelos de Balanced Scorecard a organizações não lucrativas.

Na Secção 3 caracteriza em traços gerais o Terceiro Sector em Cabo Verde, adopta uma Organização não Governamental em Cabo Verde para estudo de caso de aplicação do Balanced Scorecard. Indica os principais elementos do meio envolvente da ONG, os elementos estratégicos da mesma para de seguida aplicar a metodologia de BSC, construir os mapas estratégicos e propôr uma arquitectura de indicadores.

Na Secção 4 analisa os resultados obtidos com o desenvolvimento do trabalho, apresenta as principais conclusões com reflexões sobre estudos e clarificação de vários aspectos necessários para um aprofundamento do trabalho, sugere propostas para trabalhos futuros.

Secção 2 – REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. TERCEIRO SECTOR

2.1.1. Conceito

O Terceiro Sector consiste num conjunto de organizações cujos objectivos primários são mais de tipo social do que económico (Hudson, 1995). Para o mesmo autor, o âmbito do terceiro sector inclui organizações de caridade, religiosas, arte, organizações comunitárias, sindicatos, associações profissionais e outras organizações voluntárias. No conjunto destas organizações destacam-se as organizações não governamentais, organizações não lucrativas e organizações da sociedade civil.

A classificação do conjunto das organizações em terceiro sector é no pressuposto de que o primeiro sector é o governo e os privados constituem o segundo sector.

Numa análise literal do termo “organização não governamental”, nega-se explicitamente a sua dependência do Governo, sem afirmar se adopta a filosofia de mercado ou não. Contrariamente o termo “organizações sem fins lucrativos” nega a filosofia do mercado, podendo coexistir no sector governamental.

O termo “sociedade civil” é de interesse para a ciência social. A definição que se assume neste trabalho, dada por cortesia por um grupo com o tema em discussão é a seguinte: “ é uma área de associação e acção independente do Estado e do mercado na qual os cidadãos podem organizar para prosseguir valores sociais e objectivos ou finalidades públicas que são importantes para eles, quer individual quer colectivamente”. É uma definição mais geral, que é feita pela positiva e não por negação, e pode-se considerar que engloba todas as organizações do terceiro sector.

Há uma heterogeneidade no conjunto das organizações do terceiro sector. Com efeito, há as que têm por missão zelar por interesses particulares dos seus membros associados tais como sindicatos, cooperativas, e as que têm a missão de zelar pelos interesses de terceiros e sem que os membros sejam beneficiários. São exemplos destes últimos as associações de caridade e associações de desenvolvimento comunitário.

O facto de prestarem serviços para as comunidades e, simultaneamente focarem questões mais amplas relativas as políticas exige uma capacidade para abordar temas estruturais, incluindo as realidades e preocupações das populações locais, combinando o conhecimento técnico, a presença ou proximidade que permitem o conhecimento a respeito das comunidades.

O terceiro sector é uma força económica que gera cada vez mais emprego, por vezes em parcerias com o Estado através de programas e projectos

Neste trabalho propõe-se apesar das diferenças nos conceitos, utilizar indistintamente os conceitos organizações sem fins lucrativos, organizações da sociedade civil, organizações não governamentais, razão porque dar-se-à preferência à designação organização do terceiro sector.

2.1.2 Características do Terceiro Sector

As principais características das organizações do terceiro sector são as seguintes:

- 1- Existem primeiramente para um **fim social**. Têm habilidade em combinar o empreendedorismo com a consciência social;
- 2- São **independentes do Estado**. Não estão sujeitos a controle político directo;
- 3- **Não distribuem lucros** aos sócios (donos ou associados). Reinvestem os excedentes financeiros nos seus serviços

Algumas particularidades apontadas às organizações do terceiro sector:

- **os valores** tem de ser protegidos acima de tudo como razão de ser da organização;
- **o voluntarismo** é um ingrediente essencial;
- apresenta com facilidade **objectivos** vagos;
- as **prioridades** não são traçadas pelos indicadores financeiros;
- o **desempenho** é complexo de ser acompanhado e avaliado;
- a **gestão das estruturas** é difícil por atender a motivações diversas dos seus membros quer filatropicas e também privadas;

- as organizações **prestam contas** a muitos stakeholders com exigências diferentes;
- há uma ligação muito fraca entre os fornecedores de fundos e utilizadores de serviços(excepto nas cooperativas)

Em termos de enquadramento jurídico há uma diversidade de organizações não comerciais e não governamentais que podem ser: associações, fundações, mútuas e mutualidades, cooperativas.

Mútuas e mutualidades

As mútuas de seguros são comparadas com as empresas de seguros convencionais. As principais diferenças são: a não existência de intermediários e de a comercialização ser a um preço baixo pois os custos de gestão são inferiores aos das empresas. Os traços sociais do mutualismo segurador revelam-se, por exemplo, na ausência de prémios diferenciados consoante o risco de cada indivíduo, prática corrente nas restantes seguradoras, para além do facto de não haver apropriação individual dos excedentes permite o seu reinvestimento em aspectos sociais ou da própria actividade.

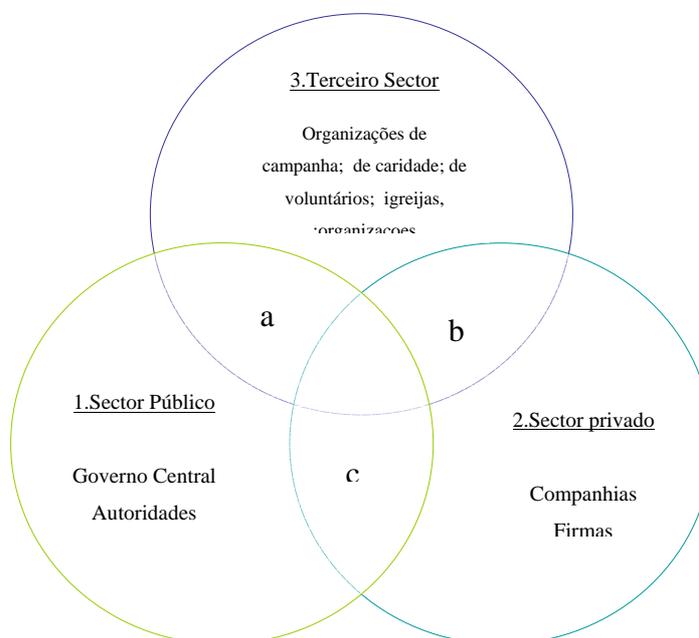
Cooperativas

Distinguem-se das empresas comerciais porque são os associados que detêm, usam e controlam a estrutura, o processo de tomada de decisão democrático não depende da participação no capital (para cada membro um voto), contribui para o rendimento dos proprietários e distribuição das margens de forma proporcional ao uso pelos membros-sócios actuais.

Associações e fundações

Estas organizações são da sociedade civil, surgem em áreas de actividade cujos serviços são de difícil contabilização, ou cuja rentabilidade, demasiado baixa, não atrai empresas privadas com fins lucrativos.

Figura 1 – O Terceiro sector e as fronteiras com o sector público e privado



Legenda : a - Periferia entre o Sector Público e Terceiro Sector
b- Periferia entre o Sector Privado e o Terceiro Sector
c- Periferia entre o Sector Público e Sector Privado

Fonte : Adaptado de Hudson(1995:7)

Na intercepção das organizações do terceiro sector sem fins lucrativos (terceiro sector puro) estão outras na figura legendadas por “a” e “b” onde :

“a”- Na intercepção entre o sector público e do terceiro sector onde estão as organizações financiadas em grande parte pelo governo mas que operam com grande grau de independência e que migram para o terceiro sector (quase não governamental). São exemplos alguns colégios de educação e museus nos Estados Unidos da América.

“b” - Na intercepção entre o sector privado e o terceiro sector, onde estão as organizações que operam como companhias ou firmas comerciais. São exemplos as mutualidades de seguro, as cooperativas, associações de amizade, escolas independentes.

“c” – Na intercepção entre o sector privado e público pode-se considerar as empresas públicas

Quaisquer que sejam os sectores, o privado, o público ou o terceiro, têm finalidade pública. São diferentes na natureza dos agentes intervenientes e o objectivo, conforme se sintetiza na Tabela 1:

Tabela 1- Diferenças nas características dos três sectores

Sector	Agente	Natureza	Objectivo	Fim	Iniciativa
Terceiro	Organizações sem fins lucrativos	Sociedade civil organizada	Qualidade de vida	Público	Privada
Segundo	Firmas/empresas	Mercado	Lucro	Público	Privada
Primeiro	Governo	Estado	Controle Social	Público	Público

Segundo a tipologia desenvolvida por Charles HANDY(1995), uma classificação com base na finalidade primária da organização, considera as finalidades de: prestação de serviços, de apoio mútuo e de campanha para mudança.

Uma outra forma de classificar pode ter em conta que as fontes de financiamento resultam da venda de bens e serviços, doações ou cedências, donativos e contribuição dos membros.

A emergência do terceiro sector independentemente das teorias explicativas, é uma consequência da busca de um papel mais amplo e efectivo dos agentes económicos e sociais - indivíduos, organizações e instituições. Reflectindo a sociedade civil organizada, o sector é composto por uma vasta gama de organizações que buscam a qualidade de vida (Drucker, 1994).

2.1.3. Teorias explicativas da emergência do sector

De destacar três concepções de economistas que explicam o surgimento de organizações sem fins lucrativos (Hudson,1995), incidindo sobre três elementos: o bem público, os financiadores, e controlo do consumidor.

A primeira concepção, denominada de bem público, considera que a característica especial de uma organização sem fins lucrativos é a contribuição adicional que dão num determinado domínio. Segundo a mesma concepção, as organizações não lucrativas existem porque algumas pessoas pretendem que haja prestação de serviços públicos em domínios que o governo teria de sobrecarregar os impostos aos contribuintes para os prestar, e portanto essas pessoas fazem-no voluntariamente através de doações.

A segunda teoria sugere que as organizações sem fins lucrativos existem porque os financiadores em particular, vêm nelas a forma privilegiada de assegurar que o seu dinheiro é bem gasto. São exemplos do caso as agências de ajuda internacional.

Por último a terceira teoria, é conhecida como teoria do controlo do consumidor. Os consumidores querem o serviço de uma organização e querem ser elas mesmas a controlar as políticas e acções levadas a cabo pela organização. São exemplos os sindicatos, associações profissionais e de empregadores. Há ainda uma posição que sugere que algumas organizações escolhem o estatuto de não lucrativas para ganhar isenções de taxas. Este aspecto é sensível se as organizações sem fins lucrativos competirem com organizações privadas.

Há ainda teorias explicativas, resultantes de um estudo empírico, com limitações na sua validação, sendo algumas das concepções citando NUNES.F(2005):

- Heterogeneidade – Considera que a procura não satisfeita de bens públicos e quase públicos em situações de heterogeneidade leva à emergência de prestadores de serviços sem fins lucrativos;
- Oferta - Considera que as organizações não lucrativas reflectem a heterogeneidade da procura, a qual é satisfeita por empreendedores que procuram maximizar os seus benefícios não financeiros;
- Estado providência- A industrialização leva ao moderno estado providência, o que estimula prestadores de serviços privados não lucrativos

Não sendo objecto desta dissertação um aprofundamento destas hipóteses, justifica-se um estudo sobre a aplicabilidade destas teorias da emergência em Cabo Verde e são

importantes pelas hipóteses a serem colocadas de o papel do Estado e do mercado poderem afectar o dinamismo no terceiro sector.

Até o ano 1975 a palavra gestão não era usada para o terceiro sector. À mesma estava associada a ideia de negócio. A aplicabilidade das teorias de gestão a organizações do terceiro sector vem torná-las mais efectivas, e com o desenvolvimento de sistemas de informação há tendência em padronizar os instrumentos e sistemas de informação de gestão.

Um sistema é um conjunto de elementos que se interagem, e que têm um objectivo e linguagem própria, podendo ser aberto ou fechado. Modernamente ao se conceber uma empresa ou organização como sistema aberto, está-se a considerar que o sistema é permeável ao ambiente, estando assim sujeito às perturbações do meio envolvente. Neste entendimento, uma empresa e uma organização do terceiro sector são sistemas diferentes se as linguagens são diferentes e a linguagem compreende os conceitos. O sistema de tratamento de informações procura atenuar as diferenças padronizando as linguagens.

A nível dos fins sociais as organizações do terceiro sector podem ser comparadas com as empresas. A responsabilidade social assume as dimensões económica, legal, ética e filantrópica:

- a. A dimensão económica nas empresas de produtora de bens e ou de distribuição de bens e serviços que desempenham um papel social importante de criação de empregos, de geração de rendimentos e de satisfação das necessidades através dos consumos que viabiliza. Esta dimensão de igual modo se manifesta nas organizações de terceiro sector através da criação de emprego e prestação de serviços com papel social importante;
- b. As empresas modernas promovem a promoção da comunidade onde estão inseridas, dos empregados, sendo igualmente um serviço á comunidade. Igualmente para as organizações do terceiro sector com a particularidade de as mesmas poderem ter a comunidade ou grupos organizados da comunidade como

- alvos da sua actuação para melhor qualidade de vida e conseqüentemente promoção das mesmas;
- c. As empresas zelam pela qualidade e conservação dos produtos, garantia e produtos pós venda, informações sobre as características dos produtos, cumprimentos dos prazos, política de preços. Igualmente para as organizações do terceiro sector que se preocupam com a conformidade do produto/serviço em relação à necessidade do grupo alvo, a qualidade do serviço, os prazos e política de preços;
 - d. Responder pela qualidade de vida no trabalho, saúde dos trabalhadores, participação na vida da empresa, políticas de emprego que dão oportunidades a portadores de deficiência. Para as organizações do terceiro sector colocam-se da mesma forma;
 - e. Nas relações com os accionistas e o Governo a responsabilidade social das empresas é na prestação de informações fidedignas. Para as organizações do terceiro sector põe-se o problema para com os sócios ou membros associados e financiadores;
 - f. Nas relações com outras empresas restrição a práticas fraudulentas e com uma sã concorrência. Nas organizações do terceiro sector é uma exigência seja com outras organizações do sector seja com qualquer outra;
 - g. Nas áreas de apoio e ajuda filantrópica, com participação directa nas actividades das comunidades, protecção ambiental e na infraestruturacão. A filantropia supõe-se ser implícita à actuação das organizações do terceiro sector.

Comparando as finalidades sociais entre organizações do sector público e privado os possíveis resultados não devem ser muito diferentes dos acima, não estando no âmbito do objectivo deste trabalho.

Na comparação de muitos processos operacionais também há semelhanças, e o que diferencia os sectores é sobretudo o significado dos indicadores por exemplo de satisfação do cliente.

Observa-se ainda que a relação entre o desempenho económico e desempenho social é complexa. São de considerar a dificuldade de estabelecer relações lineares, e ainda pelo

facto de os parâmetros e os indicadores usados para medir os dois tipos de desempenho terem bases conceptuais distintas,

2.1.4 Terminologia na Perspectiva internacional

A origem, classificação e terminologias adoptadas segundo alguns teóricos baseados em estudos empíricos apontam a florescência do sector relacionado com o modelo de organização do Estado, sendo diferentes os papéis do terceiro sector em contextos de um Estado liberal, social democrático, corporativo ou político, com maior ou menor grau de aliança com o Estado, cujos detalhes de desenvolvimento ultrapassam o âmbito deste trabalho. Utilizando dados quantitativos de 22 países, Salamon, Sokolowski e Anheier(2000) obtiveram evidência de suporte, sobretudo, às teorias da interdependência e das origens sociais (NUNES,2005).

Há diferenças que se observam a nível internacional na terminologia e as organizações integrantes no sector, cujos pormenores estão no anexo I (pág.105-107).

Por outro lado, a existência de universos paralelos das tradições em pesquisa de organizações não lucrativas e organizações não governamentais bem como o contexto na acção voluntária, entre os países desenvolvidos e os em vias de desenvolvimento, justificam a existência de uma literatura de ONG's e outra de organizações sem fins lucrativos.Há de um lado, a literatura de ONG's com enfoque no crescimento e evolução das funções das ONG's no trabalho de desenvolvimento e assistência, com assuntos políticos sobre a relação entre ONG's, Estado e doadores, com acções da comunidade e mudança social, que dificilmente aborda temas organizacionais.

Paralelamente temos a literatura de organizações sem fins lucrativos com explicações diferentes sobre o terceiro sector e aponta as razões políticas como a cultura do contrato, associada à teoria de agência. Desse modo concentra-se mais na prestação de serviço e organização de carácter social do que na organização voltada para a defesa dos direitos e para mudança social, dando mais prioridade á estrutura organizativa e sobre a gestão.

O tema do presente trabalho pelos objectivos pretendidos, como já anteriormente afirmado, apesar das diferenças, considera na abordagem gestonária indistintamente os conceitos de organizações não governamentais e organizações sem fins lucrativos, pelo que procura entrosar as duas literaturas.

2.1.5. Breve Historial

A história de organizações do terceiro sector remonta ao início das civilizações.

O termo organização não governamental surge primeiramente associada à ONU, e são exemplos a Organização Internacional do Trabalho, OIT, o Conselho Mundial das Igrejas, Cruz Vermelha Internacional, organizações com caris caritativo e filantrópico.

A Declaração Universal dos Direitos do Homem em 1948 vem abrir espaço para actuação de organizações não governamentais. O surgimento de ONG's no campo dos valores da sociedade, cultura está associada à luta pelos direitos civis americanos, lutas dos negros, movimentos contra guerra do Vietnam, campanhas pacifistas, emergência de movimentos ecológicos e ambientalistas, luta das mulheres e de outras categorias pelos direitos sociais, políticos e culturais.

A partir de 1980, associado às políticas do liberalismo é mais utilizado o termo sociedade civil organizada que actua por pressões sociais, reduzindo o peso dos sindicatos e dos partidos políticos.

Outro facto marcante para orientação das actividades das ONG's, é a queda do Bloco Leste Europeu que causou grande perturbação nos fluxos de bens e de capital, alterou os circuitos de ajuda, teve impacto no financiamento de muitas ONG's sobretudo nos países da América Latina, estas tiveram que dedicar-se a actividades produtivas para a sua sobrevivência, surgindo então o conceito de ONG's cidadãs, ganhando força os conceitos de eficiência e eficácia.

Numa reflexão sobre a história recente do sector há estudos que apontam que o mesmo tivera um rápido crescimento no séc.XIX e início do século XX e que o seu atrofamento tem a ver com a prevalência do Estado Providência, para reaparecer com os instrumentos do empreendedorismo e consciência social necessária para tratamento

dos problemas de hoje. Há teses que sustentam que o crescimento de ONG's está íntimamente relacionada com o aumento das incertezas em relação às concepções do desenvolvimento sócio económico e cultural.

A definição de Desenvolvimento Humano apresentada no quadro da ONU em 1990, como um processo para alargar a gama de escolhas da população que permitem que o seu desenvolvimento seja mais democrático e participativo “tornava necessária a inclusão de temas como o rendimento, emprego, educação, saúde, saneamento, meio ambiente, segurança, liberdade de participação nas decisões comunitárias de entre outras”(SANGREMAN,1995). As ONG's recentes passam a actuar como mediadoras, de acções de parceria entre o poder público e sectores da comunidade local organizada, segundo programas estruturados para áreas respeitantes aos referidos temas.

2.2. GOVERNO E TEORIA DE STAKEHOLDERS

2.2.1. Conceito de governabilidade

A palavra “governo” é utilizada hoje tanto ao nível dos Estados, organizações internacionais, locais e empresas.

O governo empresarial (corporate governance em inglês) é o processo pelo qual as empresas são geridas.

Existem abordagens do conceito de governo (ou governação) que vão desde o governo da economia ao de empresa pública ou privada e do terceiro sector. O governo trata do poder sobre a organização, da organização e na organização. Tratando-se de poder sobre a organização pode implicar a regulação pelo mercado ou pelo Estado. Enquanto poder da organização implica a auto-regulação pela hierarquia ou associação e, enquanto poder na organização a cooperação dos actores da cadeia de actividades.

Como exercício do poder soberano da empresa, o Governo estatutariamente fica ao alcance da Assembleia Geral ou Conselho de Administração, representando os

accionistas da sociedade de capitais ou membros de organizações no caso do terceiro sector.

(António, 2003) refere que “No sentido mais restrito do termo, corporate governance descreve a sistema formal de prestação de contas da gestão de topo aos accionistas”.

Para uma organização empresarial ou não corresponde à função controle do Conselho de Administração sobre o gestor ou equipa de direcção; contempla ainda a regulamentação da empresa, reforçada por códigos de ética e de normas contabilísticas.

Num sentido mais amplo, refere ainda o mesmo autor, o termo inclui toda a rede de relações formais e informais que envolvem a empresa e as suas consequências para a sociedade em geral. Para uma organização seja ela empresarial ou não, é uma forma de coordenação a diferentes níveis de regulação, do macro ao micro, do global ao local, de inter-organizacional a intra-organizacional.

O conceito de governabilidade empresarial encontra-se em evolução, com o debate económico no dilema potencial entre uma direcção forte e o prestar de contas, na problemática de avaliação do desempenho pelo mercado, pelos accionistas (em inglês shareholders) ou pelos grupos de interesses (em inglês stakeholders) com pressupostos de divergência ou convergência dos interesses dos gestores e dos accionistas.

Estudos de Hudson (1995) apontam uma distinção entre “governo” e “gestão” afirmando que o “governo” diz respeito às funções críticas de clarificação da missão, procura de objectivos e estratégia, avaliação da performance global, nomeação dos executivos, aprovação da estrutura de staff, gestão de processos de eleição, estabelecer processos para capacitar o Conselho de Administração a desempenhar essas responsabilidades. Segundo o mesmo autor “gestão” é apoiar o Conselho de Administração ou órgão que representa a organização em levar a cabo essas tarefas e para tomar iniciativas que asseguram que o Conselho pode desempenhar as suas responsabilidades.

2.2.2 Configurações organizacionais

Com base em literaturas sobre as dimensões do poder destacamos a dimensão institucional que corresponde ao poder de orientar estrategicamente as actividades e a dimensão organizacional que trata dos mecanismos de coordenação que desembocam num particular modo de gestão.

As configurações organizacionais em “Structure and Dynamique of the Organizations MINTZBERG, Henry (1982)” permitem analisar os factores que influem na definição de estruturas organizacionais e as condições de sua eficácia que são: os mecanismos de coordenação, o lugar dos elementos de base, os parâmetros de concepção, os factores de contingência.

Os mecanismos de coordenação segundo o autor são: o ajustamento mútuo, a supervisão directa, a standartização dos procedimentos de trabalho, a standartização dos resultados e standartização das qualificações, sendo que os cinco mecanismos estão presentes em toda a organização. Á medida que o trabalho se complexifica, as organizações passam sucessivamente de ajustamento mútuo para supervisão directa e standartização dos processos, resultados e qualificações, regressando de novo ao ajustamento mútuo, conforme se esquematiza na figura 2.

Figura 2 - Esquema de ajustamento mútuo



Fonte: BOURNVILLE, 1998 . Adaptado pela autora

Os elementos de base da organização são: o centro operacional, a direcção estratégica, a linha hierárquica, a tecnoestrutura e as funções de apoio logístico.

Os parâmetros de concepção são: os que intervêm na definição do posto de trabalho, da superestrutura, relações e mecanismos de ligação, sistema de tomada de decisões.

Os factores de contingência definidos são: a idade, a dimensão da organização, o sistema técnico, o ambiente e o poder.

As configurações organizacionais que tipifica são: a estrutura simples, a burocrática mecanicista, a burocracia profissional, forma de divisões, inovadora e adocracia, missionária e ideológica, política cujas características estão indicadas na Tabela 2.

Estas configurações também se aplicam a organizações sem fins lucrativos. Não se enquadra no âmbito deste trabalho analisar a correlação entre o tipo de estrutura e a natureza das actividades levadas a cabo por uma organização sem fins lucrativos ou não governamentais.

Tabela 2: Configurações organizacionais de MINTZBERG (1992)

Configuração Estrutural	Mecanismo de coordenação	Parte chave da organização	Tipo de descentralização
Estrutura simples	Supervisão directa	Cúpula estratégica	Centralização horizontal e vertical
Burocracia mecanicista	Standartização processos	Estrutura Tecocrática	Descentralização horizontal e vertical limitada
Burocracia profissional	Standartização das qualificações	Centro operacional	Descentralização horizontal e vertical
Forma de divisões	Standartização dos produtos	Linha hierárquica	Descentralização vertical limitada
Inovadora ou Adocracia	Ajustamento mútuo	Funções de apoio logístico	Descentralização selectiva
Missionária ou ideológica	Todos na mesma direcção	Standartização das normas	
Política	Cada um para o seu lado	Jogos de poder, informal	

Fonte: Malo, 2003

As organizações sejam elas de campanha de desenvolvimento sócio comunitário de base, tendem a adoptar as mesmas configurações estruturais inovadora ou adocracia e missionária ou ideológica e a configuração política para as que lutam por ideais políticos.

Segundo MOURA,Rui (1997) a estrutura simples ocorre geralmente em micro e pequenas empresas, até 20 pessoas. A centralização tanto pode trazer vantagens em as respostas estratégicas reflectirem o conhecimento completo do centro operacional, como pode levar a confusão entre respostas estratégicas e questões operacionais.

Se tivermos em conta as qualificações profissionais, competências e culturas organizacionais as estruturas resultantes são apresentadas na Figura 3.

A estrutura burocrático-mecânica ocorre em organizações de maior dimensão e baseiam-se em organizações por funções, é muito estruturada e baseada na separação entre o pessoal de concepção e o de execução. Há importante centralização, o topo preocupa-se com a eficiência da máquina burocrática. Responde mal às mudanças. Em circunstâncias favoráveis pode procurar mais flexibilidade sem transformações através do achatamento da estrutura.

Nestas duas primeiras estruturas predomina a perspectiva interna e nas restantes a perspectiva externa.

Figura 3 – Estruturas na Configuração de MINTZBERG (1992)

<p>Estrutura simples</p> <p>Coordenação por supervisão directa</p> <p>Pouca autonomia no trabalho</p> <p>Formação empírica</p> <p>Pouca Especialização</p>	<p>Estrutura Adhocrática</p> <p>Coordenação por ajustamento mútuo</p> <p>Muita autonomia grupal</p> <p>Muita formação global integrada</p> <p>Competências múltiplas</p>
<p>Estrutura Burocrático-Mecânica</p> <p>Coordenação por padronização do trabalho</p> <p>Pouca autonomia no trabalho</p> <p>Formação parcelar e atomizada</p> <p>Muita Especialização</p>	<p>Estrutura Burocrático – Profissional</p> <p>Coordenação por padronização das qualificações</p> <p>Muita autonomia individual</p> <p>Muita formação abstracta e articulada</p> <p>Muita Qualificação</p>

Fonte: Moura,Rui(1997)

A estrutura burocrático-profissional opõe-se à anterior porque substitui a autoridade fundada em hierarquia para autoridade de competência fundada no profissionalismo. É descentralizada o que implica autonomia individual. Esta pode evoluir para estrutura adocrática a única em que a inovação flui.

A estrutura adocrática permite coordenação por ajustamento mútuo, trabalho informal sobre projectos, múltiplos mecanismos de ligação, descentralização selectiva com tomadas de decisão policentradas e carácter sócio-organizacional da gestão estratégica. Para além destas quatro há ainda a destacar a estrutura divisionista onde os riscos da organização são bem repartidos. O mecanismo de coordenação é a standartização dos resultados, os parâmetros de concepção caracterizados pelo reagrupamento em unidades do mercado, pelo controle das performances e a descentralização vertical controlada.

2.2.2.1. Estrutura por projectos

A procura de formas organizacionais que melhor respondem com eficácia a resultados pretendidos faz com que muitas organizações procurem o funcionamento por projecto e adoptem a estrutura por projecto ou a matricial.

De uma maneira geral os projectos realizados no âmbito do terceiro sector são denominados de projetos sociais. Para planeamento e execução de tais projectos é necessário conhecer tanto a forma como o resultado das acções que podem transformar as instituições, passando estas a ser de carácter formativo e educativo. O planeamento e estruturação do projecto faz-se por forma a permitir à instituição desenvolver sua auto-suficiência administrativa e financeira, em acções duradouras com estratégias de sustentabilidade, multiplicação e institucionalização. O projecto social permite planear e avaliar a viabilidade da acção que será realizada, na óptica de gestão, pelo que a implementação de projectos é uma via para a auto sustentação.

Um projecto pode adoptar qualquer das configurações de Mintzberg como estrutura orgânica. A configuração de uma estrutura por projectos ou estrutura matricial não está explicitamente em nenhuma das configurações referidas anteriormente.

2.2.3. As configurações de governo

O governo em gestão estratégica trata do poder de orientar estrategicamente as actividades da organização, poder esse que formalmente pertence à cúpula estratégica que representa os interesses do empreendedor. O conceito de termo empreendedor, em ciência econômica, é o agente que tem o poder sobre a combinação produtiva que é a empresa. O conceito de governo pode ser também entendido como um agrupamento de pessoas físicas (indivíduos) ou morais (organizações constituídas juridicamente).

Na formulação das estratégias de uma empresa participam os conselhos de administração, os accionistas, os gestores e os trabalhadores e outros grupos de interesse para as actividades da empresa, denominados “stakeholders”. A expressão em inglês stakeholder, literalmente traduzida é aquele que assume risco, ocupa um espaço de influência.

Pôr em prática um governo pressupõe que sejam estabelecidos os princípios de base que regem as relações entre os diferentes actores, definem claramente responsabilidades, garantem um funcionamento correcto dos processos de tomada de decisão, processos de comunicação e de concertação, e que asseguram o envolvimento dos principais responsáveis da empresa com um papel activo e no lugar certo para tomar as decisões que lhes incumbem.

A boa governação favorece a discussão e exige transparência. Permite mobilizar forças, fundamentar decisões e aceitação das mesmas. Pressupõe o mundo multicultural, a aplicação do princípio de subsidiaridade para obter cooperação, condição indispensável para o êxito de projectos complexos. Exige ainda que as instâncias de regulação e de decisão sejam alimentadas em informações por diferentes unidades orgânicas e por indicadores .

2.2.4. Teoria dos stakeholders

Para uma análise do sistema mais apropriado de gestão, com base na responsabilidade social da organização, o papel dos gestores, a teoria e a organização dos stakeholders

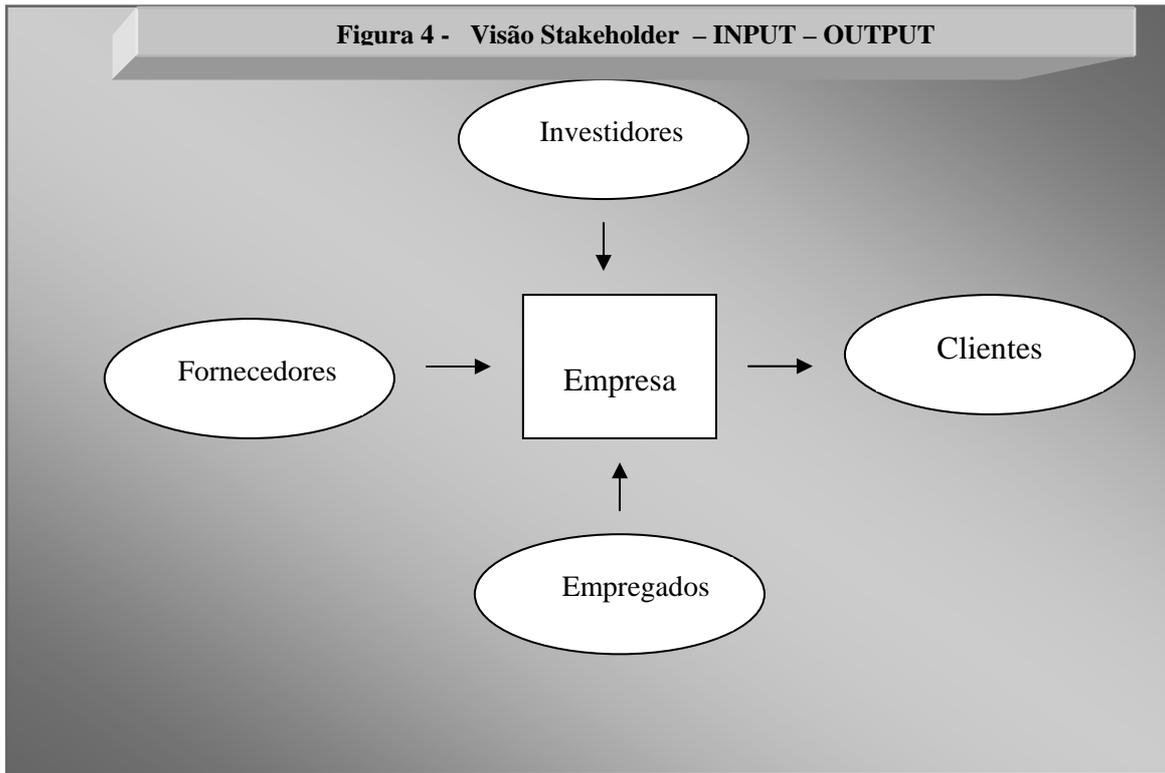
pode-se ter elementos igualmente aplicáveis para todos os tipos de organização incluindo ONGs.

Os *stakeholders* podem ser definidos numa concepção estrita ou alargada, sendo a composição do grupo dos stakeholders diferente consoante o caso.

Visões estritas de *stakeholders* consideram que abrange os membros da sociedade ou grupos mais importantes para os negócios e para os quais há mais responsabilidades. Justificam a necessidade de os gestores se concentrarem nas pretensões dos grupos relevantes para os centros económicos da empresa por limitações do recurso tempo (António, 2003). Esta visão, designada por (Borger,2003) de visão Input-Output considera os stakeholders como factores de produção, partes da cadeia produtiva, produtos do mercado (Figura 4).

Os interesses dos accionistas são diferentes, a administração tem uma obrigação fiduciária com estes enquanto que com os outros as obrigações são morais. Existe uma classificação dos stakeholders em primários e secundários.. Os stakeholders primários, os que directamente influenciam os negócios das empresas, tais como: os accionistas, sócios, empregados, fornecedores, clientes a população residente na área da actuação da empresa, o ambiente natural e espécies não humanas e as futuras gerações. Os stakeholders secundários são os que influenciam indirectamente a empresa, não são essenciais para sua sobrevivência,

Figura 4 - Visão Stakeholder – INPUT – OUTPUT

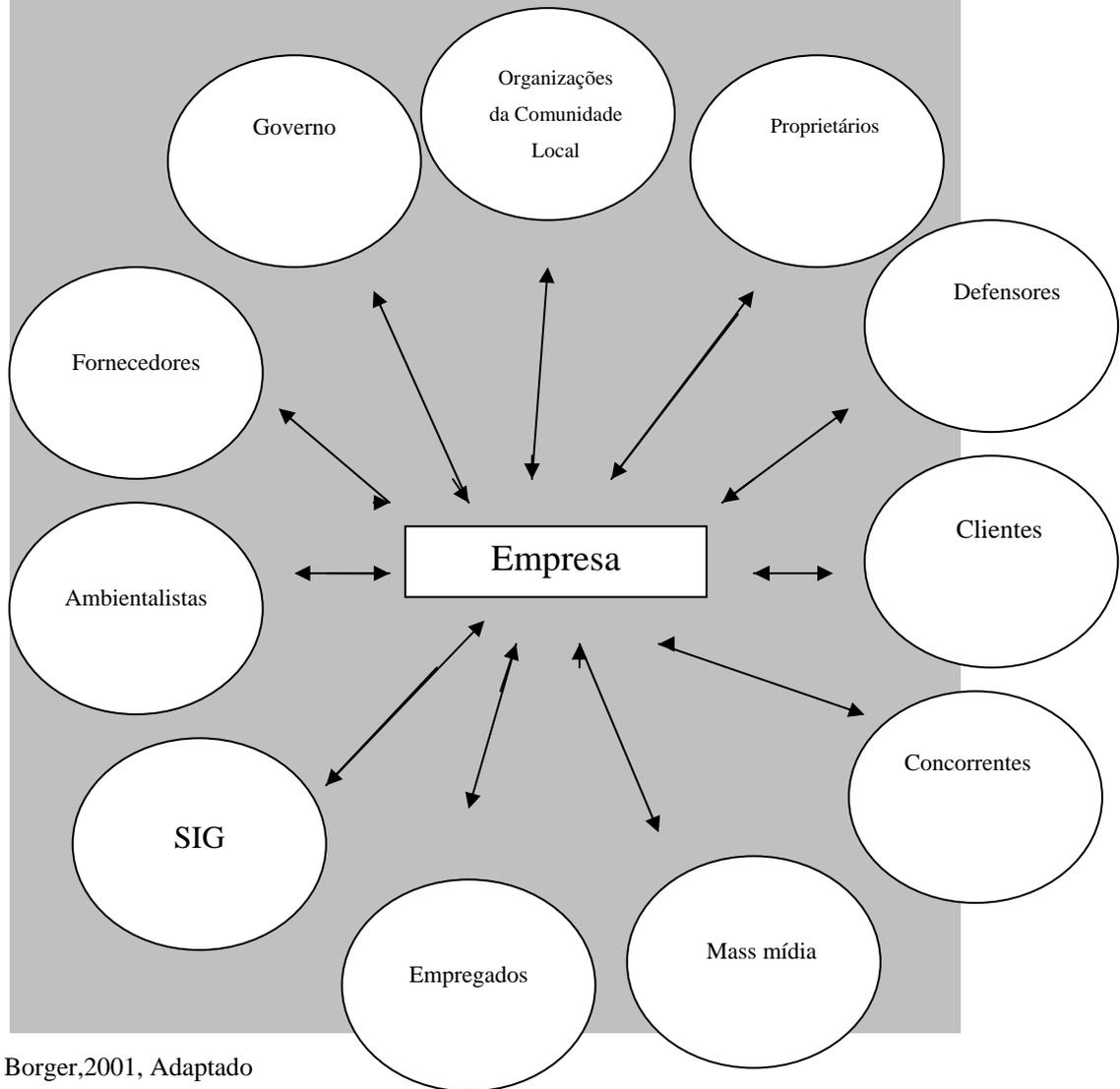


não estão directamente ligados às transacções, tais como a mídia, e os grupos de pressão. António (2003) refere que Clarkson (1994), oferece uma definição estrita de stakeholders distinguindo os apoiantes voluntários e involuntários do risco.

“Stakeholders voluntários suportam alguma forma de risco como resultado de terem investido alguma forma de capital, humano, ou financeiro numa empresa. Stakeholders involuntários são aqueles, que são colocados em risco pelas actividades da empresa. Refere ainda (António, 2003) que vários autores com a visão estrita, definem ainda os stakeholders tendo em conta a necessidade destes para a sobrevivência da empresa, e os mesmos considerados como contratados ou participantes das suas relações de troca.

Uma visão alargada dos stakeholders baseia-se na realidade empírica de que as empresas podem afectar ou serem afectados vitalmente por quase todos e as práticas de

Figura 5 –Visão stakeholder da empresa



Fonte : Borger,2001, Adaptado

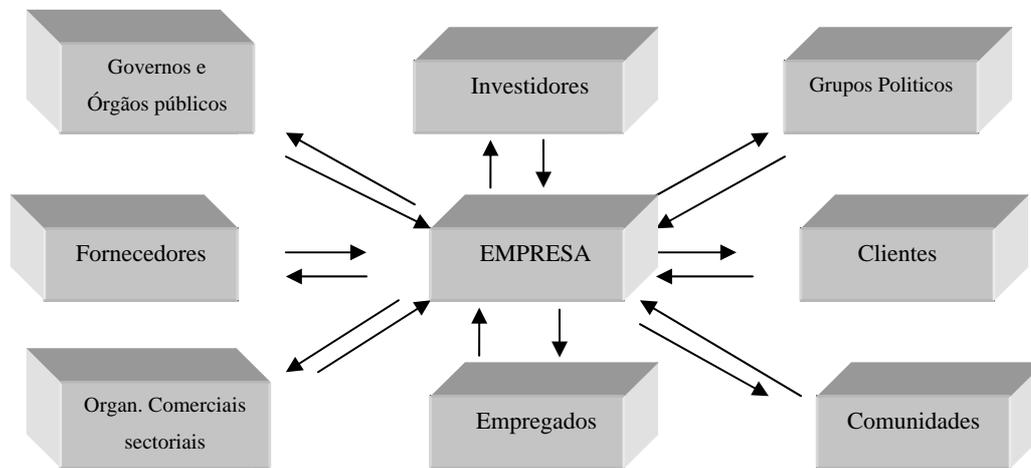
gestão nesta óptica podem ser centradas tanto na empresa como no sistema, tirando vantagens de oportunidades, procurando equilíbrio justo tendo presente as várias pretensões e interesses no sistema social da empresa. Na visão stakeholder a empresa é vista como um conjunto de contratos. Na figura 5 não são diferenciados os stakeholders, voluntários ou não, pelo que aponta para uma visão alargada.

Fica fora do âmbito deste estudo saber se os gestores das principais ONGs em Cabo Verde adoptam a visão restrita ou alargada.

Vários autores relacionam a abordagem dos stakeholders com a teoria geral da administração. (Svendsen, 1998) apresenta o modelo das partes interessadas baseando-se na visão sistémica da organização, as relações entre as empresas e partes interessadas são

envolventes, mutuamente definidas e governadas por contratos explícitos e implícitos. Os grupos de interesse fornecem informações, a energia e os recursos necessários à empresa criando assim o capital financeiro, intelectual, social e ambiental necessários para sua sustentabilidade e crescimento organizacional

Figura 6 - MODELO DE STAKEHOLDER CORPORATION



Fonte: Adaptado de Berger,2001, extraído de Tom Donaldson-The Stakeholders Theory of Corporation,Concepts, Evidence and Implication-Academy of Management Review nº1(1995), Apud-Svedsoen, 1998,pg.48

A abordagem das relações entre as empresas e a sociedade na perspectiva sistémica resulta de uma evolução, como mostra a Tabela 3:

Abordagens recentes das relações da organização podem ser de visão integrada ou fragmentada dos stakeholders, o enfoque na construção ou na administração das relações, relações mantidas a todo o custo ou criar oportunidades para benefícios mútuos, e do horizonte temporal.

Em síntese as variantes de abordagens de gestão dos stakeholders conduzem a modelos em que a atitude e acção dos gestores para com os stakeholders são percebidos como

Tabela 3 - Evolução das relações entre as empresas e a envolvente:

Teoria das Organizações	Relações das empresas com a sociedade	Responsabilidade da empresa	Papel dos gestores	Estilo de gestão	Observações
INPUT – OUTPUT	Independente	Ter Lucro	Agentes dos accionistas	Gestão defensiva	Enfoque nas funções internas, o ambiente está em oposição à empresa. Os stakeholders são factores de produção, partes da cadeia produtiva, produtos do mercado
STAKEHOLDER	Interpenetrantes	Responder às partes interessadas	Administrar as relações	Gestão reactiva	Adaptar para sobreviver. As empresas devem responder para se adaptarem às mudanças ambientais
SISTEMAS	Interdependente	Procurar oportunidades para soluções óptimas, éticas com as partes interessadas	Construção de relações de representatividade	Gestão colaborativa	Responsabilidade partilhada

Fonte: Borger (2001), citando Svendsen, 1998, p.48. Adaptado com as observações por Fonseca, M^a Deolinda

tendo um efeito directo no desempenho financeiro da empresa independentemente da estratégia ou como tendo impacto na estratégia empresarial moderando as relações entre a estratégia e desempenho financeira.

O problema que se coloca é quando um agrupamento de pessoas, um empreendedor colectivo controla estrategicamente a organização, quem são os stakeholders, e quem participa na formação da estratégia e na escolha das orientações estratégicas como no caso de organizações sem fins lucrativos? Os stakeholders para uma organização sem fins lucrativos são os sócios e ou fundadores, colaboradores profissionais, voluntários,

Tabela 4 – Síntese das características das abordagens para as relações com os stakeholders:

Administração dos Stakeholders	Colaboração com os stakeholders
Fragmentada	Integrada
Foco na administração das relações	Foco na construção das relações
Enfase na defesa das relações	Enfase em criar oportunidades para mútuos benefícios
Relacionada aos objectivos de curto prazo dos negócios	Relacionada aos objectivos de longo prazo dos negócios
Implementação idiossincrática dependente dos interesses dos departamentos e do estilo pessoal dos gerentes	Abordagem coerente dirigida pelos objectivos do negócio, missão, e valores e corporativos

financiadores, organizações parceiras, instituições do poder local, regional ou internacional

Pesquisa de Malo(2003) sobre o terceiro sector no Canadá aponta seis configurações de governo e de gestão para o caso das organizações do terceiro sector, e considera que as configurações atravessam os diversos graus das organizações do terceiro sector pelos valores da economia social e solidária, e apresenta o tipo ideal de governo, os actores e dinâmica do processo estratégico, a organização e os valores consoantes os actores e dinâmica do processo como mostra a Tabela 5.

Tabela 5 - As configurações de governo (Malo 2000, revisto em 2003)

Tipo Ideal de Governo	Actores e dinâmica do processo	Organizações e valores do Terceiro Sector
1. Governo missionário local e global	Movimentos sociais, líderes sociais, liderança carismática, adesão a um projecto mobilizador de transformação social	Pequena organização local Pequeno conjunto federado (2.) Geralmente ainda jovem Grande organização antiga ou grande conjunto federado antigo mas em renovação Valor : interesse colectivo ou geral
2. Governo democrático participativo	Participação de todos; ajustamento mútuo; autonomia e concertação	Pequena organização Geralmente ainda jovem Pequeno conjunto federado ou mesa de concertação

² Estrutura federada pressupõe que o poder está num dos ramos ou unidades da organização. A Direcção é eleita pelos membros. A direcção do governo zela pela colocação de standards, estabelecer politicas que podem ser acordadas, coordenação de tomadas de decisão, estabelecer e implementar ramos

		Geralmente ainda jovem Valor ; participação como finalidade
3. Governo democrático representativo	Direito de ser representado; representantes das partes; associação de defesa dos direitos; expressão dos contra poderes	Pequena organização Conjunto federado Grande organização Valor : interesse dos membros de toda categoria; interesse comum (interface di interesses particulares
4. Governo empresarial (singular)	Presidente diretor geral forte; cúpula estratégica local forte;	Pequena organização Organização local num sistema organizacional federado ou parceria global-local Valor autonomia local
5. Governo por contrato de performance	Financiadores, imputabilidade e critério de avaliação de performance; governo local como enjeu para evitar instrumentalização	Configuração de parceria global-local: Estado e organizações locais; Fundações e organizações locais Valor : imputabilidade e autonomia
6. Governo Integrado	Regras do jogo do sector (concentração, integração); Interesse geral para evitar a desmutualização, governo missionário global	Grande organização antiga e institucionalizada sucursalista Valor : eficiência

Fonte: Malo, 2003

A capacidade de criar um capital organizativo é um grande indicador do êxito de execução de uma estratégia. Com efeito esta capacidade proporcionará a integração, compreensão da visão e missão, valores e estratégia, cultura firme de actuação em torno da estratégia compartilhada.

2.2.5. Princípios de governabilidade e avaliação do desempenho

“Corporate governance” é um conjunto de processos, costumes, políticas, leis e instituições que afectam a forma como uma empresa é dirigida, administrada ou controlada. Inclui igualmente o relacionamento entre os vários actores envolvidos (os stakeholders) e os objectivos pelos quais a empresa é governada. Os principais stakeholders são os investidores, os grandes ou pequenos accionistas, os gestores e o conselho de administração. São ainda stakeholders os empregados, fornecedores, clientes, bancos e outras instituições de empréstimos, reguladoras, o ambiente e a comunidade no geral. A diferença entre os investidores e accionistas está no facto de os investidores se preocuparem com os riscos inerentes aos seus investimentos e com taxa de rendimento que os mesmos proporcionam, necessitam de muita informação para

apoiar a decisão de investir ou desinvestir, enquanto que aos accionistas em regra interessam informações que lhes possibilita avaliar a capacidade da empresa em pagar os seus dividendos e aumentar o valor da sua participação financeira.

As questões de governabilidade são igualmente relevantes fora do universo das sociedades cotadas em bolsas. Os princípios são importantes para outras organizações tais como empresas e outras entidades públicas, organizações não governamentais, mercados de capitais e organizações internacionais para citar algumas. Os princípios de governabilidade empresarial comuns e a adopção de boas práticas de gestão são os seguintes de entre os mais importantes:

- A transparência das organizações e dos seus processos de decisão
- A divulgação dos poderes e responsabilidades dos “agentes”
- A responsabilização dos gestores e da administração
- A prevenção e boa gestão dos conflitos de interesses

Estes princípios colocam-se de forma diferente para empresas e organizações sem fins lucrativos. Com efeito:

Para uma empresa, a preocupação prioritária das boas práticas de “corporate governance” consiste em assegurar mecanismos apropriados que promovam o exercício, pelos accionistas, dos seus direitos de propriedade, não só exercendo os seus direitos de voto, mas também através da possibilidade de apresentarem questões e avançarem com propostas nas assembleias de accionistas. Desta forma promover-se-á uma maior responsabilização da administração. Numa organização sem fins lucrativos a “corporate governance” é a gestão global, mas a questão não se coloca em termos do direito de propriedade mas da missão da organização.

A divulgação de informação e transparência, associadas a boas práticas de corporate governance também promovem incentivos de mercado para a auto-regulação. Os investidores e outros interessados na empresa terão a possibilidade de avaliar a qualidade do seu desempenho e da sua gestão, de defenderem os seus interesses e de induzir as mudanças que se revelem adequadas. A exposição pública da adopção, ou não, das boas práticas de governo nas sociedades introduz uma valência de reputação que pressionará as empresas não cumpridoras. Os efeitos esperados são a valorização do

comportamento socialmente responsável pelos consumidores que podem alterar as suas preferências. Numa organização do terceiro sector a questão da divulgação da informação e transparência também se coloca, não relativamente aos sócios ou membros associados ou fundadores, mas relativamente aos financiadores dos projectos programas.

Os princípios de governabilidade empresarial põem-se com acuidade para organizações do terceiro sector que acompanham e avaliam organizações federadas.

2.2.6 Governabilidade na sociedade de informação

Nos finais do sec.XX, os valores como a democracia, a economia do mercado e as condições de globalização transformaram as regras tradicionais de funcionamento das empresas. O surgimento das Novas Tecnologias de Informação e da Comunicação (NTIC) simbolizadas pela Internet, criaram um novo ambiente de eclosão de novos tipos de empresas e a criação, por uma comunidade de produtos ditos livres, a deslocalização de indústrias, instabilidade dos mercados, exacerbação da concorrência, volatilidade dos modos de produção, infidelidade dos clientes, vulnerabilidade das organizações, incertezas do amanhã.

A sociedade actual exige, das empresas e das organizações, uma dinâmica nas mudanças e desafios de adaptação. As novas tecnologias tem impacto nas mudanças organizacionais que afectam aspectos como a cultura, a aprendizagem, os sistemas de remuneração, o controlo, a motivação. A organização baseada no conhecimento, com os paradigmas apresentados na Tabela 6, conforme Serrano e Fialho(2005), e as implicações da transformação da sociedade tradicional em sociedade do conhecimento são:

- Necessidade de as organizações serem mais inovadoras e empreendedoras
- Alteração dos processos de tomada de decisão, de estrutura e, inclusive, da forma de realização do trabalho dentro da organização, provocadas pela existência das novas tecnologias de informação;
- Substituição do trabalhador manual e administrativo pelo trabalhador dotado de conhecimento no que respeita ao modelo de autoridade e ao comando da organização

Tabela 6 - Comparação entre os velhos e novos paradigmas do cenário organizacional :

Item	Paradigmas	
	Da era Industrial	Da era do conhecimento
AMBIENTE	Estável e previsível	Turbulento e instável
COMPETITIVIDADE	Pouca competição	Competição Global
INFORMAÇÃO	Instrumento de controlo	Instrumento de comunicação
FLUXO DE INFORMAÇÃO	Através da hierarquia	Através de redes
CONHECIMENTO	Uma ferramenta de recurso	O foco de negócio
CULTURA	Resistente à mudança	Disponível para mudança
RELAÇÃO COM OS CLIENTES	Unidireccional através dos mercados	Interactiva através das redes pessoais
TRABALHO	Segurança no emprego	Empregabilidade
CONTEÚDO DO TRABALHO	Monotarefa	Multitarefa
DIVISÃO DO TRABALHO	Individual	Parceria/Equipa
MOTIVAÇÃO	Reduzida	Ampliada/ competência e profissionalismo
CONTROLO	Dirigido pelos superiores	Autocontrolo
DECISÃO	Centralizada	Empowerment
PODER DOS GESTORES	Nível hierarquico	Nível do conhecimento
LUTA DE PODER	Operários vs capitalistas	Trabalhadores do conhecimento vs gestores
RESPONSABILIDADE DA GESTÃO	Supervisionar os subordinados	Apoiar os colaboradores
USO DE TI	Pouco desenvolvida	Impulsionada e expandida
APRENDIZAGEM	Baixa/diploma	Alta/continua
PROPÓSITO DE APRENDIZAGEM	Aplicar novas ferramentas	Criar novos activos
QUALIFICAÇÃO	Especialização	Polivalência e reciclagem
SISTEMAS DE REMUNERAÇÃO	Em função da hierarquia	Em função da capacidade e conhecimento
CARREIRA PROFISSIONAL	Definida pela organização	Responsabilidade do individuo
INTEGRAÇÃO	Cargos	Espaço organizacional
NÍVEIS HIERARQUICOS	Estruturas altas/ rigidez	Estruturas planas/ flexibilidade
ECONOMIA	Retornos decrescentes	Retornos crescentes e decrescentes
VALOR DO MERCADO	Devido em grande parte aos activos tangíveis	Devido, em grande parte, aos activos intangíveis

Fonte: Serrano e Fialho (2005) p.24 que cita Sveiby,1997; De La Rosa,2000.

O ritmo das mudança e a adaptação da mudança e das operações tornaram-se chaves do desempenho e de sobrevivência das empresas. A mudança é no sentido de aumentar a capacidade de resposta e reactividade da empresa ás características que são: o prazo, a qualidade, a quantidade, os custos e flexibilidade. Isso pressupõe:

- Uma mobilização de forças (gestão participativa, consensos, círculos de qualidade, grupo de progresso) fazendo apelo á criatividade, inovação, motivação do pessoal:
- uma reorganização das estruturas e dos modos de produção (adaptados ao tempo, fluxos ténues, redução stocks, tempo reduzido)
- um apelo às tecnologias novas, em particular no domínio da informação (sistemas de informação integrados, sistemas de comunicação). Empresas do secXXI mudarão fundamentalmente com a construção de sistemas de informação tirando proveito das tecnologias e tendem a entrar no universo das sociedades de redes. Têm condições de utilizar extraordinárias possibilidades técnicas para mobilisar conhecimentos em espaços mais alargados, saber fazer, experiência de pessoas, criar grupos que funcionam por afinidades.
- Permitir uma visão partilhada de problemas e de soluções
- Favorecer a inovação, para além das formas novas de representatividade fundadas sobre a competência a multiculturalidade, a liberdade de expressão. Os domínios maiores sobre os quais transformação é feita são os sistemas de informação, a estratégia, as finanças, os recursos humanos e os processos de trabalho

Para tal devem estar munidos de um sistema de governabilidade adequado para saber conduzir com sucesso vários projectos em paralelo, em particular no sistema de domínio de informação. Assim um novo sistema de governar deve assegurar o equilíbrio dos poderes entre as diversas partes intervenientes e de pôr em prática métodos de controle adequados, tanto para os accionistas participantes do capital tangível, como pelos outros actores participantes do capital intangível.

As dinâmicas na mudança que a sociedade actual exige às empresas e os desafios de adaptação que colocam às empresas são também para ONG's. A aprendizagem organizacional para estas pode vir não tanto das pressões competitivas como da diversidade dos processos, domínios de intervenção, cidadãos e financiadores mais exigentes.

2.3 DESEMPENHO E INDICADORES

Pôr em prática um verdadeiro projecto para produzir informação que apoie as decisões de gestão passa pela análise das componentes essenciais de uma governação moderna cujos indicadores não serão mais do que o reflexo estilizado de uma realidade complexa.

Para medir a eficácia, a eficiência e a performance de uma empresa, os indicadores de gestão tradicionais são insuficientes. Nos conceitos de eficácia e eficiência comumente apresentados considera-se que há eficácia quando se decide correctamente sobre o uso dos recursos disponíveis, considerando as várias alternativas de utilização desses recursos e eficiência quando se conseguir atingir os resultados desejados utilizando da melhor forma os recursos disponíveis. Há ainda o conceito de efectividade que significa atingir resultados pretendidos independentemente dos inputs necessários.

2.3.1 Desempenho global

O desempenho global de uma empresa é um conceito relativo. Pode ser avaliado de diferentes ópticas e critérios, não há uma medida única de desempenho.

Avaliar o desempenho de uma organização é avaliar o cumprimento da sua missão, a capacidade de execução das estratégias, os resultados tendo em conta os recursos e pressupõe uma métrica pois não é possível avaliar o que não se pode medir. Os indicadores de desempenho financeiros medem o valor monetário de servir os cliente, custos operacionais e de capital, os indicadores de produtividade medem a capacidade de o sistema utilizar eficientemente os recursos, indicadores de tempo e de qualidade do serviço

A avaliação do desempenho de uma organização, não é apenas análise dos seus resultados, mas a estrutura ou composição expressa do mesmo. Pressupõe um sistema de avaliação que proporcione informação fidedigna relativamente ao grau de sucesso da estratégia. As empresas são compensadas por criarem valor e não por controlarem os custos (Drucker,1999). Procuramos, assim, dotar o desempenho de algum significado para os múltiplos grupos de partes interessadas, envolvendo um compromisso da parte destas (Drucker, 1999).

Para uma organização sem fins lucrativos o desempenho pode igualmente ser avaliado por várias métricas, na maioria das vezes as financeiras não são as mais relevantes. As preocupações de alargamento do número de beneficiários ou utentes substituem as de mercado, a sociedade avalia os resultados e efeitos da sua acção. Em termos financeiros as organizações sem fins lucrativos preocupam-se com a sustentabilidade de cada programa e projecto.

2.3.2. Indicadores de desempenho

Os principais indicadores de desempenho, nesta era que o capital intangível tem tanto ou mais valor que o tangível, não se baseiam apenas em dados financeiros, devendo ser complementados com métricas como a qualidade, a satisfação dos consumidores, a inovação, a quota de mercado, as quais, frequentemente, exprimem melhor que os proventos, as condições económicas das empresas e o crescimento esperado.

A chave para uma boa definição de indicadores de desempenho é a identificação dos projectos ou processos chaves que garantem o sucesso da organização. Em seguida são identificadas as funções ou actividades que influenciam cada projecto ou processo chave em particular, para que se possa verificar como cada uma dessas funções ou actividades contribuem para os objectivos estratégicos da organização. O resultado deste processo de identificação é a criação de indicadores que poderão ser aprimorados de acordo com sua utilização. KAPLAN e NORTON (2004) aconselham em termos práticos um número máximo de vinte indicadores.

Indicadores de desempenho têm quantificadores que devem medir o grau de atendimento de um objectivo estratégico ou de uma meta de desempenho. Para isso, devem ser expressos em unidades de medida que sejam significativas para aqueles que vão utilizá-los no monitoramento ou para a confecção de planos de acção com base na informação colectada.

Um quantificador de desempenho é composto de um número ou percentual, que indica a magnitude, e de uma unidade de medida que dá ao número ou percentual um significado.

Os indicadores e os quantificadores devem:

- servir de apoio para detectar as causas e os efeitos de uma acção, e não apenas seus resultados, e devem ser agrupados segundo os objectivos estratégicos;
- ser compreensíveis, ter aplicação fácil, ser interpretados uniformemente, ser compatíveis com o processo de colecta de dados existente, ser preciso quanto à interpretação dos resultados, oferecer subsídios para o processo decisório, ter uma responsabilidade definida:

Um quantificador pode ser representado por uma unidade simples, como mês, euro, doador, ou por unidades multidimensionais que expressam uma relação, como por exemplo, número de beneficiários por voluntário, número de atendimentos por semana, percentuais, prazo de entrega.

Pode-se também detalhar o nível de agregação onde serão colectados os dados. Por exemplo, medir num programa o desempenho de cada equipa do projecto ou de cada membro da equipa individualmente.

Para cada indicador e respectivo quantificador é definida também a frequência de colecta de dados. O momento oportuno para a captação e utilização dos dados dos indicadores é um factor chave para ser levado em consideração, pois ele varia de um indicador para outro e deve ter a frequência que possibilite uma acção rápida.

2.3.3 Sistema de indicadores de desempenho e estratégia

A medição do desempenho empresarial e um sistema de informações respectivo pode ser integrado com a estratégia. Este sistema de informações deverá assim conter informações básicas, informações sobre produtividade, informações sobre competências e informações sobre afectação de recursos. As informações básicas, citando Drucker,P(1993) são um grupo de instrumentos de diagnóstico de gestão São exemplos de informações básicas o fluxo de caixa, as projeções de liquidez, o índice de contas a receber com atraso superior a seis meses e o total de contas a receber ou o total de vendas.

As informações sobre produtividade medem a produtividade dos principais recursos. Drucker(1993) afirma que o “Valor Econômico Agregado” – EVA e o benchmarking são bons instrumentos de diagnóstico para medição e gestão da produtividade do factor total.

As informações sobre competências medem o que é essencial, o que constrói valor para o cliente ou para o mercado por meio de alguma capacidade especial. Qualquer organização - e não apenas empresa – precisa de pelo menos uma competência essencial: a capacidade de inovação. Toda a organização necessita de algum meio para registrar e avaliar seu desempenho inovador.

Ainda citando Drucker(1993), as informações sobre a afectação de recursos são fundamentais para auxiliar a escolha dos projectos que apresentam o melhor índice entre oportunidade e risco. Não há melhor maneira de melhorar o desempenho da organização do que a medição dos resultados das apropriações de capital em comparação com as promessas e expectativas que determinaram sua aprovação.

A maior parte de empresas e instituições do terceiro sector que usam indicadores de gestão estão ligados a operações de excelência, tomando a missão como um dado e objectivando a eficiência com a redução dos custos, minimizar defeitos e trabalhar com agilidade. Isso acontece quando a estratégia não é baseada em termos de liderança de

um produto ou satisfação de cliente, ou ainda a orientação dominante não é o mercado. Nestas situações os indicadores aproximam-se dos KPI (Key Performance Indicators traduzido em português, Indicadores chave de Performance).

2.3.4 Metas do desempenho

Os objectivos estratégicos são resultados de uma dimensão mais geral pretendida pela organização, e as metas de desempenho são mais concretas e objectivas, necessárias ao atendimento dos objectivos e que servirão de referência para a avaliação do desempenho organizacional.

No processo de definição de metas de desempenho deve-se priorizar os esforços naquelas que tenham impacto directo e maior com os objectivos estratégicos.

As metas de desempenho devem:

- a) estabelecer os níveis de desempenho minimamente aceitáveis, tanto a curto como a médio prazo;
- b) conter as mesmas medidas de seus respectivos quantificadores;
- c) ser realistas, porém, desafiadoras e encorajando o progresso em relação aos níveis históricos de desempenho. Metas não realistas geram desmotivação e perdem credibilidade.

Uma prática eficiente de se determinar metas de desempenho é procurar referenciais externos de melhores práticas de gestão. O referencial, ou *benchmark*, garante que a organização mantenha um foco externo na melhor prática, em vez de sucessivamente basear os objectivos nas melhorias do ano anterior. Os principais passos para identificar um referencial vulgarmente constantes de literatura sobre o assunto:

1. Seleccionar o indicador e quantificador a serem referenciados.
2. Identificar a melhor organização para esse indicador.
3. Seleccionar o responsável pelo referencial.
4. Visitar a organização referencial ou pesquisa ou consultoria sobre a melhor prática.
5. Identificar as diferenças e as melhores práticas.
6. Determinar as metas de desempenho.

As metas deverão ser determinadas para o curto e o médio prazo, importante para ritmo de trabalho desejável.

2.3.5 Controlo do desempenho

O controlo ou monitoramento do desempenho é o processo administrativo que garante que os resultados de uma organização sejam consistentes com os objectivos traçados, estratégicos e não estratégicos. A tendência dos dados também é um factor importante e deve ser constantemente avaliada com olhar de futuro ou seja direcção estratégica. Os dados históricos servem para perspectivar o desempenho futuro. Uma das formas de acompanhamento dos resultados é através de gráficos, usados não só como instrumento de análise matemática da tendência, mas também como um instrumento gerador de acções que devem ser cumpridas num período de tempo determinado, promovendo então a cultura de melhoria contínua em toda a organização.

A estrutura de avaliação de desempenho tem de indicar:

- 1) Para cada um dos indicadores as áreas de actividade e os responsáveis;
- 2) A frequência na determinação do indicador;
- 3) O processo de avaliação do desempenho que pode ser a diversos níveis, e torna-se mais efectiva se for de forma descentralizada, simplificada e pouco burocrática. Dessa forma dá mais agilidade nas respostas;
- 4) Ainda envolver a alta administração neste processo, e participação periódica desta na avaliação da eficiência e eficácia dos indicadores.

2.3.6 Gestão do desempenho

Os principais indicadores para avaliar as organizações foram os financeiros e durante muitos anos, numa economia em que os capitais tangíveis eram considerados os mais importantes para valorizar uma organização. São capitais tangíveis: os capitais investidos, o património, os edifícios, os terrenos, as máquinas, os equipamentos e as disponibilidades financeiras.

Na economia de serviços, o sistema de avaliação das organizações baseia-se, cada vez mais, em dados que não são retratados nas demonstrações financeiras tais como o valor das marcas, a capacidade da gestão, o know how dos recursos humanos, a qualidade de serviço, o relacionamento com os clientes, a capacidade das tecnologias, as bases de dados.

A partir de 1990, registaram-se grandes mudanças na economia e nos negócios impulsionadas pelas novas tecnologias de informação e comunicação, NTIC, em particular a Internet, é a fase que se considera de economia de informação. O crescimento mais acentuado e a rapidez nas mudanças tecnológicas ultrapassam cada vez mais a capacidade de resposta das empresas e organizações. É neste sentido, que o sucesso das organizações está actualmente dependente da capacidade de adaptação das organizações à nova realidade, o que implica uma visão integrada da gestão da sua performance: ter estratégias consistentes, saber comunicá-las claramente, obter o alinhamento das pessoas às estratégias, acompanhar os resultados da execução.

Estas mudanças vêm acentuar também o valor do capital humano nas organizações. Os resultados e o desempenho dependem mais do capital humano pelo que implica não só o conhecimento da estratégia por todos os membros da organização como o entendimento em todos os níveis da organização do papel de cada um no cumprimento dos objectivos estratégicos. Esta necessidade de interacção permanente entre as prioridades estratégicas e as actividades operacionais das organizações passou a ser conhecida, no contexto da gestão do desempenho ou dito em inglês “performance management”, por alinhamento PINTO,F.(2006).

A gestão do desempenho é hoje mais facilitada com várias soluções tecnológicas disponíveis no mercado, que permitem comunicar a estratégia, acompanhar a sua execução, gestão dos clientes, conhecer a estrutura de custos, determinar quais são as actividades que mais recursos consomem.

2.3.7 Sistema de gestão do desempenho

A complexidade associada à rápida mudança nas três componentes acabadas de referir – relação tangíveis/intangíveis, valor do capital humano e valor da informação – criou a necessidade de as organizações terem que encarar a gestão da performance como um verdadeiro sistema, ou seja, um conjunto de ferramentas, metodologias e soluções, devidamente integradas, interagindo para tornar as empresas, serviços públicos e organizações sem fins lucrativos, mais competitivas, mais eficientes e geradoras de mais valor para todos os seus stakeholders.

No conjunto de ferramentas e soluções que integram a gestão da performance, tem vindo a destacar-se, ao longo dos últimos doze anos, a metodologia conhecida por Balanced Scorecard (BSC). Trata-se de um modelo com potencial comprovado para comunicar a estratégia, avaliar a sua execução e constituir a espinha dorsal, ao longo da qual podem ser alinhadas outras metodologias, criando a visão da performance management como um sistema integrado.

Em qualquer organização ter estratégias claras e saber comunicá-las é fundamental para o sucesso, assim como o alinhamento dos colaboradores com essas estratégias. Estes factores de sucesso potenciam a inovação ou seja criar valor e atingir níveis de desempenho verdadeiramente competitivos. Há várias modalidades de gestão de desempenho, para citar os mais recentes associados à melhoria dos processos, reengenharia, just-in-time, ABC/ABM, soluções tecnológicas ERP, CRM qualidade total, e-business. O BSC, metodologia criada no início dos anos 1990, e os mapas estratégicos que lhe estão associados, são duas ferramentas com grande capacidade, não só para suportar os processos de comunicação e avaliação da execução da estratégia, mas também para integrar e fazer interagir, de forma lógica e coerente, um conjunto de outras ferramentas e soluções tecnológicas que as organizações utilizam: ABC/ABM, ERP, SCM, Six Sigma. (F.S.Pinto,2006)

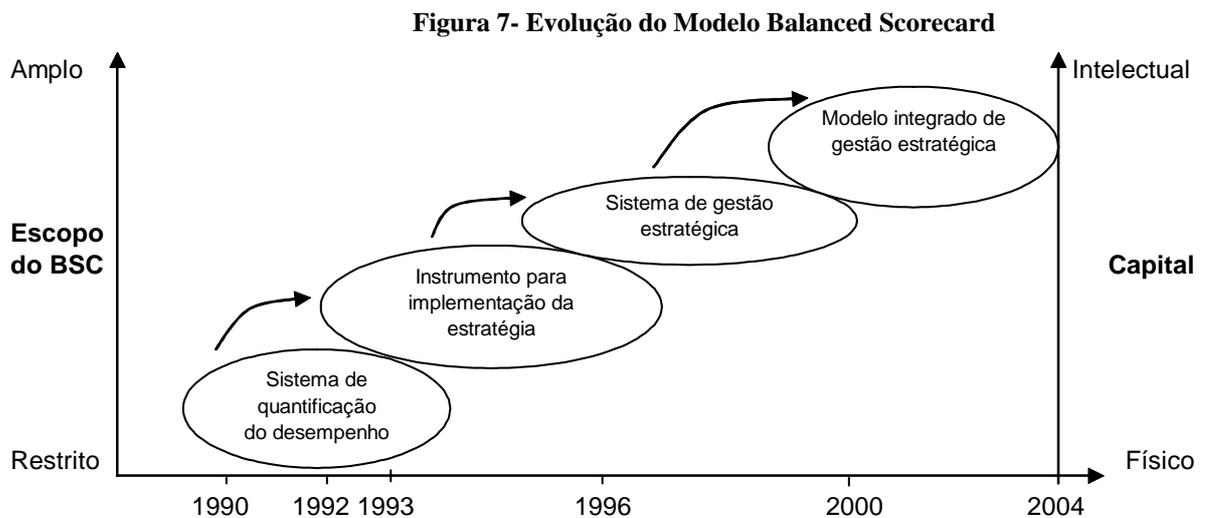
2.4. BALANCED SCORECARD

2.4.1. Conceito e evolução

O “balanced scorecard” (BSC) é um conceito que obteve a evolução como mostra a Figura 7. De um sistema de quantificação evoluiu sucessivamente para um instrumento de implementação estratégica, para um sistema de gestão estratégica e por último para um modelo integrado de gestão estratégica.

A evolução tem a ver com o âmbito mais amplo do conceito de BSC e com maior peso do capital intelectual sobre o físico na criação do valor das organizações.

Na base da definição dos indicadores dos diferentes modelos balanced scorecard estão sempre as quatro perspectivas definidas por Kaplan e Norton em seu livro “A Estratégia em Acção – Balanced Scorecard” que trata dos indicadores de desempenho



Fonte: Filho (2005). Adaptado.

Extraído de BSC e Mapas Estratégicos de António e Rodrigues (2005)

global a serem monitorados pela alta direcção. As perspectivas consideradas são:

1. Perspectiva financeira;
2. Perspectiva de cliente/mercado;
3. Perspectiva de processos internos;
4. Perspectiva de aprendizado e crescimento.

Os indicadores de desempenho global aparecem subdivididos em duas dimensões (Figura 8):

- os “lagging” (outcomes), que são os que demonstram a situação após o facto ocorrido ou indicadores de resultado e os “leading” (drivers) traduzido para “ de tendência”, e são os que demonstram a situação antes do facto ocorrido.

Quando os resultados dos “laggings” são conhecidos, é possível saber se a organização obteve sucesso, mas geralmente as eventuais acções têm carácter reactivo. Já o resultado dos “leadings” permitem antecipar os “laggings” em tempo suficiente para que acções pró-ativas sejam tomadas. Os indicadores “leading” devem estar ligados diretamente a factores críticos de sucesso.

Os autores consideraram ainda, as informações a serem controladas em dois tipos de medida:

- “medidas de diagnóstico – como sendo as medidas que permitem avaliar se a empresa continua no controle da situação e é capaz de avisar quando ocorrem eventos não comuns ou indesejados que exijam atenção imediata ;
- “ medidas estratégicas” – aquelas que definem uma estratégia projectada para a excelência competitiva”.

As medidas do scorecard são seleccionadas de modo a direccionar a atenção dos executivos

Figura 8 - Diagrama inicial proposto pelo Balanced Scorecard

Objetivos estratégicos	Lagging (outcomes)	Leading (drivers)
Perspectiva financeira	□	□
Perspectiva do mercado / cliente		□
Perspectiva dos processos internos		
Perspectiva de aprendizado e crescimento		

Obs : As perspectivas são colocadas sempre na ordem em que aparecem no diagrama, evidenciando que há uma relação causal / temporal entre as perspectivas.

Fonte: António e Rodrigues(2005)

e funcionários para os factores capazes de levar a empresa a grandes realizações competitivas”.

2.4.2 Objectivos estratégicos e as Perspectivas do BSC

Os indicadores BSC são construídos definindo os objectivos estratégicos nas quatro perspectivas antes referidas, formulando as questões segundo a Tabela 7 , seguinte:

Tabela 7 – Perspectivas do Balanced Scorecard

Perspectivas	Questões
Financeira	Como nos vêem os accionistas?
Clientes	Como lidar com os clientes?
Processos internos	Onde podemos ser excelentes?
Aprendizagem e crescimento	Como podemos continuar a inovar e criar valor ?

Fonte: ANTÓNIO e RODRIGUES (2005)

Cada perspectiva do BSC inclui objectivos, indicadores, metas, e acções a desenvolver, necessárias para o cumprimento dos objectivos estratégicos (Kaplan et Norton, 1993) citado por António e Rodrigues (2005), com os significados que a seguir se indicam:

- 1) Objectivos (estratégicos): São a tradução quantitativa e qualitativa da estratégia da organização, tomando como referência as quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos, aprendizagem e crescimento. Os objectivos estão organizados em mapas estratégicos estabelecendo entre si relações de causa e efeito. Estes mapas auxiliam todos os indivíduos da organização a entenderem a estratégia, e em como transformar activos intangíveis em resultados tangíveis (Kaplan et Norton, 2000, 2004);
- 2) Indicadores chave de desempenho: Informam como é medido e acompanhado o sucesso de cada objectivo (Kaplan et Norton, 1996). Um bom balanceamento dos indicadores de desempenho deve ser uma combinação adequada de resultados (indicadores de ocorrências ou de resultados (outcomes) com impulsionadores do desempenho (indicadores de tendências) ajustados à

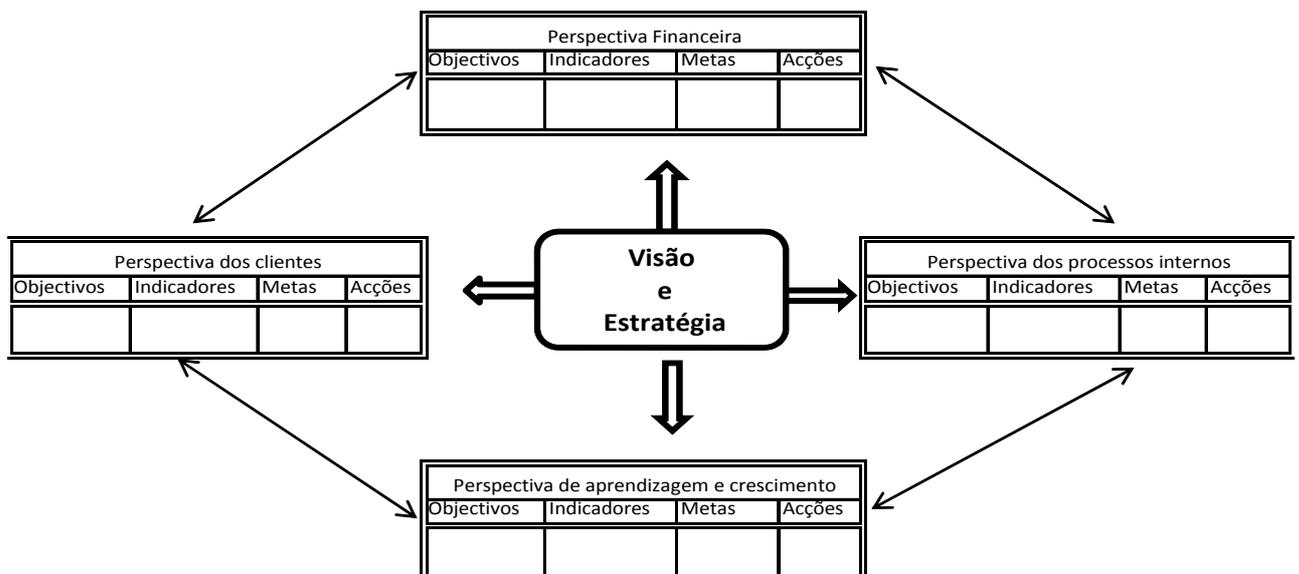
estratégia da organização. Os indicadores de ocorrência mostram o desempenho de acções passadas, enquanto os indicadores de tendência indicam os prováveis resultados futuros;

- 3) Metas (marcos ao longo do tempo). Trata-se do nível de desempenho esperado ou a taxa de melhoria requerida para cada indicador. As metas podem ser alteradas ao longo do tempo, permitindo uma evolução do desempenho ligado aos objectivos estratégicos, sem, contudo, ser necessário alterar estes últimos (Kaplan et Norton, 2004);

- 4) Acções (a desenvolver) ou Iniciativas .Traduzem-se em planos de acção e projectos associados às metas fixadas ao longo do tempo, que devem ser implementados com o fim de as viabilizar. São “acções de intervenção” para garantir que as metas sejam alcançadas.

O conceito de balanced scorecard que vamos adoptar neste trabalho é o de um modelo integrado de gestão estratégica, a organização focalizada na estratégia, cujo modelo básico para empresas privadas é representado na Figura 9:

Figura 9 : BSC como sistema integrado de gestão estratégica



Fonte : António e Rodrigues, citando Kaplan e Norton(1992,1996), adaptações da autora.

A evolução do BSC como sistema de gestão estratégica deu origem a uma nova forma organizacional – a organização orientada para a estratégia, cujo principal instrumento de gestão era o BSC, KAPLAN et NORTON,(2000),(2001),(2004).

2.4.2.1 Perspectiva financeira

A perspectiva financeira representa os objectivos a longo prazo da organização: gerar retornos superiores ao capital investido nas unidades de negócio. Os objectivos são definidos respondendo à pergunta “Como nos vêm os accionistas?” Os seus indicadores pretendem mostrar se a implementação e a execução da estratégia organizacional contribui para a melhoria dos resultados. Em geral, são três os objectivos financeiros que guiam a estratégia e estão relacionados com a rendibilidade do capital utilizado e os resultados da exploração: Crescimento e diversificação do volume de negócios; redução de custos; melhoria da produtividade; estratégia de utilização dos activos e do investimento. A rendibilidade do investimento, em inglês *return on investment* (ROI), a rendibilidade do activo total, em inglês *return on assets* (ROA), o valor acrescentado bruto, o resultado líquido, o valor económico acrescentado em inglês *economic value added*(EVA), estão entre os indicadores mais utilizados

2.4.2.2. Perspectiva dos clientes

Nesta perspectiva do BSC, as empresas identificam os segmentos de clientes e mercados nos quais desejam competir, respondendo à pergunta “ Como lidar com os clientes?”. Esses segmentos representam as fontes que irão produzir a componente receita dos objectivos financeiros da empresa.

A importância da perspectiva dos clientes deriva do facto de a organização só conseguir alcançar bons resultados financeiros se os clientes estiverem satisfeitos. Estes indicadores avaliavam a capacidade da empresa dispor de produtos e serviços de qualidade, entregas eficientes, e outros atributos que garantissem satisfação total aos clientes. O interesse dos clientes enquadra-se em quatro categorias: prazos (de execução, de entrega), qualidade intrínseca dos produtos e serviços, nível de serviço, e custos. Os indicadores mais utilizados nesta perspectiva são o número de clientes, quota de mercado, volume de vendas anual.

2.4.2.3 Perspectiva dos processos internos

Os gestores devem concentrar-se nessas operações internas críticas que os capacitam a satisfazer as necessidades dos clientes e a realizar os objectivos dos accionistas. Os objectivos nesta perspectiva são definidos respondendo á pergunta “ Onde podemos ser excelentes?”

Esta perspectiva está relacionada com as duas perspectivas anteriores. Num ambiente de negócios em que os produtos e os serviços são facilmente copiados, para criar valor é necessário diferenciar, a competitividade das organizações assenta na melhoria contínua dos processos internos. Trata-se, de identificar e de seguir a eficácia dos processos críticos, em particular a inovação, a produção e os serviços após venda, através de uma visão transversal da organização. Era através desta perspectiva que se identificavam os aspectos críticos das actividades da organização, os quais deviam ser controlados e avaliados, para satisfação dos clientes e accionistas. A perspectiva dos processos internos pode também ser dividida em três tipos: organizacional, de inovação, e de processos. Alguns indicadores desta perspectiva são: o tempo de entrega, a rotação dos stocks, a melhoria da produtividade

2.4.2.4. Perspectiva da aprendizagem e crescimento

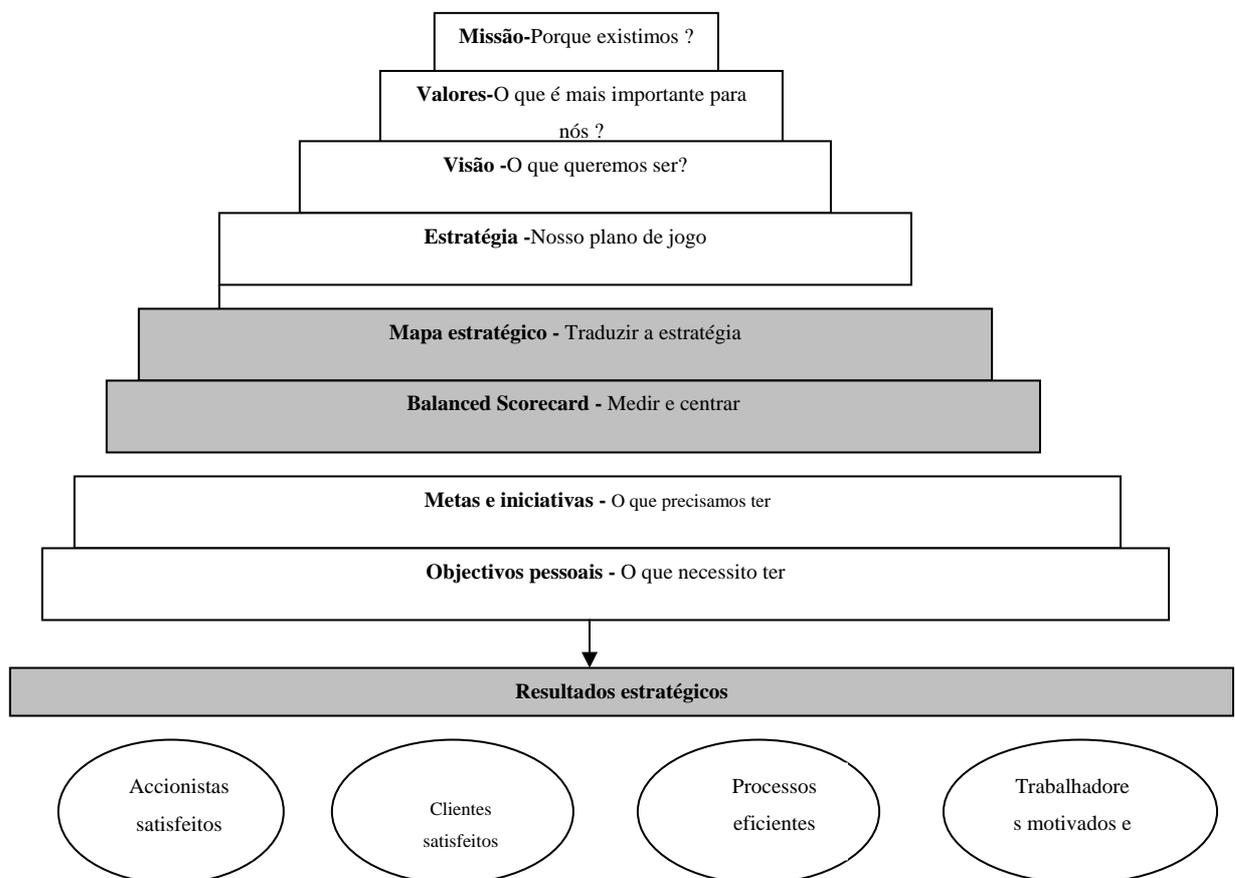
Os objectivos desta perspectiva permitem concretizar objectivos ambiciosos nas outras três perspectivas, e são definidos respondendo à pergunta “ Como podemos continuar a inovar e a criar valor?” São os investimentos em investigação e desenvolvimento, e de promoção do crescimento das capacidades individuais e organizacionais por exemplos. Avalia as aptidões e capacidades dos empregados, a qualidade dos sistemas de informação e o seu ajustamento aos objectivos da organização (Kaplan et Norton, (1996)).

Os indicadores a serem definidos traduzem a criação de valor para os clientes, pela exploração de competências específicas, pelo aumento da aprendizagem organizacional, e por todas as outras acções que a médio e longo prazo permitem desenvolver os activos

intangíveis da organização. Como referem ainda ANTÔNIO,N.e RODRIGUES,J.(2006), alguns indicadores mais utilizados para avaliar esta perspectiva são as despesas de investigação e desenvolvimento, número de patentes registadas, taxa de retenção dos empregados, dias de formação.

O BSC permite descrever o processo de criação de valor numa organização, conforme pode ser visualizado na Figura 10.

Fig. 10 - Balanced Scorecard e descrição do processo de criação de valor



Fonte : KAPLAN,NORTON, p.60 ,Mapas Estratégicos

2.4.3. Mapa estratégico

O “ mapa estratégico” é um outro instrumento fulcral que permite operacionalizar o modelo BSC. Os autores descrevem o mapa estratégico como um instrumento que proporciona uma representação visual dos objectivos criticos da empresa e da sua relações entre eles e a contribuição que dão para o desempenho da organização.As principais virtualidades são as seguintes:

- Permite a visão da contribuição de cada unidade da organização na criação do valor, proporciona aos empregados uma visão clara de como um trabalho está ligado aos objectivos da organização, possibilitando que trabalhem de forma coordenada em direcção a esses objectivos.
- Traduz a estratégia em termos operacionais e assume a estratégia como um processo contínuo, fazendo da estratégia um trabalho de todos.

Assim todos numa organização podem ajudar a definir os objectivos estratégicos, os novos mercados alvos, a proposta de valor que atraia e fidelize os clientes, as inovações que possibilitam a sobrevivência da organização, o investimento em capital humano, capital físico e infraestruturas de tecnologias de informação e de comunicação.

Os princípios de construção do mapa estratégico são:

- A estratégia equilibra forças contraditórias que são as pressões de curto prazo para redução dos riscos e aumento da rentabilidade, com os objectivos de longo prazo, mediante novos investimentos e melhoria de produtividade.
- A estratégia tem por objectivo a criação de valor diferenciado para os clientes alvos
- O valor é criado pela interacção entre o capital humano e os processos do negócio
- A estratégia compõe-se de temas estratégicos complementares simultaneamente integrados entre si, e renovados ao longo do tempo
- O valor dos activos intangíveis depende do seu alinhamento com a estratégia da organização

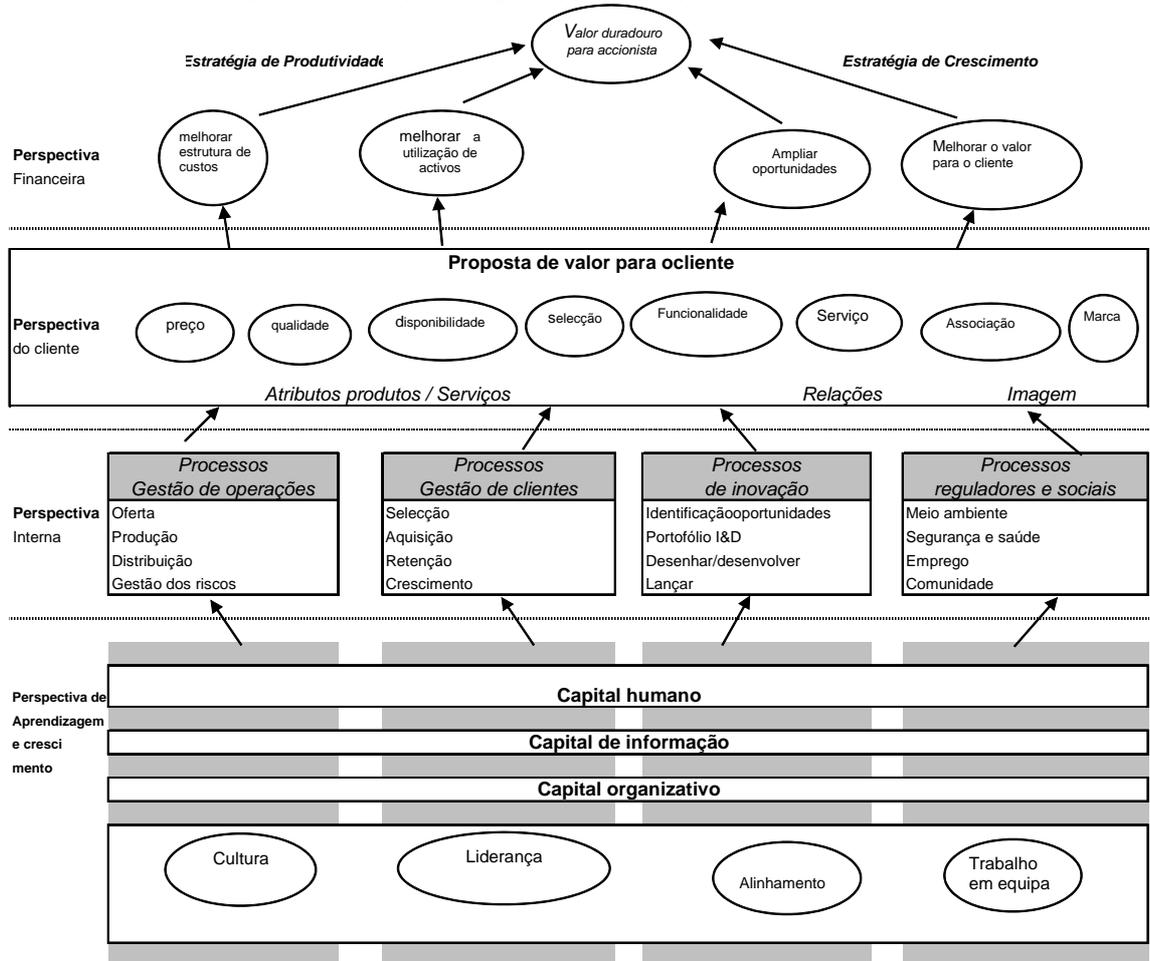
Os mapas estratégicos permitem aos colaboradores compreender o negócio da organização, e ver como o seu trabalho se insere na estratégia global. Desse modo, podem ajudar a definir:

- Os objectivos estratégicos;
- Os novos mercados alvo;

- A proposição de valor única (actual e futura), que atraia, retenha e fidelize os clientes;
- As inovações (em valor, em produtos e serviços, nos modelos de negócio), que possibilitem a sobrevivência da organização;
- O investimento em capital humano, capital físico, e infra-estruturas de tecnologias de informação e de comunicação.

Para a construção do mapa estratégico, tem-se em conta que baseia-se nas relações de causa e efeito entre os objectivos. Mostra as relações entre os vários componentes da estratégia e identifica os factores mais determinantes para se conseguir, através destes completar a visão parcelar do mapa estratégico, definidos os indicadores com base

Figura 11 - Um mapa estratégico representa de que forma a empresa cria valor



Fonte: (KAPLAN,NORTON,2004), Mapas Estratégicos

nos quais se poderá analisar a avaliação do desempenho e a execução da estratégia.

Na implementação do BSC, a definição dos diversos conceitos e metodologias que o integram, bem como o processo de disseminação e partilha desses conceitos por todas as pessoas da organização são importantes. Nesse conjunto de conceitos e metodologias existem três que são fundamentais:

- Diagrama de causa e efeito
- Mapas estratégicos
- Processo em cascata

Em síntese o BSC documenta, relata e testa o conjunto de hipóteses que fundamentam a estratégia, com base nas relações de causa e efeito entre objectivos e indicadores de avaliação.

O processo de comunicação em cascata é o processo que permite o alinhamento de todos os trabalhadores com a estratégia e a missão. Este processo, que se desenvolve a partir do BSC global, onde foram definidos os grandes temas estratégicos, desce ao nível dos departamentos ou direcções de serviços, divisões, núcleos e outras unidades, os quais constroem os seus mapas específicos alinhados com o mapa estratégico global da organização.

2.5 TERCEIRO SECTOR E INDICADORES DE DESEMPENHO

As principais forças de uma ONG são: o elevado valor implícito da missão, o empenho, a motivação e o comprometimento com a causa da organização. Considera-se que a confiança depositada nas organizações do terceiro sector para a solução dos diversos problemas e necessidades da sociedade é sustentada principalmente pela qualidade de suas missões e pelos valores por elas praticados. A confirmação dessa atitude em Cabo Verde requereria um questionário com uma amostra de inquiridos mais abrangente a nível nacional e da população em geral, o que consideramos ultrapassar o objecto deste estudo.

A manutenção da credibilidade do sector faz-se com apresentação de resultados, exigência considerada fundamental por parceiros e grupos de interesse (stakeholders).

Os financiadores governamentais, locais ou internacionais exigem apresentação de resultados, pelo que na avaliação do desempenho individual de cada ONG, os resultados e indicadores de resultados para os stakeholders são fundamentais.

A implantação de um sistema de avaliação de desempenho tem complexidades e exige um grande envolvimento de toda organização. A compreensão, por parte dos dirigentes, dos benefícios da apresentação de resultados, seu envolvimento directo no aprendizado das ferramentas de avaliação de desempenho e seu comprometimento na prática e divulgação da metodologia apresentada é um factor chave para sua aceitação. Esse comprometimento pressupõe que :

- a organização das ferramentas de avaliação seja construída em torno da informação e da comunicação e não da hierarquia;
- clareza na definição dos compromissos e responsabilidades de cada um na organização
- responsabilização das pessoas por resultados;
- as pessoas tenham atribuições e com foco no desempenho;
- os planos, as metas e decisões, preparados e decisões tomadas em equipa;
- a organização busca o aperfeiçoamento contínuo do produto de sua acção e do processo operacional de prestação de serviços;
- a capacidade de atrair pessoas capazes e comprometidas seja um indicador de desempenho para medir o sucesso da organização.

A correcta utilização da ferramenta de avaliação do desempenho mesmo que na gestão por resultados, leva a organização a atingir os objectivos e metas planeados. A medição do impacto na sociedade, causado pelo atendimento destes objectivos, é tarefa da mais alta relevância que poderá ser objecto de um outro estudo.

2.5.1 Arquitectura dos BSC para organizações não lucrativas

A migração dos BSC para organizações sem fins lucrativos foi a partir de 1996, e desde então, acompanhando a evolução na concepção, na arquitectura de construção e adaptabilidade dos indicadores BSC. Toda organização tem uma missão, visão e

estratégia e quando a perspectiva financeira não é determinante, podem aparecer no topo as perspectivas de cliente ou da missão KAPLAN e NORTON (2001).

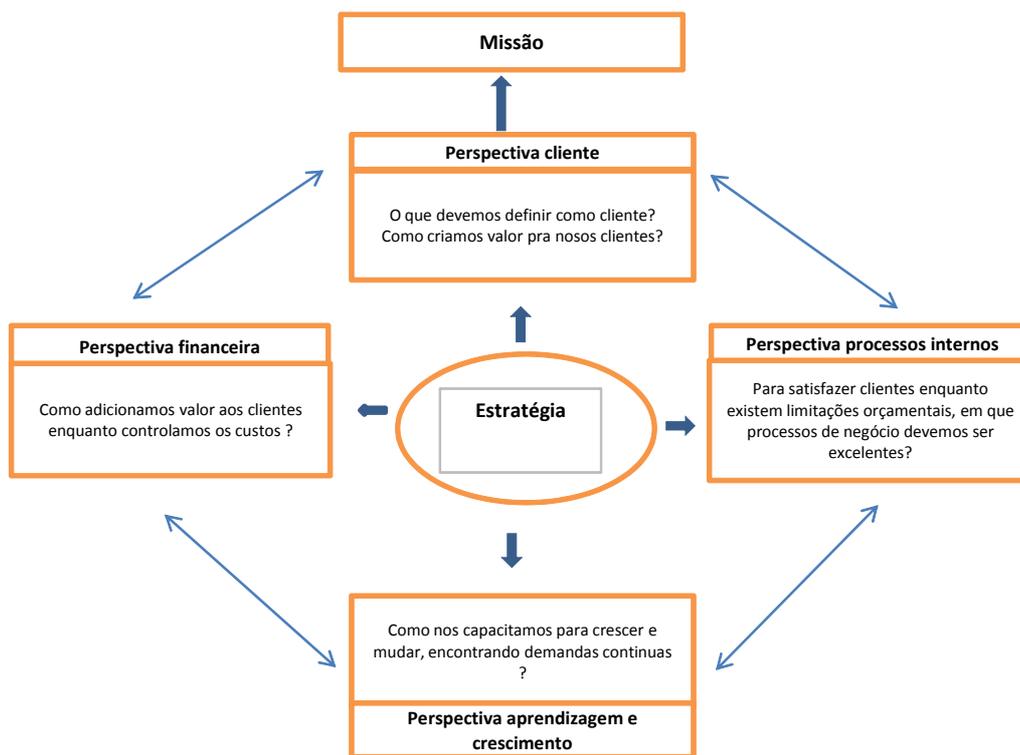
Dado que o objectivo financeiro de sucesso não é o objectivo primário para ONG's, a arquitectura pode ser rearranjada colocando o cliente ou constituintes no topo da hierarquia.

O público ou o conjunto dos grupos alvos da organização do terceiro sector pode ser comparado a cliente. Esse grupo tanto pode ser na dimensão micro como na macro, desde comunidades locais passando por grupos mais amplos, como sejam o Governo e até a sociedade no seu todo.

Os financiadores de organizações do terceiro sector podem ser instituições internacionais, governos, governos locais, instituições privadas, organizações não governamentais. Raramente auto financiadas. Se para a organização o financiamento é um requisito básico, pode-se dar ao financiador o tratamento de cliente, pois a organização pretende dar-lhe satisfação.

Segundo NORTON e KAPLAN (1995), as organizações sem fins lucrativos e agências governamentais deveriam considerar objectivos de topo dos scorecards o de longo prazo: por exemplo a redução da pobreza, do analfabetismo ou melhoria do ambiente.

Figura 12 - Balanced Scorecard em organizações não lucrativas



Fonte: Pinto–Balanced Scorecard–Adaptações ao Sector Público Administrativo e às organizações sem fins lucrativos- [www.fpinto.pt- 15/08/2007](http://www.fpinto.pt-15/08/2007)

Deste modo os objectivos nos scorecards podem ser orientados para o cumprimento de um tal objectivo de alto nível. Enquanto que para uma companhia do sector privado, medidas financeiras permitem aos accionistas e proprietários o controle, para organizações do terceiro sector, as medidas financeiras não são relevantes indicadores se a organização está a cumprir ou não a sua missão. A missão seria colocada e medida ao mais alto nível do scorecard. O BSC neste caso comunica a missão de longo prazo da organização.

Sobre as adaptações, PINTO,J.F.(2005) refere que algumas resultam fundamentalmente de diferenças que estão na base da distinção entre gestão privada e gestão pública (missão, responsabilidade, stakeholders, objectivos, estratégia, avaliação da performance), continuando a afirmar-se como poderosa ferramenta de gestão para comunicar, implementar e avaliar a execução da estratégia em sectores diferentes do privado.

Através do valor criado para organizações sem fins lucrativos ou de missão de serviço público procura-se identificar os benefícios dos cidadãos que são criados pela organização. Esta perspectiva é a mais problemática e difícil de medir tendo em conta a complexidade em quantificar, financeiramente, os benefícios da melhoria da educação, poluição reduzida, melhor saúde, menos congestão, vizinhança saudável.

O BSC capacita organizações a identificar os outputs, resultados de suas actividades e a medi-los. Os indicadores para o valor criado são quantitativos e podem ser por exemplo: a percentagem de jovens adquirindo uma formação profissional específica, densidade dos poluentes na água, ar, terra, melhorias de morbilidade e natalidade, e alvos de populações, taxa de criminalidade, percepção de segurança contra o crime; tempo de transporte de entre outros. Quanto aos níveis de objectivos há duas situações a considerar em organizações não lucrativas:

- Uma em que a organização não tem altos níveis de objectivos para cumprir a missão e neste caso podem usar mais outputs do que medidas de resultados, cabendo aos cidadãos e seus representantes, eleitos oficiais e legisladores, fazer o juízo sobre os benefícios desses outputs versus custos. Desse modo não é possível avaliar a eficiência na aplicação dos recursos.

- Outra em que a organização tem altos níveis de objectivos a cumprir para satisfazer seus objectivos de missão: cria valor, ao mínimo custo, e dá apoio em permanência às autoridades financiadoras disponibilizando os serviços. A partir destes três objectivos, são identificados os seus objectivos para processos internos e aprendizagem e crescimento que a capacita a alcançar os objectivos nas suas outras três perspectivas de alto nível.

Como visto anteriormente a filosofia do BSC assenta em colocar a estratégia no centro do modelo, apoiada em quatro perspectivas, para as quais são fixados objectivos, que têm que funcionar de forma integrada (balanceada ou equilibrada) estabelecendo relações de causa e efeito entre todas as perspectivas. Este instrumento é fulcral no controlo/monitoramento dos objectivos. Uma falha no cumprimento de um dos objectivos numa perspectiva tem impacto na eficiência de outros, provocando desvios no percurso estratégico e no cumprimento da missão/visão a organização. Isso deve-se ao alinhamento dos objectivos à estratégia da organização.

SECÇÃO 3 - APLICAÇÃO DO BSC NUMA ONG EM CABO VERDE

3.1 TERCEIRO SECTOR EM CABO VERDE

As organizações de solidariedade social do terceiro sector existentes em Cabo Verde no periodo colonial eram associações de socorros mútuos, a Caixa de Auxílio dos Empregados dos CTT, Caixa de Aposentação assumida mais tarde pelo Montepio, a Caritas e a Cruz Vermelha, associações sindicais do comércio e marítimos, e ainda associações funerárias.

De 1975 à época actual foram surgindo várias organizações da sociedade civil sendo de destacar que a dinâmica no surgimento das mesmas, está relacionada com a lei das associações de 1987, a implantação do regime democrático em 1990 com um novo quadro constitucional de 1992 que consagra liberdade de associação, estabelece um conjunto de direitos económicos e sociais.

As organizações não governamentais, e as não governamentais de desenvolvimento, abreviadamente ONG e ONGD respectivamente, surgiram sobretudo nos anos de 1990 no quadro de implementação de políticas de cooperação descentralizada da União Europeia. Não existe ainda um quadro legal específico para as ONG em Cabo Verde, pelo que as mesmas têm actualmente o estatuto de associações. Da entrevista feita ao Presidente da Plataforma das ONG's de Cabo Verde, para efeitos deste estudo em 2007, esclareceu que na terminologia de ONG são incluídas por vezes associações que são organizações comunitárias. *“Há um pressuposto de que as organizações comunitárias de base têm um âmbito de abrangência geográfica mais restrito e que as ONG, podem ser de âmbito local ou nacional. Quanto ao âmbito de actuação as ONGs têm um dominio específico de actuação, por conseguinte com mais especialização, enquanto que as associações comunitárias de base têm um âmbito de actuação contemplando todos os dominios de necessidades das comunidades”*.

As organizações sem fins lucrativos ocupam com eficácia espaços e lacunas deixados pelo Estado actualmente movido com preocupações privadas ainda que com a missão de realizar o interesse público. Estas organizações não geram e distribuem lucros mas movimentam e transferem fundos financeiros.

Num conceito mais alargado que ONG, há o de organização da sociedade civil, abreviadamente OCS, podendo estas ser associações comunitárias de base (ACB) ou organizações comunitárias de base (OCB).

A criação de associações de desenvolvimento comunitário é uma das estratégias das populações para obtenção de apoios para certas obras de interesse comunitário, através de financiamentos externos e internos enquadrado na luta contra a pobreza. Estas associações são em maior número do que as ONG's, representam informalmente as comunidades rurais, e tácitamente estão implicadas na planificação e execução de acções propostas pelo Estado e ou por projectos em que elas ajudam a identificar, sobretudo no mundo rural, os contratos programas.

Os contratos programas baseiam-se na contratação de associações para a realização, mediante condições pré-estabelecidas, de obras que normalmente eram executadas pelo Ministério do Ambiente e da Agricultura ou pelas Câmaras Municipais. Os benefícios financeiros das associações são função da produtividade que conseguirem obter.

Um estudo do perfil de vulnerabilidade, mostra que em 1993 eram 163 OCB com 12.318 aderentes e considerando que um elemento do agregado familiar rural é membro da associação, a taxa de penetração estimada das OCB era de 1/3 das famílias rurais. Estas associações têm por integrantes apoiantes voluntários.

Nos meios urbanos há igualmente OSC para comunidades de bairros inseridas nas estratégias de combate à pobreza e a política de envolvimento dos pobres na sua auto-promoção e em actividades geradoras de rendimento.

Algumas associações comunitárias agrupam-se em associações para níveis regionais podendo ser concelhos ou ilhas. São exemplos de associações com carácter regional a OASIS (Organização das Associações de Santiago, criada em 1995 contemplando 50 associações, OADISA (Organização das Associações da ilha de Sto Antão criada em 2000, OAF (Organização das Associações da ilha do FOGO. Apoiam organizações de base nos domínios de formação nas áreas de elaboração de projectos, contabilidade,

associativismo, técnicas de produção de plantas, procura de financiamento de projectos elaborados pelas associações junto a autoridades e financiadores. Prevê-se nos estatutos que tenham pessoal permanente, administrativo e técnico, capaz de apoiar as organizações de base na elaboração e seguimento de projectos.

Entre as organizações de solidariedade social existem as associações funerárias e as mutualidades de poupança e crédito, criadas para apoiar o acesso das populações pobres ao micro crédito, nas ilhas de Santiago e Fogo. Num estudo sobre as mutualidades em 2000, apontava a existência de 33 mutualidades de poupança e crédito com um total de 2.163 membros e a cota mensal variando entre 300 a 600 escudos.

A tendência recente é a constituição de redes de associações, sendo esta forma de organização uma condição de eleição no financiamento de certos programas e projectos.

3.1.1 Dados sobre ONGs

As ONG's estão desde Junho de 1996, associadas numa organização que é a Plataforma das ONGs de Cabo Verde que inclui para além das ONG's algumas OCB e associações e tem por objectivo:

- Representar as ONGs membros e defender os seus interesses
- Contribuir para o reforço da concentração e cooperação entre as ONGs e seus sócios, tais como o Governo, as ONGs do Norte e as organizações comunitárias
- Promover o conhecimento mútuo, o intercâmbio de experiências, a concertação e a colaboração entre as ONGs e as demais organizações da sociedade civil
- Melhorar progressivamente a sua capacidade institucional.

Os sócios são de quatro categorias: as entidades estatais centrais e locais, cooperação internacional, cooperação bilateral, as ONG's internacionais (Associação para Cooperação entre os Povos-ACEP, Instituto Marques de Valle de Flor, Solidarité Socialiste-FCD, African Center for Democracy and Human Rights Studies-ACDHRS, Associação Francesa de Voluntários do Progresso, Centro Internacional de Desenvolvimento Amílcar Cabral-CIDAC).

Há uma percepção de que tem havido crescimento do número de ONGs confirmada pela opinião do Presidente da Plataforma das ONGs e pelos resultados da análise dos dados do Guia das ONGs recentemente publicados. Na opinião desse responsável em resposta ao questionário para efeitos deste trabalho: *“à medida que a sociedade civil organizada se consolida, o número de associações em geral, mas também de ONGs em particular, tende a aumentar, situação que se verifica paralelamente com a estabilização e crescimento significativo de ONGs, geralmente de âmbito nacional, mas que têm cada vez maior representatividade, capacidade de conceber, negociar e executar projectos, com um quadro bastante vasto de pessoal técnico bem capacitado. São designadamente, ONGs das áreas de micro finanças, deficiência, género, família e saúde sexual reprodutiva, infância, economia solidária, etc”*.

Dados extraídos do GUIA da Plataforma das ONGs publicado em 2007 que contemplam organizações que responderam ao questionário ou que estejam em actividade, com o tratamento dado na Tabela 8, vão igualmente no sentido dessa percepção.

Tabela 8 – ONG’s por data de criação

Número de Organizações criadas	Periodo	Acumulado
4	1974-1980	4
2	1981-1985	6
6	1986-1990	12
12	1991-1995	24
23	1996-2000	47
25	2001-2005	72
	2006-2007	

Nas novas organizações criadas a partir de 1995 há um número significativo de organizações que são federações de associações em ilhas, concelhos ou regiões, nacional e ainda de redes.

Na tentativa de explicitar os critérios de classificação das organizações como ONG's pela Plataforma, conclui-se com afirmações do referido presidente que considera como ONGs *“as associações de desenvolvimento económico e social que trabalham para o benefício directo das comunidades. São elas as Associações ou organizações comunitárias de desenvolvimento, as cooperativas, as mutualidades e exclui as organizações do terceiro sector que são associações sindicais, religiosas desportiva e, recreativas”*.

Uma outra fonte de dados, um catálogo do PNUD de 1996 apontava para um total de 88 ONGs, tendo como critério de definição de ONG , a intervenção na comunidade a nível intermédio e não na base. Esta definição excluía as cooperativas exceptuando as que desenvolviam acções complementares viradas para as comunidades.

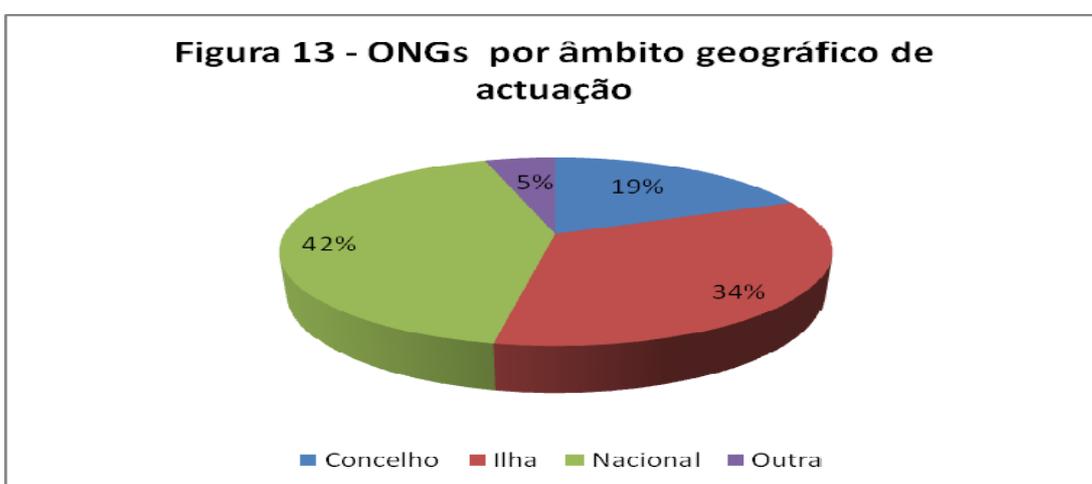
O grau de fiabilidade na análise dos dados sobre as organizações do terceiro sector é reduzido tendo em conta ainda a inexistência de uma tipologia dessas organizações, para além do facto de nas estatísticas estarem incluídas por vezes só as organizações com personalidade jurídica e outras não.

Não existem estudos sobre a contribuição das organizações do terceiro sector no emprego. A contribuição das ONG's em particular pode ser estimada. O Presidente da Plataforma afirma a esse respeito *“ a ausência de obrigatoriedade de registos, não nos permite quantificar o emprego que geram. No entanto os empregos directos através das actividades económicas que promovem por exemplo de micro empresas, e dos projectos sócio económicos que desenvolvem, designadamente os Contratos Programas com o Governo e com as Câmaras Municipais, mas também dos empregos indirectos que geram através da dinamização das actividades económicas. Há milhares de projectos de dimensão muito variada. A título de exemplo, que é do meu conhecimento, para os projectos de montante superior a 50 mil contos, devem existir neste momento cerca de uma dezena. As associações de micro finanças, no seu todo, devem possuir, em termos de fundo rotativo, cerca de 700 a 800 mil contos.”*

Feito o tratamento dos dados apresentados no Guia das Ongs de 2007, as ONGs incluídas no mesmo têm um total de 28 476 membros associados, destacando-se ainda 921 dirigentes e 425 quadros administrativos e técnicos permanentes.

Com base nas estatísticas oficiais, no ano 2000, numa análise para este estudo, para o conjunto das organizações do terceiro sector, o emprego representava valores inferiores a 13,6% da população activa. O sector privado representava 64%, o sector público administrativo e empresarial do Estado 23,4% e outro sector de emprego (famílias, entidades estrangeiras e internacionais 13,6%. A participação do terceiro sector no emprego estaria neste último.

Uma análise das ONG's e âmbito geográfico indica-nos que a maior parte actua a nível nacional (42%), a nível de ilha actuam 34% e a nível de concelho actuam 19% como pode ser visualizada na Figura 13:



Na repartição das ONG's por ilhas, com referência ainda aos dados do Guia das ONG's de 2007, a maior parte destas organizações concentra-se em Santiago com 70%, seguido de Vicente com 14%, Fogo com 6% as restantes ilhas e ONGS de outras nacionalidades com 2% cada.

Uma análise da dimensão das ONG's por número de membros indica que a maior parte tem entre 21 a 50 membros considerando os escalões de agrupamento considerada no referido Guia.

Escala	Nº Membros	Nº ONGs
1	1 a 20	15
2	21 a 50	19
3	51 a 200	17
4	201 a 500	11
5	Superior a 500	8

As fontes de financiamento são diversas e de um total de 300 projectos de ONG's, conforme leitura da Tabela 9 onde são apresentados os principais financiadores. Os dados da referida tabela 9 mostram que 45% dos Programas e Projectos são financiados por organismos governamentais (Governo, Municípios, Instituições Públicas e Ministérios) incluindo ainda o Programa de Luta Contra a Pobreza³, 14% pela Cooperação Internacional com Cabo Verde.

Tabela 9 - Fontes de financiamento das ONG's

Financiador	Nº Projectos	% total
ccssida	20	6%
camaras municipais	27	9%
cooperação bilateral	27	9%
cooperação multilateral	16	5%
Embaixadas	13	4%
Governo	22	7%
instituições privadas	22	7%
instituições públicas	12	4%
MCA	5	2%
Ministérios	27	9%
ONG's do Norte	28	9%
ONG's nacionais	12	4%
Plataforma das ONG's	30	10%
PNLP	22	7%
Outras	27	9%
Total	310	100%

Fonte: PLATONG

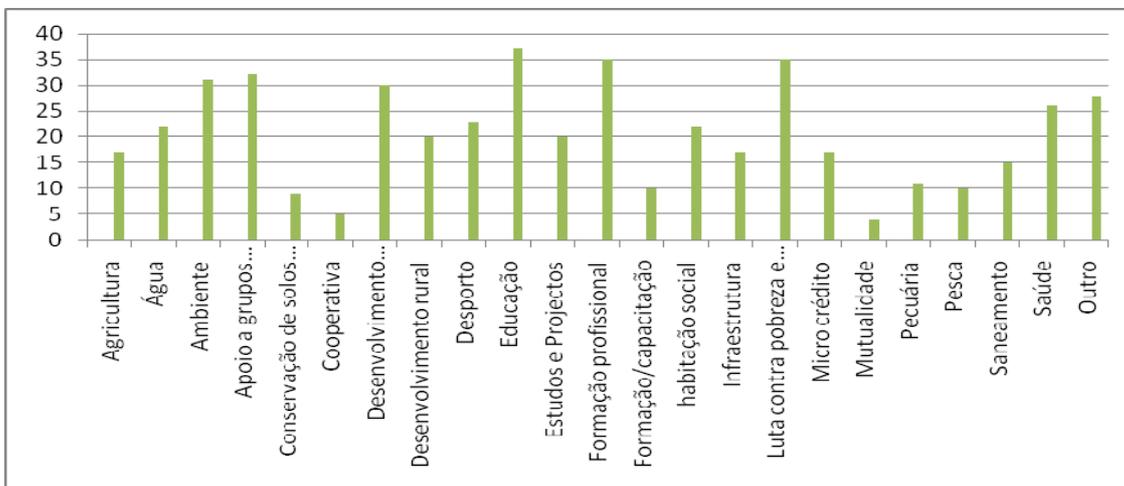
Os principais domínios de actuação de ONG's pela ordem decrescente de peso são os de: educação, formação profissional, luta contra a pobreza, apoio a vulneráveis, ambiente e desenvolvimento comunitário conforme se pode ver na figura 14.

Reportando aos dados de 2002 sobre os domínios das ONGs, estes permitem uma comparação parcial dada a não convergência na base de classificação dos domínios. Apontavam como principais domínios a formação, informação/comunicação e juventude. O micro crédito já em 2002 apresentava um peso de 9%. Para além das áreas referidas nos gráficos há os domínios de: cultura e artesanato, promoção da cidadania,

³ No conceito de pobreza utilizado nos estudos de rendimentos e despesas das famílias, o limiar da pobreza representa 50% da média das despesas das famílias a nível nacional.

protecção do consumidor, direitos liberdades e garantias, justiça, obras de protecção ambiental, construção de habitação, construção de estradas, assistência a idosos,

Figura 14 - Gráfico dos Domínios de intervenção das ONG's em 2007



Fonte : PLATONGs

crianças, mulher e portadores de deficiência. No sector financeiro o dominio apresentado é o de micro crédito. Salienta-se que não estão incluídas neste sector as modalidades de poupança e crédito e mutualidades .

Em 2002 os dados apontavam como área de intervenção dominante a formação seguida de educação juventude e formação nas comunidades

Figura 15 – Gráfico de dominio de intervenção das Ong's em 2002



Fonte:

Elaborado pela autora com base nos dados do Guia das ONGs,2002

3.1.2 Cooperativas e mútuas

As cooperativas estão integradas no terceiro sector, não puro, por estarem na fronteira entre o sector privado e o terceiro sector, e são do terceiro sector na medida em que não distribuem lucros, para além do fim social. São reguladas por uma lei de bases que se pode equiparar ao Código das sociedades comerciais. Dados do Estudo Diagnóstico sobre o Movimento Mutualista em Cabo Verde de Novembro de 2002, apontavam para a existência de cooperativas formalizadas então em número de 275 com 78 funcionais sendo 3 de consumo, 12 de pesca e 14 agro pastoril, 7 semi-industrial e 3 de prestação de serviço.

3.1.3 Organizações da sociedade civil

As organizações da sociedade civil podem ultrapassar um milhar, se forem incluídas as cooperativas, associações culturais e desportivas e as mutualidades. O quadro seguinte

Tabela 10 - Organizações da sociedade civil - OSC

Ilha	Concelho	Nº OSC	%
Boavista		11	2,63
Brava		17	4,06
Fogo		55	13,13
	Mosteiros	13	3,10
	Sta Catarina	7	1,67
	S.Filipe	35	8,35
Maio		10	2,39
Sal		2	0,48
Santiago		163	38,90
	Praia	36	8,59
	Ribeira Grande	5	1,19
	Sta catarina	24	5,73
	Sta Cruz	20	4,77

S.Domngos	23	5,49
S.Lourenço dos Orgãos	15	3,58
S.Miguel	16	3,82
S.Salvador do Mundo	9	2,15
Tarrafal	15	3,58
Santo Antão	76	18,14
Paúl	21	5,01
Porto Novo	21	5,01
Ribeira Grande	34	8,11
S.Nicolau	31	7,40
Ribeira Brava	21	5,01
Tarrafal	10	2,39
S.Vicente	74	17,66
TOTAL	419	100,00

Fonte : PLATONGs

apresenta o número das OSC extraídas da respectiva lista no Guia das ONGS de Novembro de 2007, e não representam o total das OSC. Não incluem cooperativas (excepto uma no Maio e duas em S.Vicente) e não inclui associações desportivas(excepto duas na Brava e seis em S.Vicente).

Conclui-se que o universo das organizações não governamentais ou da sociedade civil não é devidamente caracterizado.

3.2 DADOS DE CARACTERIZAÇÃO DA ONG

A organização escolhida para aplicação do BSC, é uma ONG de Cabo Verde localizada na cidade da Praia, cujos dados de caracterização são os seguintes:representados de A a K:

A) Identificação:

A.1) Designação: Centro de Investigação de Tecnologia Intermediária de Habitação, de sigla CITI_HABITAT

A.2) Natureza jurídica: Associação. Não existe uma regulamentação específica para organizações não governamentais. Os estatutos não estão actualizados.

A.3) Data da criação: 26 de Novembro de 1988 nas vésperas da abertura política em Cabo Verde, foi a primeira ONG de juris criada em Cabo Verde.

A.4) Promotores/Fundadores: 13 caboverdeanos e 5 expatriados com formação em vários domínios de competências (sociologia, engenharia, administração, e outros).

A.5) Objectivo da criação: Pesquisa e divulgação do material local, formação de jovens artesãos e um centro de documentação técnica. Possui um edifício sede construído em Ponta de Água com materiais locais.

A.6) Objectivo actual: Contribuir para o desenvolvimento sócio comunitário dos grupos mais desfavorecidos e apoiar e promover o desenvolvimento comunitário participativo e a criação de condições locais para o exercício de uma cidadania efectiva e o reforço da democracia responsável. Resolver os problemas das comunidades através de Animação Participativa e Consciente, Desenvolvimento Comunitário e Participativo. *“Por dificuldades em prosseguir com a vocação inicial decidiu-se por trabalhar mentalidades geradoras de atitudes participativas e responsabilizantes”*, afirmação do Presidente do Conselho de Direcção

A.7) Órgãos Sociais: Conselho de Administração, Assembleia Geral e Conselho Fiscal

A.8) Valores característicos: Participação, democratização, eficiência e eficácia nas operações; confiança e parceria, transparência, interesse no projecto colectivo ou de solidariedade individual.

A.9) Grupos alvos: Grupos sociais mais desfavorecidos dos meios urbanos e peri-urbanos principalmente jovens, mulheres chefes de família através de associações das respectivas comunidades.

A.10) Sector de actividade: Desenvolvimento comunitário.

Actividades complementares: Gestão de micro-crédito e poupança, participação em projectos ambientais na gestão do fundo com a pré-selecção dos projectos ambientais das associações, representação de Fundos de Cooperação destinado a ONGs em Cabo Verde

B) Dimensão/extensão

B.1) Ambito geográfico: Bairros mais degradados e zonas rurais do concelho da Praia e interior de Santiago (S. Martinho, Cidade Velha, S.Domingos)

B.2) Emprego/ Voluntariado: Possui um corpo profissionalizado experiente com 18 membros sendo 16 assalariados permanentes. Conta com o voluntariado das associações comunitárias e do próprio pessoal profissional nos períodos fora de hora de trabalho.

B.3) Volume de fundos anual: 40 000 000 ecv em média

C) Infraestrutura física e tecnológica :

Possui sede própria, viaturas, rede de 13 computadores sendo 2 ligados à internet.

D) Gestão :

D.1) Recursos humanos: Tem 18 trabalhadores com formação nos domínios de administração, contabilidade, gestão de projectos e na área social. A admissão é feita mediante contratação e por projecto. A rotação de pessoal nos últimos anos é praticamente nula, corresponde a 1/18 em média nos últimos 2 anos.

O sistema de informação dos recursos humanos é incipiente. Não existe controle do absentismo. Há isenção de horário. Existe um programa de formação que contempla treinamento do pessoal em metodologias e forma prática de educação de adultos.

O reconhecimento do bom desempenho do pessoal é feito em reuniões.

D.2) Recursos financeiros: Elabora orçamento por programa e ou projecto, gere as receitas e despesas, assegura sustentabilidade de recursos financeiros por projecto.

Sobre a eficiência na utilização dos recursos, a gestão orçamental dos projectos financiados através de Ongs europeias tem de obedecer às regras da União Europeia para justificar a transferência de verbas. Nas aquisições de bens e serviços é necessário assegurar consultas ao mercado. Os projectos só suportam os custos de pessoal afecto aos mesmos, de investimentos, e exclui as despesas de funcionamento. Tem a contabilidade organizada permitindo a gestão financeira por projecto

Dinamismo na procura de parceiros e financiamentos de projectos são a principal exigência para a obtenção de financiamento das suas actividades ou de outro modo da sobrevivência da ONG. O tempo de vida dos projectos que varia em média entre 1 a 3 anos. Com melhoria das condições de vida e dos indicadores médios respectivos no país, alguns financiadores de projectos após 10 anos tendem a procurar outros países com mais problemas.

A libertação dos fundos é condicionada à apresentação de relatórios periódicos.

A ONG está isenta de tributação.

A organização não considera haver lógica a procura de excedente financeiro na gestão de projectos pois que a tendência é de aumento nos custos.

Na actividade de gestão de micro crédito a organização aplica taxas diferenciadas em função dos montantes e são mais baixas do que em outras ONGs tendo em conta a natureza do grupo alvo e porque não procura a sustentabilidade do serviço de micro crédito. O micro crédito teve inicio há cerca de 6 a 8 anos com fundos de uma parceria internacional, hoje o financiamento é feito com os reembolsos em média 12 000 00 escudos por ano.

D.3) Património físico: Adquire e aliena bens do imobilizado corpóreo. Do património constam de entre os meios significativos, o edificio sede, viaturas e diversos equipamentos necessários para a programação. É ainda propriedade da CITI-HABITAT, uma estação de rádio, Rádio Comunitário de Ponta de Água “ que foi uma doação”. As doações em bens são património da organização. O aprovisionamento de bens para a maioria dos projectos obedece a critérios de transparência nas decisões de compra, com prospecção e apresentação de facturas proforma aos financiadores.

D.4) Relações externas: Estabelece relações com o Governo na sociedade de informação: Serve-se de informações do Site do Governo e outras Instituições Públicas, Instituto Nacional de Estatísticas. Tem acesso a Relatórios sobre o Desenvolvimento Humano da Agência das Nações Unidas, Relatórios de Projectos do CCHIV-SIDA e de outros projectos sociais.

Estabelece ainda relações com organizações parceiras que podem ser outras ONGs nacionais ou internacionais e estrangeiras (Instituto Marques Vale Flor, Solidarité Socialiste), Escolas de Formação Profissional, Governo e organizações internacionais

sediadas na Praia Agência das Nações Unidas, Embaixadas., comunicação privilegiada com Ministérios da Família e Solidariedade Social, Ministério de Agricultura, PNL, Direcção Geral do Plano, Câmaras Municipais, Delegacias de Saúde.

D.5) Gestão da melhoria e das mudanças: A focagem em resultados mensuráveis para alcançar os objectivos dos projectos, pode levar a redução da qualidade. Sobre a medida de performance organizacional, há a realçar que os sistemas de medida existentes resultam da planificação de objectivos e indicadores de resultados. A ONG tem entre mãos um projecto de melhoria do sistema de avaliação do desempenho com a criação de um sistema de medidas para responder a solicitação de doadores.

Os critérios de custo e prazo são tidos em conta nos projectos. Os ganhos de eficiência com redução de prazos na execução de obras de construção civil ou no domínio agrícola são mais estratégicos do que em outros projectos em que tem de respeitar os compromissos de prazo e custos. De destacar porém que a organização não pode apropriar-se dos excedentes que resultem da optimização daquelas variáveis sem autorização do financiador do projecto e em 80% dos casos tem aplicações que se revertem para a comunidade. A procura de ganhos com a redução dos custos nos projectos é feita em situações de contratação de serviços e de formadores por exemplo

Nunca teve um plano estratégico.

E) Organizações e Associações em que participa:

E1.) Filiação em Associações de ONG's: É membro da Plataforma das ONG's de Cabo Verde Internacional e pertence à Rede Internacional de Luta contra a Exclusão Social.

E2.) Participação em rede: Dinamiza uma rede de associações de um conjunto de bairros da Praia (RED'ANIMAR) com cerca de 13 associações

F) Financiamento:

Fundos de parceiros nacionais e ou internacionais. Não tem subvenções do Estado. Beneficia do Estatuto de Organização de utilidade pública, o que dá isenções de impostos e nos direito de importação.

G) Instrumentos de gestão:

Elabora programas e projectos que podem ser plurianuais. Tem um Plano Anual de Actividades para 2007, os orçamentos são elaborados por programa e ou projecto. O Plano de Actividades apresenta um objectivo geral por programa e os objectivos específicos por áreas com os resultados esperados por área, sendo as actividades por área e em seguida as acções os indicadores e os meios de verificação.

H) Prestação de contas:

Elabora relatórios por projecto com periodicidade trimestral, semestral ou anual para os parceiros financiadores. Está sujeita a auditoria externa pelos financiadores dos projectos.

I) Principais Stakeholders:

Os principais stakeholders são os sócios, redes internacionais, parceiros nacionais e internacionais; Plataforma das ONGs; empregados, voluntários, associações locais nos bairros, líderes associativos e comunidades nos bairros peri-urbanos ou de zonas rurais, autoridades municipais Câmaras de S. Domingos e Praia, e autoridades governamentais tais como Ministério da Família e Solidariedade, Ministérios das Finanças, Agricultura, Saúde

J) Realizações:

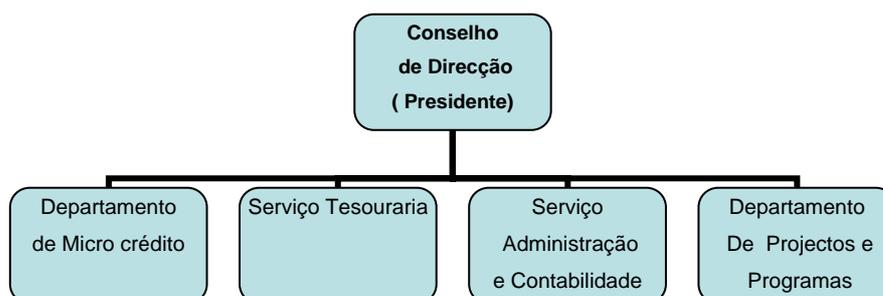
Nas actividades que a organização elenca como levadas a cabo nos últimos anos através de associações, destacam-se um conjunto de obras relativas a equipamentos sociais colectivos em vários bairros, acções de formação e de capacitação, e ainda relativamente aos grupos alvos que são as associações :

- Desenvolvimento da confiança e capacidade organizacional das associações através de treinamento das organizações locais em administração e gestão e do apoio na organização e implementação de iniciativas de criação de associações;
- Coordenação das acções das associações em projectos que contribuem para elevar a qualidade de vida como construções de centros comunitários, chafarizes, lavandarias, postos de saúde, jardins infantis, melhoramento de escolas construção de moradias sociais;

- Projectos de formação envolvendo jovens e mulheres nas áreas de culinária, corte e costura, gestão e contabilidade, auxiliares de infância, carpintaria, secretariado, electrónica etc, uma gama variada de domínios;
- Gestão de micro crédito através de um departamento próprio que funciona há mais de 8 anos e financiado inicialmente por uma ONG internacional parceira;
- Promoção da cidadania;
- Desenvolver nas associações capacidade para angariar fundos para micro projectos.

K) Estrutura orgânica: A estrutura orgânica é simples com 2 níveis de hierarquização. O funcionamento por projectos e uma coordenação única dá agilidade e flexibilidade proporcionando ajustamentos sempre que há um novo projecto.

Figura 16 - Organigrama do CITI HABITAT



3.3 - MEIO ENVOLVENTE

3.3.1 Meio envolvente mediato

O meio envolvente mediato, é constituído por um conjunto de variáveis que a organização não controla, que são de natureza económica, tecnológica, cultural, política e demográfica. Vai-se dar destaque a alguns dados do país que permitem caracterizar a envolvente jurídica e legal, política, económica e social das organizações não governamentais, com importância para a ONG, CITI-HABITAT.

A Constituição da República estipula um conjunto de direitos e garantias aos cidadãos, a liberdade de associação e princípios democráticos da organização do Estado de direito. Contempla um conjunto de direitos e deveres económicos, sociais e culturais

como sejam: direito à segurança social, à saúde, à habitação condigna, ao ambiente saudável, da juventude na protecção social, dos portadores de deficiência e dos idosos, educação e cultura, cultura física e desporto. Há contudo um grande défice no atendimento das necessidades sociais e dos direitos, e fragilidades nas condições de exigibilidade dos direitos pelos cidadãos.

Em termos de perspectiva, o país aderiu aos objectivos do Milénio para o Desenvolvimento declarado nas Nações Unidas, que são:

- Reduzir a pobreza absoluta e a fome
- Assegurar a educação primária universal
- Remover a igualdade dos sexos e autonomia das mulheres
- Reduzir a mortalidade infantil
- Melhorar a saúde materna
- Combater o HIV/SIDA, paludismo e outras doenças
- Assegurar um ambiente durável

Ao nível do capital humano, a política educativa tem-se articulado em torno da promoção da qualidade e da equidade; de adequação da oferta de ensino e de formação técnico profissional, sustentabilidade do sistema de ensino.

Nas políticas públicas relacionadas com a intervenção das ONGs destacam-se os objectivos estabelecidos pelo Governo de:

- Boa governação como factor de desenvolvimento, reformando o Estado, intensificando a democracia e reforçando a cidadania;
- Descentralização e processo de desenvolvimento regional que pressupõe o desenvolvimento do poder local, no quadro de uma política de descentralização que possibilite e estimule a participação das populações, através dos órgãos regionais, locais eleitos, do sector privado e da sociedade civil. A acção regional e local é vista como complementar á do Estado e será promovida no respeito das atribuições e competências dos diversos actores intervenientes no processo de desenvolvimento e num quadro de concertação estratégica global tendo em vista a modernização da administração municipal, o reforço da autonomia financeira, a capacitação do sector empresarial local

e da melhoria e da qualidade de participação das organizações da sociedade civil no desenvolvimento local e regional, conforme documento de Estratégias de Crescimento e Redução da Pobreza

- Estratégia de parceria entre entidades públicas e organizações da sociedade civil (OSC) visando reforçar o papel destas na descentralização

Importa referir que há investimentos na modernização de infraestruturas físicas, estradas, portos e aeroportos, no domínio das novas tecnologias de informação e comunicação, tecnológicas, do sistema financeiro e que ainda se perspectiva-se um conjunto de objectivos que vão permitir a regulamentação e expansão do terceiro sector como sejam:

1. Regulamentar o Estatuto das Organizações não governamentais de desenvolvimento (ONGD), Fundo Nacional de Apoio a Projectos das ONGD e OSC, Regulamento e registo das ONGD, Contabilidade e registo dos activos das ONGD e OSC

2. Melhorar sistema de protecção social, reforçar sua eficácia e garantir a sua sustentabilidade. A estratégia é formulada com base na gestão do risco social, com carácter multisectorial e integrado que permite apoiar as camadas mais pobres e mais vulneráveis da população na melhoria das suas condições de vida, na prevenção dos riscos sociais:

- Contribuir para o reforço da capacidade de intervenção, particularmente das ONG e associações comunitárias, no desenvolvimento de programas dirigidos a grupos específicos da população em situação de risco ou de exclusão social
- Promover e apoiar iniciativas locais e de desenvolvimento comunitário no combate à pobreza e à exclusão sociais
- Reforçar a articulação entre as políticas sociais, particularmente as de saúde, educação e formação profissional, segurança alimentar, habitação e saneamento que concorram para a redução da pobreza e garantam o acesso dos grupos mais vulneráveis aos serviços sociais de base

3. Promover a competitividade para favorecer o crescimento económico e criação do emprego

4. Desenvolver e valorizar o capital humano. orientar o sistema de ensino formação para as áreas prioritárias, e promover a política global de desenvolvimento social

5.Desenvolver infra-estruturas básicas e económicas e promover a ordenamento do território para um desenvolvimento equilibrado

Há ainda perspectivas de entrada do país no grupo dos países de rendimento médio e de parceria especial com a União Europeia que colocam desafios de adaptação a todas as organizações

O exercício da actividade de micro crédito foi regulamentado pelo Banco de Cabo Verde em 2007

3.3.2 Meio envolvente imediato

O meio envolvente imediato é constituído por um conjunto de variáveis do sector de actividade, que a organização pode controlar e resulta das áreas de análise: clientes, mercados, concorrentes e sector de actividade. Apontam-se informações sobre o ambiente de actuação da ONG e caracterização de parcerias importantes a nível internacional que apoiam no financiamento e na partilha de visão com a ONG, bem como as condições locais.

Na área do micro crédito, actuam mais de oito organizações e algumas constituem uma federação. A ONG pratica uma politica diferenciada sobre as políticas de remuneração dos serviços. Não integra a federação.

A cidade da Praia e o interior de Santiago(zonas rurais onde intervem a ONG) têm indicadores de acesso ao conforto e bem estar muito abaixo da média nacional, por exemplo a taxa de acesso à água canalizada é de 17,2% contra 24,8% a nível nacional, as condições de habitabilidade 38,7% com WC, de entre outros.Sobre algumas características económicas da população a taxa bruta de ocupação é de 33,4%, sendo trabalhadores não qualificados 27,8% .

Há associações comunitárias de base que se estão a constituir em rede. Extraído do Guia das ONG's de 2007 vê-se um total de mais de 6 redes recentemente constituídas

A colaboração em redes organizacionais é a promoção através das tecnologias as condições de cumprimento das missões respectivas.

As organizações não governamentais parceiras e membros de Rede de Promoção dos Direitos Sociais e membros da Rede de Luta contra a Excusão Social⁴, têm uma visão sócio política, e são organizações de campanha para a mudança, e de desenvolvimento sócio comunitário, classificadas nos grupos II e VI constantes do Anexo 2, (pág. 108) conforme uma Classificação Internacional. Estes parceiros têm um sistema de indicadores de resultados, de procedimento, de satisfação e de efeitos. Uma escala de medição permitindo classificar as organizações intervenientes nos programas segundo critérios. Definem um quadro de actuação a nível micro, meso e macro que privilegia mudança social e quatro como categorias principais de mudança. Com base na análise de um documento fornecido por cortesia pela ONG, os objectivos por categorias de direitos económicos e sociais e cidadania podem ser assim sistematizados:

- a. Melhoria das capacidades básicas das populações no acesso à renda, trabalho, segurança alimentar, água, trabalho, moradia, meio ambiente e serviços públicos com um elenco de objectivos associados ao acesso à saúde, segurança alimentar e soberania e trabalho digno vida digna;
- b. Estar ciente nas organizações de gestão do poder e partilha de recursos e que regulam o funcionamento da sociedade, com um elenco de objectivos relacionados com o domínio de exigibilidade dos direitos o que passa pelo conhecimento, domínio e compreensão das regras e do funcionamento das instituições, mais justiça e mais transparência nas instituições.
- c. Contribuir para redução das desigualdades sociais, fenómenos de exclusão ou de marginalização de certos grupos
- d. Melhoria das práticas das organizações que intervêm nos programas através de critérios de selecção das organizações (pelos valores, visão sócio política de desenvolvimento, filosofia de educação popular, trabalho em redes e legitimidade junto às populações)

⁴ Exclusão social é uma expressão utilizada na década de 1990, definida como processo de marginalização. Contem uma vertente de cidadania que não está incluída no conceito de pobreza, embora a pobreza seja determinante para a exclusão.

Neste quadro o nível micro é definido como o plano local, e de reforço das organizações comunitárias de base e apoio à sua acção. O nível meso é definido como plano regional e nacional, e de reforço dos parceiros pertencentes à rede no apoio à sua acção nas acções comunitárias de base. O nível macro é definido como o plano internacional e sub regional, e de capitalização e sistematização das práticas e dos resultados, acção colectiva de *lobby* com parceiros

São de considerar ainda, os critérios com uma escala de pontuação com uma barreira mínima como requisito para os candidatos aos programas e financiamentos.

Com base nos temas que consideram estratégicos e que são: a segurança alimentar e qualidade de vida, a saúde e qualidade de vida, o emprego rendimento e qualidade de vida, Uma adaptação do modelo BSC deve focar na qualidade de vida das comunidades que em regimes democráticos permitem a cidadania plena, entendimento obtido primeiramente, como objectivo maior pretendido pela ONG. Estes três temas enquadram-se na problemática dos direitos económicos e sociais.

3.4 - A ONG e os elementos estratégicos

Os objectivos gerais de uma organização, como da ONG em estudo por exemplo, confundem-se com ideais e valores, são praticamente estratégicos por serem de longo prazo e estão associados à missão da organização.

Para efeitos de definição dos objectivos estratégicos vai-se procurar reflectir sobre os principais elementos estratégicos que são a visão, a missão e os objectivos estratégicos

A ONG tem um sistema de gestão que se pode considerar por resultados com um conjunto de indicadores de resultados por área e os respectivos meios de verificação.

A gestão faz-se por projecto com objectivos estabelecidos por programas em regra aprovados por financiadores diferentes. Por cada projecto há um coordenador/responsável e um a dois animadores. Os objectivos dos diferentes projectos não estão integrados. Não existe um plano estratégico, contudo existem programas com

horizonte temporal de 3 anos. Tem por implementar um projecto de alargamento dos indicadores.

3.5. - CONSTRUÇÃO DOS INDICADORES BSC

O que se propõe com é construir os indicadores de desempenho global alinhados com os objectivos estratégicos da organização utilizando a metodologia de BSC.

Considera-se que a ONG tem altos níveis de objectivos a cumprir e que se encontra na segunda situação descrita no ponto 2.5.1 para organizações não lucrativas.

Tem-se em conta que, o BSC é mais efectivo quando é parte de um processo de mudança na organização o que não é o caso da ONG e, ainda que apesar de a operacionalização do balanced scorecard não exigir um plano estratégico, a metodologia de construção dos indicadores como visto anteriormente no referencial teórico respectivo, ajuda a definir os objectivos estratégicos.

Para introduzir BSC como metodologia de gestão estratégica foram considerados os seguintes passos:

Passo 1 – Definição de visão/missão

Passo 2 – Análise SWOT

Passo 3- Definição processos e subprocessos

Passo 4 – Objectivos estratégicos

Passo 5- Diagrama de causa e efeito

Passo 6- Mapa estratégico

Passo 7-Definir a arquitectura de indicadores numa unidade da organização

e um diagnóstico implícito com a caracterização promenorizada da organização já efectuada. A missão e visão foram definidas pela Direcção do CITI-HABITAT, os elementos de diagnóstico foram elencados com base em entrevistas e documentos do perfil fornecidos pela Direcção.

Estão detalhados os cinco primeiros processos que se considera serem os essenciais.

A definição de visão é dada na perspectiva geral sócio política, não foca na satisfação, qualidade de vida ou felicidade das comunidades directamente. A partir das definições de visão e missão dadas pelos executivos da CITI-HABITAT faz-se a adaptação da metodologia considerando em 1º lugar a perspectiva de grupo alvo que mais se relaciona com a missão.

Passo 1- DEFINIÇÃO DE VISÃO E MISSÃO

1.Visão

“Acesso igual aos recursos e à partilha do poder, controlo democrático da gestão de recursos para que garanta o acesso e o uso no interesse colectivo. Visa mudanças concretas a nível dos seus parceiros locais e populações para que a médio prazo e longo prazos se atinjam mudanças globais em termos de valores e princípios humanos universais de justiça social, igualdade, democracia, participação, progresso. Os actores sociais devem ter sentido crítico permanente em relação a discursos e às práticas dos decisores políticos, devem confrontar os argumentos e teses de desenvolvimento que lhes sejam estranhas; reforçar a capacidade de sistematização e de teorização das práticas, reforçar as capacidades de influência e de negociação das organizações.”

2.Missão

Trabalhar para que os grupos sociais actuem de forma autónoma consciente, através de organizações da sociedade civil, a diferentes níveis, denunciando a repartição injusta dos recursos e do poder trabalhando para reduzir as injustiças” tendo ainda em conta as outras variáveis do desenvolvimento, quais sejam: o meio ambiente, a cultura, a tecnologia, a economia. Por isso a missão consiste em reforçar a capacidade dos actores colectivos lá onde eles intervêm para que impulsionem mudanças sociais de forma a transformar a vida das classes populacionais socialmente excluídas e se consolidem as suas redes. O reforço das capacidades das organizações assenta-se em quatro eixos:

Eixo 1 – construção e partilha de uma visão socio política do desenvolvimento aos níveis micro, médio e macro.

Eixo 2- reforço das competências organizacionais, formativas, em recursos humanos

Eixo 3- reforço das parceriais, construção de sinergias e constituição de redes

Eixo 4 – mobilização de recursos financeiros

Os resultados a esperar da actuação da ONG com base na definição da missão dada pela Direcção, são intangíveis (imateriais) os mais relevantes. Questionado um elemento da organização sobre o facto de não haver enfoque no que a instituição faz, respondeu que “ a instituição são as pessoas e só tem sentido se tiver projectos e programas para as comunidades”. “ Fazer o trabalho para continuar a ser visto como um parceiro válido ” Questionado ainda sobre o que entende por “transformar a vida das classes populacionais socialmente excluídas” e o impacto esperado nas comunidades, tem-se então os elementos concretos para os resultados.

O posicionamento estratégico da ONG relativamente às associações comunitárias de base é atender às solicitações, não faz pesquisa de uma forma sistemática dos locais de intervenção.

“Até agora, não entra em competição com as associações na procura de financiamentos para projectos, pois um dos objectivos da ONG é fazer com que as organizações tenham capacidade de organização e autonomia para procurarem os seus financiamentos. Se as condições da comunidade onde intervem dispensarem a intervenção da ONG ela procura outros espaços “. De registar que a organização conta com o sucesso de intervenção em algumas comunidades e por arrastamento e contagiar assim outras comunidades que se aproximam então da mesma solicitando apoio para os problemas locais.A ONG aconselha-os a recorrerem a associações existentes ou a constituírem uma associação. Afirmação de um dos responsáveis.

Passo 2 - ANALISE SWOT

Para as análises externa e interna da organização teve-se como referência as listas de MINTZBERG (1999). Para este estudo faz-se empiricamente a adaptação da lista contemplando os elementos mais pertinentes para organizações sem fins lucrativos. Os pontos fortes e fracos são elencados resultam da análise das informações recolhidas na organização através de entrevistas.

Os principais pontos fortes:

- a. Ter como colaboradores, profissionais envolvidos com a causa da organização
- b. Focalização das actividades nas comunidades, fonte inesgotável de necessidades
- c. Ter infraestrutura e equipamentos básicos
- d. Ter credibilidade legitimada junto às populações
- e. Serviços e domínios de intervenção onde não há muita competição com serviços sociais públicos e outras ONG´s
- f. Diversificação de actividades de carácter permanente
- g. Exigências nos critérios de financiadores
- h. Independência na actuação face a outros poderes
- i. Internacionalização na sua criação
- j. Fontes de financiamento diversificadas

Os principais pontos fracos

- a. Fundos próprios insuficientes
- b. Abrangência geográfica tem de ser restrita para assegurar a proximidade
- c. Complexidade na avaliação do impacto da sua acção
- d. Falta integração dos dominios de actuação
- e. Exigências dos critérios dos financiadores
- f. Falta autonomia financeira
- g. Inexistência de um sistema de indicadores de desempenho
- h. Estatutos não actualizados e os órgãos estatutários não funcionam

As principais oportunidades

- a. As ONGs como variável estratégica para a modernidade na gestão dos programas sociais a tendência global
- b. Políticas públicas favoráveis (descentralização local e promoção do auto emprego)

- c. Promoção do auto-emprego através de actividades geradoras de rendimento como estratégia de combate à pobreza
- d. Exigências dos critérios dos doadores que introduzem rigor e eficácia
- e. Ter apoio de organizações parceiras internacionais
- f. Participação na Plataforma Nacional das ONG
- g. Integrar uma rede internacional de ONGs de Luta Contra a Exclusão Social
- h. Apoio na comunicação de radiodifusão (Rádio Ponta de Água) através de voluntariado

As principais ameaças são:

- a. Políticas públicas de intervenção directa local
- b. Regulação do quadro de actuação das ONGs
- c. Níveis cada vez mais elevados e sofisticados de intermediação com elevação da consciência social dos cidadãos
- d. Melhoria no grau de organização dos sectores sociais nos serviços que a ONG pode prestar
- e. Concurso para financiamentos de programas que estimulam a competição entre ONG's.
- f. Práticas de restrições nos financiamentos de projectos por alguns fundos (limitação do número de acesso por organização para além do valor máximo dos fundos). Favorecem a multiplicação, com o alargamento do número de beneficiarios sem eficácia garantida não estimulam bom desempenho

Passo 3 – DEFINIÇÃO DE PROCESSOS E SUBPROCESSOS

A ONG presta um serviço à comunidade pelo que acrescenta valor através dos serviços. Os principais processos internos relacionados com a gestão da organização identificados são: o alargamento da área e âmbito de actuação, manutenção dos serviços, prospecção de financiamentos e avaliação do impacto das acções.

Para definir os processos operacionais considera-se na cadeia de valor, os subprocessos atendimento aos grupos alvos e os restantes de apoio administrativo.

Alargamento do âmbito e área de actuação:

- Processos de identificação de novas comunidades onde inserir

- Processo de identificação de domínios de intervenção
- Processo de atendimento a necessidades concretas das comunidades e actores sociais
- Processo de elaboração de programas e projectos
- Processo de participação em concursos com programas para financiamentos

Manutenção dos serviços

- Processo de recrutamento e selecção do pessoal
- Processo de aquisição de bens
- Processo de manutenção do pessoal (administração de salários)
- Processo de gestão da tesouraria
- Processo dos registos e contabilização
- Processo de manutenção do imobilizado
- Processo de apoio a associações na organização e capacitação das mesmas na gestão, administração, elaboração e acompanhamento de projectos
- Processo de gestão do micro crédito
- Processo de aumentar a capacidade formativa dos quadros no domínio de educação popular

Prospecção de financiamentos

- Consultas a parceiros sobre possíveis acções a serem acordadas e projectos conjuntos
- Gestão das relações externas com doadores nacionais e internacionais

Avaliação das mudanças sociais nas comunidades

- Gestão do sistema de avaliação do desempenho

Para avaliar as mudanças decorrentes da actuação da ONG, um quadro com o perfil sócio económico das famílias, classes de rendimento em cada bairro ou comunidade são tomadas como ponto de partida para comparação da sua evolução no período entre 3 a 5 anos.

Figura 17 - ANÁLISE SWOT

Ambiente Externo			
Ameaças	Ambiente Interno		Oportunidades
	Pontos Fortes	Pontos Fracos	
*Quadro Legal de actuação das ONGs	*Profissionais envolvidos com a organização	*Fundos próprios insuficientes	* Políticas públicas favoráveis (descentralização local)
*Políticas públicas de intervenção directa local	*Focalização nas comunidades	*Abrangência geográfica restrita	*Indicadores de pobreza e condições de vida em CV
*Níveis mais elevados e sofisticados de intermediação	*Ter infraestrutura e equipamentos básicos	*Complexidade na avaliação do impacto da acção	*Políticas públicas favoráveis à descentralização
*Restrições nos financiamentos de projectos	*Credibilidade junto à população	*Integração nos domínios de actuação	*Promoção do autoemprego através de actividades geradoras de rendimento
*Competição no acesso aos recursos, com concursos	*Diversificação de actividades de carácter permanente	*Estatuto desactualizado	*Exigências e critérios de financiadores
*Melhoria nos sectores sociais nos serviços que a ONG pode prestar	*Dinamizar uma rede de associações	*Inexistência sistema avaliação de desempenho	*Regulamentação do quadro legal de actuação das ONG
	*Internacionalização na sua criação		*Envolvimento Ongs no programa de Luta contra a Pobreza
	*Fontes de financiamento diversificadas		* Participação na rede Internacional contra a exclusão social
			*ONGs variável estratégica para modernidade

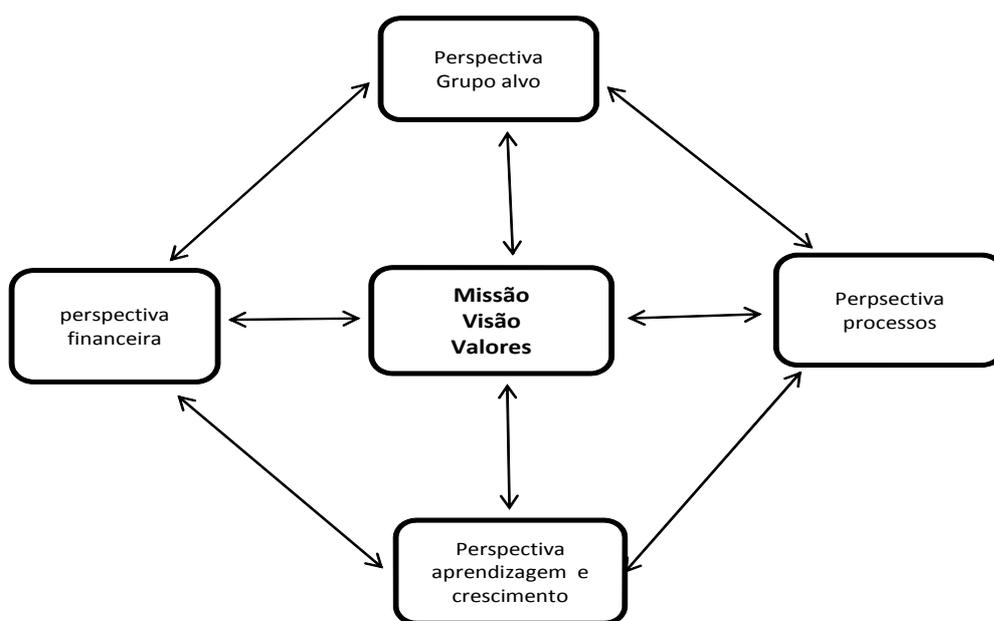
SWOT : S-strengths W-weaknesses O-opportunities T- threats

Passo 4: OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS

Os objectivos estratégicos são os de longo prazo e relacionados com a missão e sobrevivência da organização. Na metodologia do BSC os objectivos estratégicos são definidos primeiramente por perspectiva isolada e, através de um diagrama de causa e efeito são estabelecidos os realmente estratégicos para a organização.

Neste passo são definidos igualmente os indicadores de tendência ou de resultado, sem especificar o tipo de indicador e os factores críticos de sucesso.

Figura 17 - Diagrama de BSC na ONG



Fonte: PINTO,F (2006)

A) Objectivos estratégicos na perspectiva de grupos alvos:

O termo grupo alvo é utilizado com o mesmo significado que o termo cliente não no sentido estrito em que não há relações de troca. Os stakeholders financiadores ou doadores são igualmente tratados como clientes ou grupos alvos pois a ONG tem em conta a necessidade de lhes dar satisfação.

Objectivo estratégico	Indicador /Resultado/Tendência	Metas
G1. Atender exigência doadores/financiadores	-Nº relatórios aprovados sem defeitos	100% dos relatórios sem defeitos
G2. Alargar a outras comunidades	-Novas associações ou actores com pedidos por satisfazer	-Fixar nº adicional de novas comunidades por ano
G3. Assegurar boas condições financiamento micro credito	-Taxa de juro praticada/ taxa sem risco (igual á de obrigações do tesouro)	-Taxa de juro mais baixo que o praticado;e -Risco de crédito igual a zero
G4. Satisfação aos pedidos das associações com impacto social	-Nº pedidos satisfeitos / volume de emprego ou volume adicional de recursos financeiros	-% superior à media dos últimos 3 anos
G5. Melhorar as condições de vida das comunidades	-Nº de empregos criados, nº de casas construídas com ligações à rede de água e esgotos; nº de vias de acesso.	-Contribuição para taxa de desemprego, indicadores de bem estar (habitabilidade)
G6. Aumentar o número de projectos programas plurianuais	-Nº de projectos em carteira	-Fixar percentagem ou nº adicional
G7. Assegurar credibilidade junto às populações	- Resultados de questionários anuais sobre a imagem da ONG por bairro de intervenção	- 80% da amostra diz ter boa credibilidade
G8. Intensificar contactos com OCB	-Nº contactos por OCB por animador de terreno por mês	-Fixar número
G9. Ajustar a cultura da organização e das associações aos valores	-Escala de cultura para medir aderência às mudanças pretendidas	-Fixar um grau da escala

B) Objectivos estratégicos na perspectiva dos processos internos

Objectivos	Indicador de resultado/tendência	Metas
P1. Aprimorar o processo de concurso ao financiamento de programas	-% do número de processos candidatos aceites / nº de não aceites	95% processos aceites
P2. Manter o serviço disponível para atendimento dos pedidos das associações	-Nº animadores / nº de bairros que dão cobertura	- um animador por quatro bairros e máximo 20 associações por animador
P3. Elaboração atempada de relatórios	-Formulário tipo	-Atrasos zero
P4. Cumprimento dos prazos e boa execução dos projectos	-Duração prevista do conjunto dos projectos	-Cumprimento dos prazos em tempo inferior para projectos

	concluídos/duração da execução	com ganhos na redução do prazo de execução e no prazo previsto para os restantes
P5. Ter iniciativas de desenvolver operações com impacto na mudança social nas comunidades	-Nº de acções de intervenção propostas por colaborador	-Pelo menos 1 iniciativa por colaborador ano
P6. Implementar sistema de avaliação das mudanças sociais	-Nº de estudos e projectos ou programas nos indicadores sociais a que a mudança respeita	- Conjunto de indicadores de mudança
P7. Gestão rigorosa do micro crédito	- Nº de créditos mal parados	-Zero
P8. Sistema de acompanhamento dos resultados e impacto novos projectos.	-Base de dados com indicadores sócio económicos das comunidades actualizada	- Actualizada em 360 dias
	-Contribuição dos resultados de novos projectos na melhoria dos indicadores	- Valor significativo
P9. Gerir rede associações	- % associações que intervêm - Nºde tentativas de contactos / nº contactos realizados	90% dos participantes da rede 90%
P10. Contribuir para mudança social	- Balanço do alcance do objectivo através de inquéritos e seguimento das pessoas envolvidas	-Um questionário por projecto ou programa

C) Objectivos estratégicos na perspectiva de aprendizagem e crescimento:

Objectivos estratégicos	Indicadores	Metas
A1. Garantir a motivação e engajamento do pessoal	-Grau de execução projectos /planos por colaborador, qualidade de execução	-Fixar o grau -Estabelecer nº médio de projectos por colaborador
A2. Desenvolver capacidade de negociação e lobbie	-Nº de projectos ou programas vezes volume de recursos	- Número superior ao existente
A3. Formação continua do pessoal envolvido em projectos	- Nº de acções de formação	75% ou mais de pessoal com formação de capacitação
A4. Capacitação do pessoal no domínio de mutualidades de poupança e outras	-% pessoal formado	-Fixar a percentagem

A5. Desenvolver a capacidade de gestão financeira particularmente na rentabilização dos fundos de poupança	-% quadros internos formados -Nª associações envolvidas	Fixar a percentagem Fixar o número de envolvidas
A6. Assegurar gestão eficaz em toda organização	-% metas anuais alcançadas -% directivos que receberam formação -% diversificação na formação do pessoal	-Estabelecer 90% ou 100%
A7. Reforçar o capital organizativo, a cultura, liderança, alinhamento, trabalho em equipa	-Escala de avaliação com graduação.	- Numa escala de 1 a 5, valor superior ou igual a 3

D) Objectivos estratégicos na perspectiva financeira:

Objectivo estratégico	Indicador Resultado/Tendência	Metas
F1. Aumentar a captação dos recursos	-Volume dos fundos últimos 3 anos	-Média aumento superior média inflacção no periodo
	-Fundos de novos projectos/ total dos fundos	-% superior à existente
F2. 2.Sustentabilidade das despesas pelas receitas	-Quociente despesa anual/receita anual	-Fixar valor inferior a 100%
F3. Gestão do micro crédito sem risco	-Quociente volume anual dos reembolsos do micro crédito/volume reembolsos esperados	100%
F4. Assegurar gestão controlando custos	- Taxa execução orçamental por projecto	-Desvio zero
F5. Assegurar gestão controlando custos	-Custo por colaborador em média	-Manter igual
	-Diferença entre despesas previstas e realizadas	-Zero
	-Despesas média mensal por projecto	-Valor inferior ou igual ao existente
	-Valor da reserva para funcionamento	-Valor superior ao existente

Passo 5 – DIAGRAMA CAUSA EFEITO

Do conjunto dos objectivos elencados acima vai-se seleccionar os que mais se integram nas 4 perspectivas relacionados por causa efeito. O resultado é apresentado na Figura 18.

Descrição do processo de selecção dos objectivos integrados:

O processo escolhido para a construção de objectivos integrados nas perspectivas do BSC para a ONG, começa com a fixação de uma hierarquia das perspectivas. Foi adoptada a perspectiva de grupo alvo/cliente como a mais acima por ser a que directamente contribui para a missão. Segue-se a perspectiva de processo que permite relacionar com o grupo alvo. No mesmo nível colocam-se as perspectivas financeira e de aprendizagem e crescimento. Começa com a construção da matriz, ordenando os objectivos listados no Passo 5 em linhas e colunas por perspectiva e em seguida é feita uma análise relacional, segundo as 4 perspectivas.

Há um total de 30 objectivos sendo: 9 objectivos na perspectiva financeira, 10 na perspectiva de processos, 7 na perspectiva de aprendizagem e crescimento e 4 na perspectiva financeira representados por:

- g_i os objectivos do grupo alvo ou cliente com i a variar de 1 a 9
- p_i os objectivos dos processos internos com i a variar de 1 a 10
- f_i os objectivos da perspectiva financeira com i a variar de 1 a 4
- a_i os objectivos da perspectiva de aprendizagem e crescimento com i a variar de 1 a 7

No quadro da Figura 18 pode-se ver a matriz de integração dos objectivos onde estão assinaladas com “1” as relações existentes entre os objectivos de linha e o objectivo de coluna e ver ainda o somatório dos objectivos em cada coluna. (há o pressuposto de que os objectivos têm igual ponderação)

Figura 18-A - Matriz de integração dos objectivos - Perspectiva Grupo Alvo/ Cliente

	g1	g2	g3	g4	g5	g6	g7	g8	g9	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	a1	a2	a3	a4	a5	a6	a7	f1	f2	f3	f4
g1																														
g2																														
g3																														
g4																														
g5																														
g6																														
g7																														
g8																														
g9																														
p1	1					1																				1	1			
p2		1			1	1	1			1	1										1	1								
p3	1					1																								
p4	1					1															1	1	1					1		
p5						1			1																					
p6						1			1	1																				
p7						1																								
p8	1				1	1	1	1	1																					
p9		1							1																					
p10									1	1																				
a1		1				1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
a2			1	1		1																								
a3						1				1																				
a4						1	1	1																						
a5						1																								
a6	1	1				1				1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
a7		1				1				1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
f1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
f2																														
f3		1	1																											
f4																														
soma	6	7	5	5	5	11	5	7	5	5	5	3	2	7	2	3	5	4	2	4	4	5	2	3	4	3	5	4	2	1

Para selecção dos objectivos alinhados com a missão em cada perspectiva, foi adoptado primeiramente o critério de maior pontuação e de entre os mais pontuados um segundo critério de alinhamento directo seja com a missão seja com o eixo estratégico para a respectiva perspectiva.

Na perspectiva de grupo alvo/cliente, utilizado o primeiro critério foram seleccionados **g1**, **g2**, **g6** e **g8**, que são os objectivos que mais se integram com os das demais perspectivas. Com efeito as pontuações dos objectivos: $g_1=6$, $g_2=7$, $g_3=g_4=g_5=g_7=g_9=5$, $g_6=11$.

Utilizado entre estes seleccionados o segundo critério, permanecem seleccionados apenas **g2** que é “intensificar contactos com OCB’s” e **g8** que é “alargar o impacto das acções a outras comunidades”. São os que mais directamente têm a ver com a missão da ONG e o eixo “construção e partilha dos valores”. Retira-se **g1** por não estar directamente ligado à missão e **g6** porque depende de **g2**.

Com o mesmo processo de análise adoptando o mesmo critério de selecção, obtém-se os seguintes resultados:

Na perspectiva de processos os objectivos seleccionados foram: **p₅** que é “ter um sistema de acompanhamento de resultados” e **p₈** que é “ ter iniciativas de desenvolver operações que reforçam a eficácia das redes”. Considera-se o eixo “reforço de parcerias e construção de redes”.

Na perspectiva financeira os objectivos seleccionados são **f₁,f₂** e **f₃** que são respectivamente “ aumentar a captação de recursos”, “sustentabilidade das despesas”, “gestão do micro crédito”. Considera-se o eixo “mobilização de recursos “ que resume os objectivos estratégicos propostos na referida perspectiva.

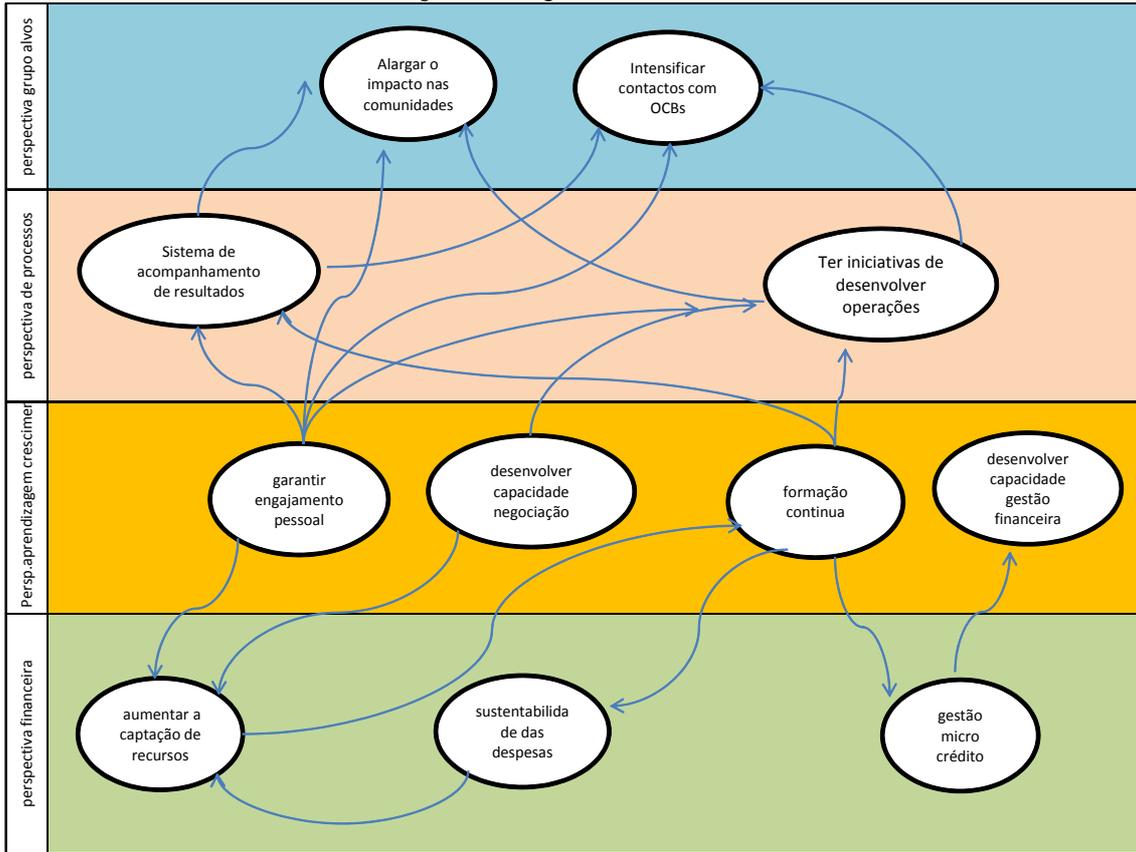
Na perspectiva de aprendizagem e crescimento, os objectivos seleccionados são **a₁, a₂** e **a₃**. Considera-se o eixo reforço da capacidade organizativa que resume os todos os objectivos estratégicos

O diagrama de causa e efeito (Figura 18) é elaborado apenas com os objectivos seleccionados.

Para o caso em estudo, foi utilizada a sequência dos objectivos **g_i, p_i, a_i, f_i** por proporcionar um diagrama de causa e efeito mais legível do que **g_i, p_i, f_i, a_i** como sugere a Figura 12.

Alguns dos objectivos estratégicos inicialmente inventariados e não seleccionados poderão ser estratégicos para outros níveis hierárquicos da organização.

Figura 19 - Diagrama de causa e efeito



Passo 6- MAPA ESTRATÉGICO

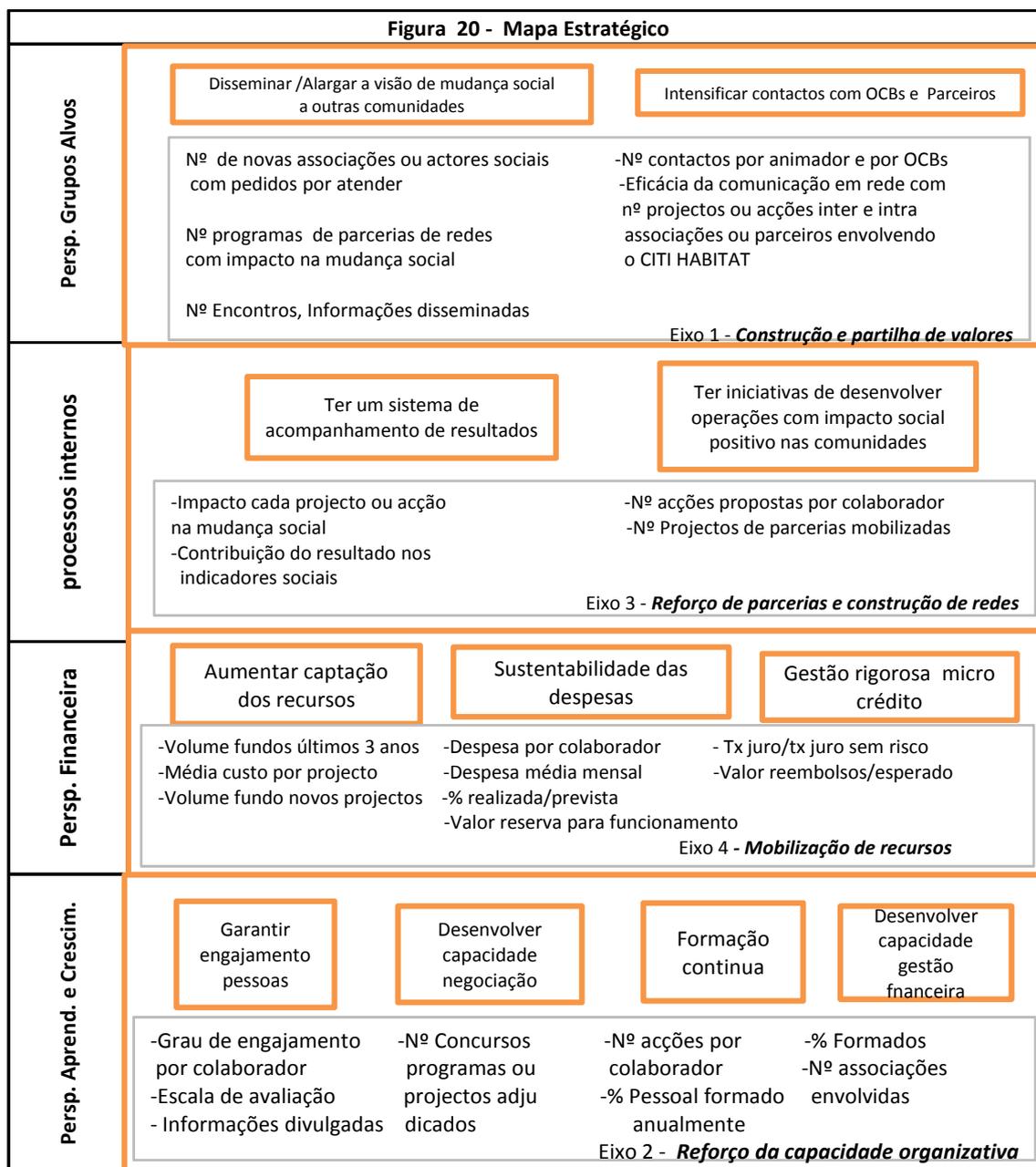
O mapa estratégico permite visualizar não só os objectivos estratégicos mas também os indicadores respectivos por perspectiva (Figura 19). Os empregados ou colaboradores podem ver através dos indicadores, a contribuição que podem dar para o cumprimento dos objectivos estratégicos da organização.

O mapa estratégico é construído a partir dos objectivos estratégicos constantes do diagrama causa efeito.

Alguns dos objectivos estratégicos inicialmente inventariados podem servir para outros níveis mais baixos da organização.

A proposta de indicadores que se apresenta não foi partilhada com a Direcção da organização e não houve envolvimento de quadros na sua discussão.

Os eixos estratégicos definidos pela ONG são considerados os processos chave alinhados à missão.



3.6 – ARQUITECTURA DOS INDICADORES E METAS

Para definir a arquitectura dos indicadores num processo em cascata, os principais passos são assim ordenados:

1º) Elaboração de uma estratégia de comunicação do mapa estratégico e dos indicadores estratégicos globais da organização

2º) Seleção da unidade orgânica ou serviço a definir os objectivos estratégicos e indicadores alinhados aos objectivos de mudança pretendidos pela ONG

3º) Identificação da relação “causa efeito” dos objectivos dessa unidade com os da organização no seu todo

4º Definição dos indicadores estratégicos da unidade orgânica

5º) Através de reuniões e entrevistas, preparação de uma síntese dos principais indicadores, iniciativas ou acções incluindo as de investimento em recursos humanos e materiais, informação e tecnologias de comunicação, e metas de curto médio e longo prazos

6º) Avaliação periódica dos indicadores

Considerando a hipótese de a escolha incidir sobre uma unidade orgânica a ser criada, para atendimento às associações, na definição dos objectivos estratégicos e indicadores alinhados aos de mudança, seria colocada em primeiro lugar a aprendizagem e crescimento e através do detalhamento dos processos far-se-á a construção dos indicadores.

Observa-se que os objectivos estratégicos definidos pela metodologia BSC neste estudo são de âmbito executivo para uma pequena organização. Um processo em cascata de construção desses indicadores é mais complexo para organizações de grande porte ou federadas.

Secção 4- CONCLUSÕES

As organizações do terceiro sector, estando sujeitas aos mesmos desafios de adaptação que as empresas de negócios no mundo actual, podem aplicar instrumentos de gestão modernos que permitem melhorar e avaliar o seu grau de desempenho.

O estudo alcança os objectivos préviamente estabelecidos de aplicação do Balanced Scorecard como instrumento de gestão estratégica numa ONG bem como a construção de indicadores de desempenho global alinhados com os objectivos estratégicos de um organização do terceiro sector em Cabo Verde, utilizando a metodologia Balanced Scorecard.

Apresenta os elementos que caracterizam o governo de organizações sem fins lucrativos na sociedade actual descrevendo metodologias de abordagem tendo como referência o governo empresarial.

O estudo aborda um conjunto de questões que se relacionam com o desempenho de uma organização para finalizar com as medidas necessárias de avaliação.

A necessidade de definição de indicadores e resultados mensuráveis dos diversos instrumentos de avaliação do seu desempenho, são elementos determinantes da eficiência e eficácia no desempenho das organizações sem fins lucrativos no cumprimento da missão.

Sendo o conceito de terceiro sector emergente com uma literatura variada e pouco convergente, a temática de sua governabilidade e gestão do desempenho é complexa. Desse modo ao ter-se como referência os conceitos, modelos e metodologias de avaliação de desempenho empresarial, com rigor na adaptação, assegura-se maior exigência na concretização dos objectivos com eficiência e eficácia organizacionais.

As principais conclusões a tirar do desenrolar dos trabalhos de implementação da metodologia BSC, são as seguintes:

- 1) Foi possível aplicar a metodologia BSC a uma organização sem fins lucrativos e de pequena dimensão
- 2) A metodologia de construção dos indicadores ajuda a reflexão estratégica sobre a organização, e que com foco na visão e missão se pode equilibrar as diferentes perspectivas de grupos alvos, de processos internos impulsionadores de mudança, de aprendizagem e crescimento organizacional e a perspectiva financeira.
- 3) A arquitectura de BSC na organização depende fundamentalmente da visão e missão, bem como estar implícita ou não a abordagem do mercado , já na fase de selecção dos objectivos estratégicos, se conclui que.
- 4) As organizações do terceiro sector em Cabo Verde dão um contributo importante no desenvolvimento económico e social, mas não existe um sistema de informação apropriado para proporcionar tal avaliação.

Observa-se que no processo de definição dos indicadores da ONG para este trabalho não foram incluídos todos os stakeholders.

Há um campo muito vasto para estudos no sector, nomeadamente sobre:

- ✓ Um sistema de classificação das organizações e tipologia por sector de actividade semelhante ao que acontece com as empresas.
- ✓ Sistema de Informação Estatístico Internacional e Nacional e as variáveis que permitem explicitar dados sobre as organizações formais do terceiro sector
- ✓ Impacto económico e social das ONGs
- ✓ Critérios quantitativos e qualitativos em tomadas de decisão de gestão nas organizações do terceiro sector.
- ✓ A identidade do terceiro sector em Cabo Verde

Este trabalho pode ser aprofundado com estudos sobre:

- ✓ Avaliação das condições de governabilidade no terceiro sector formal numa economia insular
- ✓ Aplicabilidade das teorias de emergência do sector em Cabo Verde
- ✓ Indicadores de desempenho das redes organizacionais do terceiro sector
- ✓ Estudos de gestão comparada de organizações do terceiro sector e empresas e instituições públicas por sector ou área de intervenção (formação, informação, produção, protecção social, podendo ainda ser estudos incidindo só sobre a gestão dos recursos humanos, recursos financeiros, recursos materiais e logistica das operações e outsourcing.
- ✓ Estudos de gestão comparada de organizações do terceiro sector e sector público

BIBLIOGRAFIA

- 1) ANSOFF e IGOR,H.(1984), *Implanting Strategic Management*, Prentice Hall International
- 2) ANTÓNIO,Nelson(2003), “Estratégia Organizacional-do Posicionamento ao Movimento”, Edições Sílabo
- 3) ANTÓNIO,N.S. e RODRIGUES, J.J.M.(2006), *Balanced Scorecard e Mapas Estratégicos*, *Grupo de Estratégia Organizacional Working Paper nº 1/06*, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e Empresas
- 4) BALANTZIAN, Gerard (2005)“Tableaus de bord-Pour diriger dans un context incertain”-Editions Organizations
- 5) BORGER,F.G.(2001), *Responsabilidade Social: Efeitos da actuação social na dinâmica empresarial*.Tese de Doutoramento em Administração, USP
- 6) BOURNVILLE,Carole(1998) *Introduction aux Theories des Organisations*, Editions Foucher
- 7) DRUCKER,Peter(1993),“*Managing for Results*”,1ªEd Harper Collins, New York
- 8) DRUCKER,P.F.(1994),”*Administração de Organizações sem fins lucrativos*”,2ªEd Pioneira,S.Paulo
- 9) DRUCKER,Peter(1997), “*Administrando para o futuro*”, 5ªEd Pioneira,S. Paulo
- 10) HUDSON,Mike(1995), *Non Profit Organizations*
- 11) KAPLAN,Robert e Norton,D.P., “*A Estratégia em Acção: Balanced Scorecard*”, 4ª edição,Rio de Janeiro,2000
- 12) KAPLAN,R.; Norton, D. (2000): “*The Strategy-Focused Organization*”, Harvard Business School Press, Boston
- 13) KAPLAN, R.; Norton, D. (2004): “*Strategy Maps: converting intangible assets into tangible outcomes*”, Harvard Business School Press, Boston;
- 14) MALO,M.C.(2003), *La variété des Configurations de Gouverne et de Organisations du Tiers Secteur*, *Collection Working Papers – nº 0311*, Université di Quebec-Institut National de la Recherche Scientifique
- 15) MINTZBERG, Henry,AHLSTRAND,Brucel&LAMPEL,Joseph(1999), *Safari de Estratégia*,S.Paulo Editora, Bookman

16) PLANE,Michel, Theories des organizations

17) SERRANO,A, FIALHO,C (2005), 2ª Ed.” Gestão do Conhecimento”, Editora Informática FCA

Sites:

1. www.managers12.com;
2. www.balancedscorecard.org;
3. www.bnet.com;
4. www.franciscojspinto.pt;
5. www.crisis.uqam.ca;
6. www.jhp.uk;
7. www.undp.org;
8. www.management.about.com

Outras Fontes:

1. MOURA,Rui, “Qualificações,Competências e Culturas Organizacionais”, in *Dirigir*, nº 47, Lisboa,Edição IEFP, Fevereiro
2. SANGREMAN,Carlos (2005) - A Exclusão Social em Cabo Verde, Lisboa
3. Apontamentos das disciplina do Curso de Mestrado
4. Documento de “Estratégia de Crescimento e Redução da Pobreza”, publicação do Ministério das Finanças e Planeamento, Setembro 2004
5. Estudo sobre o perfil da vulnerabilidade da segurança alimentar em Cabo Verde, Ministério da Agricultura, Alimentação e Ambiente,2007
6. Estudo sobre a Exclusão social em Cabo Verde, Ministério do Emprego e Formação profissional, 2002
7. Guia das ONG´s (Novembro 2007, 2002)

Anexo 1 - Economia social: uma perspectiva internacional

	Terminologia	Características/ Critérios	Tipos de Organizações	Observações
Estados Unidos da América Rock & Klinedinst, (1992); Salamon & Anheier (1995); Salamon, Hems e Chinnock (2000).	O termo economia social é pouco utilizado nos Estados Unidos onde não assume o mesmo sentido encontrado nos países latinos. Apesar de a categoria não existir, há tipos de organizações que nela poderiam ser incluídas. Predomina a designação de sector não lucrativo.	O critério fundamental é o da não redistribuição dos lucros, excluindo-se as cooperativas e as mutualidades. Além deste, outros são utilizados: auto-gestão, estrutura privada e não governamental e, pelo menos, em parte, voluntárias.	Num primeiro plano: organizações sem fins lucrativos. Num plano secundário: mutualidades e organizações cuja propriedade é dos trabalhadores, como as ESOP.	Todas elas recebem apoio do Estado. Só se considera como pertencentes à E.S., as organizações que cumprem a totalidade dos critérios. Todas as outras estão nas fronteiras da E.S. Em termos científicos, o Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project tem vindo a marcar o terreno.
Finlândia Pättiniemi & Solhagen, (2001).	Não se denota a existência de um terceiro sector formal. As associações são as organizações mais paradigmáticas e dedicam-se, sobretudo, às áreas do lazer.	O sector não se encontra constituído formalmente. Pouca informação sobre os critérios de inclusão.	Numa acepção ampla: cooperativas, mutualidades, associações e fundações.	O sector público encarrega-se da providência, da educação e da saúde. As organizações voluntárias e as empresas sociais são vistas mais como um suplemento do que substitutos dos serviços públicos.
França Manoa, Vienney & Rault (1992); Demoustier, Anselme & Ramisse (2001).	Economia social é o termo mais corrente e designa o conjunto de organizações, distintas das que habitualmente classificamos como pertencentes ao sector capitalista ou ao sector público, com base no seu estatuto jurídico, nas suas actividades económicas e nas relações que estabelecem os seus actores.	Igualdade entre as pessoas, gestão democrática, propriedade colectiva da empresa e dos resultados, sem fins lucrativos, distribuição dos excedentes proporcionalmente às actividades dos associados.	Cooperativas, mutualidades e associações.	As cooperativas e as mutualidades que são o modelo organizacional do sector. Existem duas grandes abordagens à definição do sector: jurídica (fixa as finalidades e regras de funcionamento) e socio-económica (cruza o estatuto, as formas de organização, as suas actividades e finalidades).
Grécia Klimi-Kaminari & Papageorgiou (2001).	A noção de economia social está longe de ser assumida na sociedade grega. As diversas organizações não apresentam qualquer sentimento de pertença à sua própria categoria e muito menos a uma categoria supra-ordenada.	A discussão dos critérios de inclusão está ainda por fazer.	Cooperativas, mútuas, associações e fundações.	As várias formas organizacionais não têm a tradição de gerar estruturas representativas. A UE criou condições para o desenvolvimento de um inventário das organizações da economia social grega.
Holanda Ruys, Thijssen & Krieken (2001).	As noções de terceiro sector e economia social não são usadas, pelo que não constam das estatísticas nacionais. Existe o quarto sector, contendo os serviços prestados	Os critérios usuais, de origem francesa e em parte belga dificilmente se adequam à realidade holandesa. Não é claro que, no contexto holandês, o estatuto legal seja um bom critério, parecendo ser	Há formas legais equivalentes a fundações, associações, cooperativas, mutuas de seguros e partenariados (acordo cooperativos legais).	Denota-se o impacto do <i>pillar system (het zuilenstelsel)</i> , um conceito organizacional baseado em três princípios políticos: soberania na própria comunidade, subsidiariedade e

	por organizações públicas e sem fins lucrativos	a ideia de procura de serviços públicos e sociais e melhor.		igualdade de tratamento
Irlanda O'Hara (2001).	A noção de terceiro sector não faz parte da linguagem académica ou política.	Critérios antigos: organizações sem fins lucrativos e forma organizacional; critérios recentes: serviço prestado e actividades desenvolvidas.	Critérios antigos: cooperativas, mútuas, uniões de crédito e parte do sector voluntário e comunitário. Critérios recentes: organizações voluntárias e comunitárias que respondem a novas necessidades ou que executam contratos públicos, associações de moradores, organizações de desenvolvimento local e empresas de inserção	Por influência do governo, em 1998 foi criado um grupo de trabalho que definiu a economia social como aquela parte da economia que, entre os sectores público e privado, se envolve em actividades económicas com vista a atingir objectivos sociais.
Itália Guerreri, Nazzaro & Zevi, (1992); Così, Iannizzotto, Lulli, Sacconi & Zolea (2001).	O sector cooperativo podia ser considerado o elemento central de um eventual terceiro sector, estando em discussão o caso especial das grandes cooperativas, cuja lógica é mercantil. Actualmente o termo terceiro sector parece assumir-se como o mais usado, apesar de ser reconhecida a dificuldade de utilizar uma expressão inequívoca e aceite por todos.	Formalmente estabelecidas, entidades privadas, auto-geridas, não distribuição de excedentes, podem acomodar trabalho voluntário. Não há um conjunto coerente de leis para um eventual sector não lucrativo.	Cooperativas associações aprovadas, associações não aprovadas, fundações, comités, cooperativas sociais, organizações de trabalho voluntário, agências eclesíásticas, fundações bancárias, instituições de caridade, empresas públicas de música.	A definição residual do terceiro sector como sendo uma modalidade económica nem pública nem privada é considerada insuficiente para explicar o caso italiano. As cooperativas de trabalho marcam o sentido do terceiro sector.
Luxemburgo Vivet (2001).	As expressões terceiro sector e economia social têm vindo a ganhar relevo na sociedade. Contudo, os conceitos são ainda ambíguos e pouco reconhecidos pelos principais actores socio-económicos	Os critérios não se encontram claramente definidos, mesmo porque a economia social não é vista como um sector distinto, ainda que recebam suporte público.	Associações (sobretudo as convencionadas), cooperativas, mutualidades.	O sector convencionado, para alguns, não pertence à economia social, uma vez que depende totalmente de financiamento público. O sector poderia ser dividido em dois: o cooperativo e mutualista, mais antigo e estruturado; o associativo.
Portugal Carneiro (2001).	Os conceitos de economia social, terceiro sector ou terceiro sistema têm vindo a ser discutidos. Não está claro que os representantes das várias entidades se revejam num grande sector.	Os critérios estão em discussão, mas parece ser corrente aceitar-se os relacionados com as restrições à distribuição dos excedentes, o primado do capital humano sobre o financeiro e a gestão democrática.	Cooperativas, mutualidades, fundações e associações.	O Estado confere o estatuto de IPSS de acordo com o regime jurídico e as finalidades das organizações.
Québec Lévesque & Malo,	O termo economia social é pouco utilizado e, quando o é,	As cooperativas, as mutualidades e as associações regem-se por	Cooperativas, mutualidades e Empresas associativas,	Não existem critérios que definam economia social,

(1992).	poder ter dois significados: (1) organizações que conciliam objectivos económicos e sociais; (2) cooperativas, mutualidades, associações e outras componentes mais periféricas, ditas de “realização colectiva”. Esta última acepção é menos frequente e está sob influência da corrente francesa	princípios próprios, tendo em conta o seu estatuto jurídico. No entanto, observa-se uma certa homogeneidade entre eles. Os princípios pelos quais se regem estas organizações coincidem, globalmente, com os princípios da economia social descritos em França e Bélgica.	nomeadamente de modelo recente (ênfase comunitária e dotadas de um modelo alternativo).	porque institucionalmente ela não existe enquanto conjunto. No entanto, cada componente utiliza um estatuto jurídico definindo os princípios e as regras.
Reino Unido Kendall, Knapp, Paton & Thomas, (1992); Spear (2001).	O termo economia social era raramente utilizado. Corresponderia à conjugação entre o sector voluntário e as cooperativas, mutualidades e outras organizações.	Não há legislação específica para o conjunto destas organizações.	Há que considerar o que seria o sector numa acepção tradicional e numa acepção moderna. Acepção tradicional: cooperativas, organizações mútuas e voluntárias (associações). Acepção recente: empresas sociais cooperativas sociais, empresas comunitárias.	O sector voluntário, o que representa a maior parte do emprego, encontra-se próximo do sector associativo dos países latinos.
Suécia Olsson (2001).	A noção de economia social tem vindo a ganhar legitimidade. É no sector cooperativo tradicional que se registam os maiores distanciamentos face a este conceito. Por outro lado, há grupo que apoiam empresas provadas locais que se consideram economia social.	O estatuto legal – associação ou cooperativa – parece ser o principal.	Associações, cooperativas, fundações e mutualidades. Grande flexibilidade na passagem das primeiras para as segundas, como fora de dar corpo a actividades económicas. Prática corrente de criação de sociedades anónimas detidas por cooperativas ou associações.	Em 1994 foi criado um Instituto para economia social, uma plataforma que liga os sectores associativo e cooperativo. Há uma clara aposta do Governo na contribuição destas organizações para o desenvolvimento.

Fonte: NUNES, Francisco (2005)

Anexo 2 - Classificação Internacional de Organizações sem fins lucrativos por actividade

Grupo	Designação	Exemplos
I	Cultura e Recreação	Desporto, artes, museus, recreação, clubes sociais
II	Educação e Pesquisa	Escolas e liceus, formação vocacional ,pesquisa médica, ciencia e tecnologia
III	Saúde	Hospitais, centros de reabilitação, casas de enfermagem, saúde mental, saúde pública, saúde educacional
IV	Serviços Sociais	Cuidados infantis, serviços para juventude, para famílias, idosos, e portadores de deficiência
V	Ambiente	Conservação de recursos naturais, controle da poluição, protecção animal, preservação do ambiente
VI	Desenvolvimento e Habitação	Económico, social, desenvolvimento comunitário, habitação, emprego e formação
VII	Lei, Advocacia e Politicas	Organizações de advocacia, grupos minoritários, associações cívicas, serviços legais, prevenção de crime, apoio a vítimas, partidos politicos
VIII	Intermediários Filantrópicos e promoção do voluntarismo	Organizações de intermediação
IX	Actividades internacionais	Programas de troca, desenvolvimento de assistencia, apoio a catástrofes, direitos humanos e organizações pacifistas
X	Religião	Organizações religiosas
XI	Associações profissionais, de negócios e sindicatos	Organizações de empergados, sindicatos, associações profissionais
XII	Sem classificação	

Extraído de Hudson(1995), Estudo de Salamon e Anheier(1993)

Anexo 3 - Formulários – Roteiros para entrevistas

Formulário A

I. Natureza jurídica

Associação Cooperativa Mútualidade união federação

II Âmbito de intervenção

Local Regional nacional exterior Outros

III Sector de actividade (assinalar com x, podendo ser mais de um)

4. Desenv.comunitário
5. Cultura artesanato 6. Saúde 7. Desporto 8. Produção
- edição
 entretenimento
 média
9. Comércio 10. Cidadania protecção consumidor
 direitos lib,e garantias
 justiça
 promoção cidadania 11. Const. e ob.públ. obras protec.ambiental
 construção de habit.
 constru.de estradas
12. Assist.social idosos
 crianças
 mulher
 portador deficiência 13. Financeiro Crédito
 Poupança
 Poupança e crédito 14. Educação pré primária
 primária
 secundária
 formação técni.

IV Complemento ao sector (outras actividades com estes como grupos alvos)

Apoio a instituições públicas
 privadas
 outras ONG's

V Fins que persegue: (se há dinâmica nos objectivos têm um grande leque de opções)

Dinâmica nos fins: Sim Não

VI Valores característicos (indicar por ordem de importância de 1 a 5)

participação democratização eficiência e eficácia nas operações confiança e parceria interesse colectivo ou geral

VII Relações com o Governo

Informações institucionais
Prestação serviço público interactivo para o cidadão
prestação de serviços de download

VIII Prestações sociais

IX Dimensão

- 1.Nº beneficiários
2.Emprego/Voluntariado
Nº efectivos
Staff permanente(por sexo)
Empregos criados (evolução por se permanente
Emprego actual parcial
- Voluntariado
3. Volume recursos financeiros e activo

X Dos promotores (nº)

Associados fundadores
efectivos na localidade
activos
passivos

XI Competências

Nível escolaridade
Formação socios
formação dirigentes
formação staff

XII Financiamento

recursos propios
 donativos
 ambos

XIII Participação dos membros

Nenhuma Fraca Razoável Boa M.Boa

Grau de envolvimento	<input type="checkbox"/>				
Aderência da juventude	<input type="checkbox"/>				

XIV Balanço e p.contas
Assinalar com X se for sim

aos doadores
 aos financiadores
 aos associados

XVI Instrumentos de gestão
Assinalar com X se for sim

Plano Estratégico Sim
Orientações estratégicas
Programas
Plano anual
Plano por área de actividade
Indicadores de resultados

XV Benefícios/beneficiários
Comunidade /empregados

Formulário B

(Escala 1 a 5 sendo 1 – Nada ; 2 – Mto Pouco ; 3-Pouco ; 4-Razoavel ; -5 Muito)

Preencher todos os itens com X em cada linha, atribuindo o grau de importância de menor para maior na escala

1 **Emergência – Razões para criação:**

- 11 Busca de um papel mais amplo de indivíduos
- 12 Busca de um papel mais efectivo de indivíduos
- 13 Busca de um papel mais activo de organizações
- 14 Busca de um papel mais efectivo de organizações
- 15 Busca de qualidade de vida
- 16 Busca serviços não prestados por instituições públicas
- 17 Busca de um serviço que pode controlar
- 18 Busca de isenções

	1	2	3	4	5

2 **Característica especial :**

- 21 Contribuição adicional para um dado domínio social
- 22 Não ter lucro ou excedentes como objectivo
- 23 Não repartir benefícios para o seus membros
- 22 Contribuição especial para o desenvolvimento
- 23 Forma privilegiada de assegurar boa utilização dos fundos do financiador
- 24 Outros (explicitar)

	1	2	3	4	5

3 **O que contribui para a eficácia do investimento**

- 31 A proximidade do pessoal beneficiário
- 32 Pessoal envolvido com a causa da organização
- 33 Colaboração dos grupos alvos
- 34 Exigência de parceiros financiadores
- 35 Competência da organização
- 36 Outros (explicitar)

	1	2	3	4	5

4 **O que contribui para o sector ganhar mais espaço:**

- 41 Políticas públicas não serem exclusivas do Estado
- 42 Os cidadãos são cada vez mais exigentes
- 43 O Estado distancia-se dos cidadãos
- 44 Os cidadãos querem melhor nivel de vida
- 45 Políticas públicas e internacionais favoráveis
- 46 Facilidade de acesso aos fundos pelas organizações da sociedade civil
- 47 Outros (explicitar)

	1	2	3	4	5

5 **Valores para o terceiro sector**

- 51 Interesse colectivo
- 52 Participação
- 53 Autonomia local
- 54 Eficiência
- 55 Imputabilidade
- 56 Confiança e parceria
- 56 Outros (explicitar)

	1	2	3	4	5

6 **Preocupações com a imagem:**

- 61 Divulgação e transparência da mesmas aos sócios
- 62 Divulgação e transparência relativamente aos financiadores
- 63 Divulgação e transparência ao Governo e instituições públicas
- 64 Divulgação da informação e transparência à sociedade
- 65 Divulgação dos resultados para as comunidades
- 66 Outros (explicitar)

	1	2	3	4	5

Anexo 4 - ACTIVIDADES REALIZADAS PELA ONG

		Fontes Almeida	Ponta de Agua	Pensamento	Latada S. Pedro	Eugénio Lima	S. Martinho Pequano	Vale da Custa	S. Francisco	Achada Mato	Moia Moia	Bata
I - Realizações - Infraestruturas Físicas por bairros												
1	Centros comunitários e equipamentos assinalados com (x)	1	1	1				1	1	1		1
	jardim infantil	x		x				x		x		
	café esplanada	x		x								
	sala promoção feminina	x								x		
	biblioteca	x										
	salas formação	x					x			x		
	espaço para actividades culturais	x						x				
	espaço para funcionaento da associação	x					x			x		
	lar de idosos			x								
	sala para juventude									x		
	posto de saúde			x								
	espaço para cooerativa de consumo						x			x		
	refeitorio									x		
	cozinha									x		
2	aviário	1										
3	padaria	1										
4	cisternas familiares	20										
5	chafariz	1	2		1	1		1		1		
6	lavandaria	1	1			1						
7	posto de saúde				1							
8	jardim infantil				1	1						
9	cooperativa de consumo (apoio à implementação)						x					
10	escola local melhoramento						x					
11	unidade de produção de gabiões (apoio)								x			
12	melhoria casas degradadas							61	57	61	43	43
13	construção moradias									6		
14	unidade sanitária de base											
15	centro de saúde								1			
II - ACTIVIDADES DE FORMAÇÃO (formandos de diferentes bairros)												
16	culinária											
17	corde e costura											
18	gestão e contabilidade											
19	marketing											
20	refrigeração											
21	auxiliares de infância											
22	informática											
23	pintura de consrução civil											
24	carpintaria											
25	electricidade de construção civil											
26	electricidade de frio											
27	alfabetização											
28	electrónica											
29	manipulação de alimentos											
30	secretariado											
31	serralharia											
32	mecanico auto											
33	gestão e contabilidade de mutualidades de poupança e crédito											
III - PALESTRAS (participantes de diferentes bairros)												
34	meio ambiente											
35	saúde pública											
36	saúde reprodutiva											
37	doenças sexualmente reprodutivas											
38	campanhas de vacinação contra sarampo											
39	saúde animal-campanha de vacinação contra a peste suina											
40	direitos da criança											

Quadro elaborado com dados extraídos do Documento Perfil CITI_HABITAT de 2006