

AGRADECIMENTOS

A presente tese, não seria de possível materialização, sem a ajuda e o apoio de diversas pessoas e organizações enquadradas no seu móbil. Neste que é um trabalho solitário, de longa pesquisa, com método académico, com intensa recolha de elementos e que se consubstância no constante aprofundamento da investigação.

Penso que o reconhecimento público, de forma individualizada, é sinal não só de incontornável gratidão, assim como forma de exprimir o que entendo, por justo e adequado tendo por base a total solidariedade e amabilidade, como foram recebendo as minhas questões, foram respondendo positivamente aos convites de entrevista, de reunião ou até mesmo de encontros informais, onde fomos trocando ideias e pensamentos sobre o presente estudo.

Ao Sr. Professor Doutor Álvaro Rosa, Orientador desta Tese, por todas as sábias, oportunas e assertivas indicações/orientações conducentes ao presente estudo de caso. O rigor induzido, assim como as boas práticas académicas, foram e são o pilar mestre onde assenta este edifício. Uma palavra de apreço, e de reconhecimento pelo igualmente importante apoio e disponibilidade, sempre patente da Sr.^a Professora Doutora Marina Andrade, Coorientadora da Tese.

Aos dirigentes das Organizações, que são o corpo da investigação e caracterizam o Estudo, sendo de enaltecer que mesmo com agendas preenchidas, encontraram algum tempo para participar nesta Investigação e onde partilharam os seus saberes e pontos de vista. Foram um pilar fundamental à possibilidade de concretização deste trabalho. Convosco aprendi e aprendi importantes e fundamentais saberes.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

Ao Sr. Professor Doutor Nelson António, homem clarividente, de tremenda cultura, sempre disponível para discussão académica, detentor de uma palavra de apoio e estímulo positivo. Ao quadro docente do programa de doutoramento, no INDEG | Business School, com os quais tive a oportunidade de absorver sábias e profícuas lições, assim como matérias de elevado interesse, e que por sua vez permitiram a abordagem do presente tema. Uma nota de agradecimento à Mestre Andreia Garcia, colaboradora do programa de doutoramento, por todas as sábias indicações técnicas.

Ao Magnífico Reitor do ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa, Professor Doutor Luís Reto, por todo o apoio institucional, tendo concedido as condições, que permitiram o *Términus* deste trabalho. Penso que esteja patente, no percurso pessoal e profissional do nosso ilustre Senhor Reitor, homem de uma enorme latitude intelectual, a premissa constante de saber conceder, um voto de confiança nas capacidades dos seus alunos. Demonstrando assim, a sua magnificente forma de liderar, aquela que é a nossa casa, a Casa do Ensino da Gestão em Portugal, e um notável modelo Internacional.

Muito obrigado a todos vós, que tornaram possível a concretização deste Estudo.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

RESUMO

A presente Tese, apresenta-se como um subsidio à premente necessidade de investigação do Terceiro Setor Português, cujo o Universo é de mais de 50 mil organizações e detém um peso substancial na economia real do país, assim como por via dos postos de trabalho que direta e indiretamente estão sobre a sua esfera. O objetivo concreto desta investigação, foi a indagação da respetiva necessidade de (uma) Estratégia neste Setor. Considerando para o móbil, de forma complementar, a relação existente por parte das organizações, que o compõem, relativamente aos respetivos parceiros.

Tendo sido adoptada, por meio da metodologia qualitativa, o estudo exploratório, aplicado formalmente por via de multicasos, que culminaram na realização de entrevistas junto de um grupo de organizações, que caracterizam o Setor, assim como a investigação desenvolvida, com base em documentos e plataformas de comunicação, das respetivas organizações.

Como resultado, este estudo verifica e demonstra que não existe (uma) Estratégia no Terceiro Setor, sendo apurado que o mesmo [Setor] é constituído por organizações, que labutam diariamente a duas velocidades. Um dos grupos, com recurso reduzido às técnicas impressas por uma gestão deficiente e sem capacidade de prever o futuro, existindo o outro grupo, que antecipa eficazmente o futuro, por via da gestão estratégica.

PALAVRAS-CHAVE: Estratégia Organizacional; Terceiro Setor; Portugal; Economia Social;

Sistema de Classificação JEL: M10 ; M14

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

ABSTRACT

This thesis is a contribution for the scientific research of the Social Economy Sector in Portugal, involving more than fifty thousand entities with a substantial importance in the national output and job creation, directly or indirectly. This research analyzed the existence, or not, of a single comprehensive strategy in this Sector. Complementarily, it studies the relationship between these entities and its Stakeholders.

The study adopted a qualitative approach, using a large number of case studies constructed through a batch of interviews with the persons responsible of a sub-set of entities representative of the entire Sector [Third Sector]. Moreover, the study also analyzed communication platforms and documents of these entities.

This study concluded that there is not a single strategy pursued by all entities of this Sector. In fact we can divide these entities in two sub-set of organizations based on their management capacities. One of the sub-set is composed of entities with poor management, with limited efficiency and capacity to foresee future events, and another sub-set composed of entities pursuing modern management techniques, with a strategic vision that anticipates future developments.

KEY WORDS: Organizational Strategy; Third Sector; Portugal; Social Economy;

JEL Classification System: M10 ; M14

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

RESUMEN

La presente Tesis pretende responder a la necesidad constante de investigar y analizar el Tercer Sector Portugués, que constituye un universo de 50 mil organizaciones de importante peso en la economía real nacional, y con gran relevancia en el dominio de la creación de empleo ya sea de forma directa o indirecta. El presente trabajo pretende indagar sobre la necesidad de (una) estrategia específica en este Sector. Para el objetivo propuesto, será necesario analizar complementariamente la relación existente entre las diversas organizaciones que integran este Sector.

La metodología adoptada para el desarrollo de la presente investigación es de naturaleza cualitativa, habiéndose procedido al análisis de múltiples casos concretos jalados por entrevistas personales con varios grupos de organizaciones, como muestra relevante del Sector. Paralelamente, la presente investigación ha sido fundamentada mediante el análisis de abundante documentación relativa al Sector en causa y de las plataformas de comunicación de las respectivas organizaciones.

El resultado de nuestra investigación permite afirmar que no existe (una) Estrategia en el Tercer Sector, y que este Sector se encuentra integrado por dos grandes grupos de organizaciones que operan diariamente a velocidades distintas. Uno de esos grupos tiene como característica principal la poca utilización de técnicas orientadoras de una gestión eficiente y con falta de capacidad de previsión de futuro, el otro grupo, se caracteriza por utilizar una metodología de gestión estratégica que permite anticipar con mayor eficacia acontecimientos futuros.

Palabras Clave: Estrategia Organizacional; Sector Terciario; Portugal; Economía Social;

Sistema de Clasificación JEL: M10; M14

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

RÉSUMÉ

Cette thèse se présente comme une subvention à l'impérieuse nécessité pour la recherche dans le troisième secteur portugais, dont l'univers est plus de 50.000 organisations et détient un fardeau considérable sur l'économie réelle du pays, ainsi que par le biais d'emplois directement et indirectement qu'ils sont sur leur sphère. L'objectif concret de cette enquête était la question de la nécessité respectif pour (une) stratégie dans ce secteur. Compte tenu de mobile, de manière complémentaire, la relation par des organismes qui le composent, par rapport aux partenaires respectifs.

Après avoir été adopté par la méthodologie qualitative, exploratoire, une demande formelle pour plusieurs possibilités via aboutissant à des entrevues avec un groupe d'organisations qui caractérisent le secteur, ainsi que la recherche effectuée sur la base des documents et des plates-formes de communication les organisations respectives.

En conséquence, cette étude démontre et vérifie qu'il ya (une) stratégie dans le troisième secteur, et a constaté que le même [Secteur] se compose d'organismes qui travaillent quotidiennement à deux vitesses. Un des groupes avec une utilisation réduite des techniques imprimé par une gestion efficace et pas la capacité de prédire l'avenir, et il ya l'autre groupe qui anticipe efficacement l'avenir, grâce à une gestion stratégique.

MOTS-CLÉS: la Stratégie Organisationnelle; Troisième Secteur; Portugal; L'économie Sociale;

Système de Classification JEL: M10; M14

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

ملخص

تعد هذه الرسالة بمثابة دعامة للضرورة الملحة إلى البحث في (القطاع البرتغالي الثالث)، والذي يشتمل على أكثر من ٥٠ ألف مؤسسة، وله أهمية بالغة في الاقتصاد الحقيقي للبرتغال، إضافة إلى فرص العمل التي تندرج ضمن محيطه سواء بشكل مباشر أو غير مباشر. لقد كان الهدف الملموس لهذا البحث هو تفصي ضرورة وجود استراتيجية خاصة بالقطاع مع المراعاة، في سبيل تحقيق هذه الغاية وبشكل تكميلي، للعلاقة القائمة من جانب المؤسسات التي يتكون منها القطاع مع شركائها.

تم في البحث اتباع الدراسة الاستقرائية بواسطة المنهج النوعي وتطبيقها من خلال حالات متعددة تُوّجت بإجراء مقابلات لدى مجموعة من المؤسسات المنتمية إلى القطاع، وكذلك البحث الذي تم انطلاقاً من الوثائق ومنصات الاتصال الخاصة بهذه المؤسسات.

خلصت هذه الدراسة إلى إبراز والتحقق من عدم وجود استراتيجية في القطاع الثالث، إضافة إلى أن القطاع ذاته مكون من مؤسسات تعمل يومياً بسرعتين متباينتين، فهناك مجموعة ذات موارد محدودة فيما يتعلق بتقنيات تفرضها الإدارة الفعالة وبدون قدرة على التنبؤ بالمستقبل، ومجموعة أخرى تسبق المستقبل بشكل فعال من خلال الإدارة الاستراتيجية.

كلمات دلالية: الاستراتيجية التنظيمية؛ القطاع الثالث؛ البرتغال؛ الاقتصاد الاجتماعي.

نظام تصنيف JEL: M10; m14

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

ÍNDICE GERAL

AGRADECIMENTOS	I
RESUMO	III
ABSTRACT	V
RESUMEN.....	VII
RÉSUMÉ.....	IX
ملخص.....	XI
ÍNDICE GERAL	XIII
ÍNDICE DE QUADROS.....	XVII
ÍNDICE DE FIGURAS	XIX
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	XXI
LISTA DE ABREVIACÕES.....	XXIII
<u>CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO.....</u>	1
1.1 Enquadramento do Tema.....	2
1.2 Objetivos e Contributos da Investigação	5
1.3 Problema da Investigação	7
1.4 Processo de Investigação.....	8
1.5 Estrutura da Tese.....	11
<u>CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO CONCEPTUAL</u>	13
2.1 Conceito de Estratégia	14
2.1.1 Evolução do Pensamento Estratégico: das Origens ao Século XX	21
2.1.2 Investigação em Estratégia no Século XXI.....	31
2.1.3 O Processo de Gestão Estratégica	33
2.1.3.1 Planeamento.....	37
2.1.3.2 Formulação.....	38
2.1.3.3 Implementação	41

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

2.1.3.4	Avaliação & Monitorização.....	42
2.1.4	Análise Estratégica na Perspectiva dos Stakeholders.....	43
2.2	Organizações Sem Fins Lucrativos	47
<u>CAPÍTULO III – O TERCEIRO SETOR.....</u>		53
3.1	Conceito de Terceiro Setor.....	53
3.2	Especificidade Portuguesa.....	63
3.3	O Terceiro Setor Português na Atualidade	74
3.3.1	Cooperativas.....	79
3.3.2	Mutualidades.....	80
3.3.3	Misericórdias.....	81
3.3.4	Fundações.....	82
3.3.5	Associações e Outras Organizações.....	84
3.3.6	Instituições Particulares de Solidariedade Social	87
<u>CAPÍTULO IV – ABORDAGEM METODOLÓGICA E AS ORGANIZAÇÕES</u>		
<u>INTEGRANTES.....</u>		90
4.1	Problema da Investigação	90
4.1.1	Questões da Investigação.....	92
4.1.2	Perspectiva e Tipo de Investigação	93
4.1.3	Organizações Caracterizantes do Estudo.....	96
4.1.4	Método de Investigação.....	97
4.1.5	Processo de Análise dos Elementos Obtidos.....	99
4.2	Enquadramento da Natureza Constitutiva das Organizações	101
4.2.1	Cooperativas.....	101
4.2.2	Misericórdias.....	102
4.2.3	Fundações.....	103
4.2.4	Associações	103
4.2.5	Instituições Particulares de Solidariedade Social	106
4.2.6	Organizações Não Governamentais	106
4.3	Enquadramento das Organizações Integrantes	107
4.3.1	Ajuda de Mãe – Associação de Solidariedade Social	107
4.3.2	Associação Humanitária dos Bombeiros Voluntários Lisbonenses	110
4.3.3	Associação Médicos do Mundo.....	112

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

4.3.4	Associação Portuguesa de Empresas Petrolíferas.....	114
4.3.5	Associação Portuguesa de Familiares e Amigos dos Doentes de Alzheimer.....	116
4.3.6	Caixa Central de Crédito Agrícola Mútuo	118
4.3.7	Centro Paroquial do Estoril.....	120
4.3.8	Cruz Vermelha Portuguesa.....	122
4.3.9	Fundação Benfica.....	124
4.3.10	Fundação EDP.....	126
4.3.11	Fundação O Século.....	128
4.3.12	Fundação Oriente	129
4.3.13	Santa Casa da Misericórdia de Cascais.....	131
4.3.14	Tapada Nacional de Mafra.....	133
<u>CAPÍTULO V – RESULTADOS DA INVESTIGAÇÃO.....</u>		135
5.1	Problema e Objetivos da Investigação.....	135
5.2	Descrição dos Resultados.....	137
5.2.1	Ajuda de Mãe – Associação de Solidariedade Social	138
5.2.2	Associação Humanitária dos Bombeiros Voluntários Lisbonenses	141
5.2.3	Associação Médicos do Mundo.....	142
5.2.4	Associação Portuguesa de Empresas Petrolíferas.....	144
5.2.5	Associação Portuguesa de Familiares e Amigos dos Doentes de Alzheimer.....	146
5.2.6	Caixa Central de Crédito Agrícola Mútuo	147
5.2.7	Centro Paroquial do Estoril.....	149
5.2.8	Cruz Vermelha Portuguesa.....	150
5.2.9	Fundação Benfica.....	152
5.2.10	Fundação EDP.....	154
5.2.11	Fundação O Século.....	155
5.2.12	Fundação Oriente	157
5.2.13	Santa Casa da Misericórdia de Cascais.....	160
5.2.14	Tapada Nacional de Mafra.....	162
5.3	Discussão dos Resultados.....	165

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

<u>CAPÍTULO VI – CONTRIBUTOS, LIMITAÇÕES, TÓPICOS PARA FUTURAS INVESTIGAÇÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS</u>	173
6.1 Contributos da Investigação	173
6.2 Limitações da Investigação e Tópicos para Desenvolvimento Futuro	175
6.3 Considerações Finais	176
BIBLIOGRAFIA	178
ANEXOS	212

ÍNDICE DE QUADROS

QUADRO 1 - ETIMOLOGIA EM TORNO DA PALAVRA ESTRATÉGIA	15
QUADRO 2 - ANALOGIA ENTRE ESTRATÉGIA MILITAR & ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL	17
QUADRO 3 - PENSAMENTO ESTRATÉGICO: MODELO DE AVALIAÇÃO	30
QUADRO 4 - ELEMENTOS QUE COMPÕE A GESTÃO ESTRATÉGICA SEGUNDO CHIAVENATO	35
QUADRO 5 - SETORES DA ATIVIDADE ECONÓMICA COM EXEMPLOS DE ATIVIDADES	57
QUADRO 6 - COMPOSIÇÃO DO TERCEIRO SETOR NA EUROPA (2010).....	60
QUADRO 7 - ENQUADRAMENTO DOS SETORES SOCIAIS	66
QUADRO 8 - SETORES DA ATIVIDADE SOCIAL COM AMBIENTE E AGENTE.....	67
QUADRO 9 - PRINCIPAIS INDICADORES POR GRUPOS DE ENTIDADES DA ECONOMIA SOCIAL (2010).....	78
QUADRO 10 - INSTITUIÇÕES PARTICULARES DE SOLIDARIEDADE SOCIAL - POR GRUPO DE ENTIDADES E ATIVIDADE....	87
QUADRO 11 - PRIMEIRO GRUPO DE QUESTÕES COLOCADAS AOS ENTREVISTADOS.....	166
QUADRO 12 - SEGUNDO GRUPO DE QUESTÕES COLOCADAS AOS ENTREVISTADOS	168
QUADRO 13 - COOPERATIVAS E MISERICORDIA - RESPOSTAS OBTIDAS (QUALITATIVAMENTE).....	169
QUADRO 14 - FUNDAÇÕES E ONG - RESPOSTAS OBTIDAS (QUALITATIVAMENTE).....	170
QUADRO 15 - ASSOCIAÇÕES E INSTITUIÇÕES PARTICULARES DE SOLIDARIEDADE SOCIAL - RESPOSTAS OBTIDAS (QUALITATIVAMENTE)	170

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 – SIMBIOSE DE OBJETIVOS: ESTRATÉGIA E STAKEHOLDERS	6
FIGURA 2 - FASES DO PROCESSO DE INVESTIGAÇÃO	9
FIGURA 3 - FUNDAMENTOS ORIENTADORES DO PROCESSO DE INVESTIGAÇÃO	10
FIGURA 4 – APRESENTAÇÃO SUMÁRIA DOS CAPÍTULOS DA TESE	12
FIGURA 5 - SEGUNDA REVOLUÇÃO INDUSTRIAL - O COMBOIO COM ELEMENTO CATALISADOR	19
FIGURA 6 - FATORES ESTRATÉGICOS SEGUNDO O GENERAL SUN TZU	22
FIGURA 7 - CRASH DE WALL STREET (1929) - GRANDE DEPRESSÃO.....	23
FIGURA 8 - PENSAMENTO ESTRATÉGICO - METAS & OBJETIVO	26
FIGURA 9 - PLANEAMENTO ESTRATÉGICO: PIRÂMIDE DOS OBJETIVOS.....	28
FIGURA 10 - RESPONSABILIDADES SOCIAIS A INCORPORAR PELAS EMPRESAS.....	32
FIGURA 11 – O PROCESSO DE GESTÃO ESTRATÉGICA.....	36
FIGURA 12 - PLANEAMENTO ESTRATÉGICO	37
FIGURA 13 - RELAÇÃO DA FORMULAÇÃO COM A IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA.....	38
FIGURA 14 – MODELO DE ANÁLISE S.W.O.T.....	39
FIGURA 15 – ACRÓNIMO E ACLARAÇÃO DE ANÁLISE S.M.A.R.T.....	40
FIGURA 16 - LIGAÇÃO DO SUCESSO DA ESTRATÉGIA COM A FORMA DE IMPLEMENTAÇÃO	41
FIGURA 17 – PIRÂMIDE ORGANIZACIONAL DA RELAÇÃO ENTRE ESTRATÉGIA, TÁTICA E OPERACIONALIZAÇÃO	42
FIGURA 18 – AS DIMENSÕES DA IDENTIFICAÇÃO DOS STAKEHOLDERS	45
FIGURA 19 - A ORGANIZAÇÃO E OS STAKEHOLDERS	46
FIGURA 20 – SETORES DE ATIVIDADE SOCIAL	55
FIGURA 21 – FIGURA ILUSTRATIVA DO ESPÍRITO ASSOCIADO À ECONOMIA SOCIAL	58
FIGURA 22 – VALORES DO MONTEPIO GERAL ASSOCIAÇÃO MUTUALISTA.....	69
FIGURA 23 – CARACTERIZANTES DO TERCEIRO SETOR.....	71
FIGURA 24 - LOGÓTIPO DA AJUDA DE MÃE - ASSOCIAÇÃO DE SOLIDARIEDADE SOCIAL	109
FIGURA 25 - BRASÃO DOS BOMBEIROS VOLUNTÁRIOS LISBONENSES.....	110
FIGURA 26 - VEÍCULO DE COMBATE A INCÊNDIOS.....	111
FIGURA 27 - LOGÓTIPO DA ASSOCIAÇÃO MÉDICOS DO MUNDO	113
FIGURA 28 - LOGÓTIPO DA ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE EMPRESAS PETROLÍFERAS.....	115
FIGURA 29 - LOGÓTIPO DA ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE FAMILIAR E AMIGOS DOS DOENTES DE ALZHEIMER.....	117
FIGURA 30 - LOGÓTIPO DA CAIXA CENTRAL DE CRÉDITO AGRÍCOLA MÚTUO	119

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

FIGURA 31 - LOGÓTIPO DO CENTRO PAROQUIAL DO ESTORIL	120
FIGURA 32 - LOGÓTIPO DA CRUZ VERMELHA PORTUGUESA.....	123
FIGURA 33 - LOGÓTIPO DA FUNDAÇÃO BENFICA.....	125
FIGURA 34 - LOGÓTIPO DA FUNDAÇÃO EDP	126
FIGURA 35 - LOGÓTIPO DA FUNDAÇÃO O SÉCULO.....	128
FIGURA 36 - LOGÓTIPO DA FUNDAÇÃO ORIENTE	130
FIGURA 37 - LOGÓTIPO DA SANTA CASA DA MISERICÓRDIA DE CASCAIS	132
FIGURA 38 - LOGÓTIPO DA TAPADA NACIONAL DE MAFRA.....	134

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - POPULAÇÃO EMPREGADA: TOTAL E POR SETOR DE ATIVIDADE ECONÓMICA (1974 – 2014)	66
GRÁFICO 2 - RECURSOS, DESPESAS E NECESSIDADE LÍQUIDA DE FINANCIAMENTO	76
GRÁFICO 3 - RECURSOS POR ATIVIDADE – ESTRUTURA	77
GRÁFICO 4 - COOPERATIVAS, POR ATIVIDADE	79
GRÁFICO 5 - MUTUALIDADES, POR ATIVIDADE	80
GRÁFICO 6 - MISERICÓRDIAS, POR ATIVIDADE	81
GRÁFICO 7 - FUNDAÇÃO, POR ATIVIDADE (FUNDAÇÕES PÚBLICAS NÃO CONTABILIZADAS)	83
GRÁFICO 8 - RECURSOS DAS FUNDAÇÕES, ATIVIDADES PRINCIPAIS - ESTRUTURA	83
GRÁFICO 9 - ASSOCIAÇÕES E OUTRAS ORGANIZAÇÕES, POR ATIVIDADE	85
GRÁFICO 10 - DESPESAS DAS ASSOCIAÇÕES E OUTRAS ORGANIZAÇÕES, ATIVIDADES PRINCIPAIS – ESTRUTURA.....	86
GRÁFICO 11 - RECURSOS DAS INSTITUIÇÕES PARTICULARES DE SOLIDARIEDADE SOCIAL, POR ATIVIDADE	88
GRÁFICO 12 - PESO RELATIVO DAS INSTITUIÇÕES PARTICULARES DE SOLIDARIEDADE SOCIAL NO TERCEIRO SETOR...	89

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

LISTA DE ABREVIACÕES

CASES - Cooperativa António Sérgio para a Economia Social, CIPRL

CIPRL - Cooperativa de Interesse Público e Responsabilidade Limitada

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

CPC - Centro de Produção Conceptual

CRP - Constituição da República Portuguesa

DTR - Distribuição de Emprego Remunerado (Equivalente a Tempo Completo)

EUA- Estados Unidos da América

FBC - Formação Bruta de Capital

IDL - Iniciativas de Desenvolvimento Local

INE - Instituto Nacional de Estatística, I.P.

IPSS - Instituições Particulares de Solidariedade Social

NLF – Necessidades Liquidadas de Financiamento

OES - Organização da Economia Social

OSFL - Organizações Sem Fins Lucrativos

UE - União Europeia

VAB - Valor Acrescentado Bruto

SE – Sua Excelência

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

“A curiosidade, instinto de complexidade infinita, leva por um lado a escutar às portas e por outro a descobrir a América; mas estes dois impulsos, tão diferentes em dignidade e resultados, brotam ambos de um fundo intrinsecamente precioso, a atividade do espírito.”

Eça de Queiroz¹

Neste primeiro capítulo, apresentamos a tese de doutoramento segundo o enquadramento científico da Gestão Empresarial Aplicada, com o intuito de contribuir para um maior conhecimento empírico da academia, assim como por parte dos gestores em geral, e em particular dos gestores de organizações enquadradas no terceiro setor da Economia.

Este trabalho vem ao encontro, do muito falado terceiro sector português, onde no interesse efetivo da sociedade civil, assim como de círculos mais específicos, como o da política nacional, verificamos nos últimos anos um crescente interesse em compreender efetivamente o enquadramento deste Setor, não somente no âmbito doutrinário, como o seu peso na economia portuguesa. Presenciamos quase diariamente, nos discursos das mais variadas personalidades, como por parte do cidadão anónimo, a utilização de organizações pertencentes ao terceiro sector, como ponto de alavancagem de outros setores.

Por desconhecimento, ou simples ignorância, o que nos permite inferir que a negligencia advém do não conhecimento efetivo do que é, e o que representa efetivamente o terceiro setor, entendemos de forma efetiva contribuir para a aclaração do tema, de forma incisiva nomeadamente ao nível da existência ou não de Estratégia,

¹ José Maria de Eça de Queirós (1845-1900) é um dos mais importantes escritores Portugueses. Com obras como os ‘Maías’ ou o ‘Crime do Padre Amaro’.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

neste importante sector. Colocando junto de variadas organizações de referência, no panorama nacional, variadas questões de funcionamento interno, assim como estudando a sua forma de interagir com a Sociedade e os respectivos parceiros.

1.1 Enquadramento do Tema

Desde os primórdios que a Estratégia, esteve presente de forma direta ou indireta, explícita ou implícita, verificamos por inferição e por via da capacidade de organização dos animais no momento da caça, muito antes do Homem existir, que estes se organizavam e tinham em muitos casos um líder que os orientava na forma de atingirem o seu objetivo. Não é diferente daquele, por exemplo, que o denominado *Homo Rudolfensis*, nosso antecessor evolutivo de há 2,5 milhões de anos, viveu e onde previsivelmente detinha toda a capacidade de organização estratégica não somente em momentos de caça, mas na condução do núcleo familiar/ comunitário onde se inseria, na relação para com as demais.

A arte da caça no seu mais estrito senso, detém imensas nuances da arte da guerra no sentido que à estratégia de organização diz respeito. Sendo de constatar que o conceito de estratégia, teve do ponto de vista teórico a sua consubstanciação no plano militar na China Antiga, na era antes de Cristo, pela mão do General Sun Tzu.

Na era mais recente, o Homem deteve a capacidade de evoluir da Era Industrial, para a Era do Conhecimento, progredimos de uma gestão tradicional, centrada unicamente nos ativos tangíveis para uma gestão estratégica, centrada em ativos intangíveis. Já na Era do Conhecimento, onde temos as gerações mais informadas e com os mais elevados padrões de conhecimento científico, fomos capazes de aumentar de forma real o desempenho das organizações, que se posicionam em setores da atividade económica de particular especificidade, como o caso que apresentamos.

Verificamos que a Estratégia, em termos do pensamento científico, é considerada por muitos autores como um dos pilares mais importantes da gestão. Verificamos contudo que o seu estudo do ponto de vista académico, tem pouco mais de quarenta anos, tendo existido a desenvoltura pelo início da investigação na década de 60 do século passado, e

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

um dos principais impulsos em termos do aumento do pensamento, decorrer na década de 1980.

Verificamos que o ambiente económico, foi fortemente alterado no último quartil do século passado, mais concretamente nos anos oitenta e noventa, o que submeteu os agentes económicos a apelarem a novos processos de gestão, uma vez que seria imprescindível para conseguirem corresponder, de forma firme/consistente, ao aumento da competitividade dos mercados.

A mudança do cenário económico, obrigou as organizações a prestar maior atenção à eficiência e à eficácia, como motores indubitáveis da sobrevivência. O gestor passa a dar mais atenção e a disponibilizar-se para compreender a importância da Estratégia como ferramenta de gestão na organização. Instrumento este, pensado e colocado em prática em prol de uma organização mais preparada. Verificamos que este passa a deter a capacidade de conciliar a melhoria do desempenho estratégico e operacional da organização, conseguindo monitorizar e alinhar os interesses dentro da organização, por via da Estratégia.

Este pensamento de gestão estratégica não recai exclusivamente em organizações do denominado Mercado ou sector lucrativo, sem contudo olvidarmos que inicialmente o impulso no seu estudo foi intrinsecamente, mesmo que inadvertidamente, para organizações com ambição objetiva de obtenção de lucro. Com o interesse na existência de um pensamento mais transversal, aos vários setores de atividade, constatamos que vários autores têm nos últimos anos dedicado parte do seu tempo de pesquisa académica sobre o tema das organizações do denominado terceiro setor, também apelidado de economia social e até mesmo como setor não lucrativo.

A enorme heterogeneidade na natureza jurídica das organizações que compõem o terceiro setor (Associações, Fundações, Misericórdias, Mutualidades, Organizações não Governamentais, Instituições Particulares de Solidariedade Social, entre outras) é proporcionalmente inversa com a sua função, homogenia, no seio da sociedade. Onde o objetivo de cada organização poderá não ser similar às demais, do ponto de vista estatutário, contudo o seu móbil é o da intervenção junto da sociedade civil, da comunidade onde está inserida, da população de uma determinada área geográfica, ou

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

até mesmo, pela intervenção junto de várias comunidades em variados países que se enquadrem na sua atividade.

As instituições do terceiro sector, para além da homogeneidade, em sentido lato, da sua função na sociedade, comungam de um pilar base fundamental de estrutura não só conceptual, como de génese ou mesmo ADN² que compõem as organizações, nomeadamente não tendo o objetivo de lucro adjacente à atividade económica por si desenvolvida. Estas organizações sem fins lucrativos, que compõem o terceiro sector da sociedade portuguesa, têm vindo a desenvolver um maior número de competências, tem vindo a diversificar as suas atividades e tem vindo a acrescentar valor a variados níveis que não só o económico, como também no que diz respeito ao fomento de novos postos de trabalho para além de uma indelével substituição à ação e funções do Estado.

A natureza destas entidades, não orientada para a obtenção de lucro está patente na sociedade portuguesa de forma transversal e nas mais variadas áreas, quer do ponto de vista social, cultural, desportivo, financeiro, de âmbito segurador, entre variadas outras formas de interação e de incidência na sociedade civil. Constatamos que variadas entidades que constituem este setor são entidades que desenvolvem a sua atividade à vários séculos com enorme elevação, e com reconhecido do seu prestígio social de âmbito nacional.

Derivado da especificidade deste setor de atividade, como pela sua abrangência em termos de atividades desenvolvidas pelas várias dezenas de milhares de organizações existentes em território nacional, entendemos ser premente e imprescindível compreendermos a existência (ou não) de Estratégia nas organizações.

Numa sociedade europeia, com mais de 500 milhões de cidadãos, constituída por uma União de 28 países, importa compreender as verdadeiras dinâmicas internas, que nos possam tornar não somente mais competitivos, como traduzir a nossa conduta num

² ADN (em Português); DNA (em Inglês) - Significa 'Ácido Desoxirribonucleico', por meio de uma sigla. Este ácido é um composto orgânico, tendo em si moléculas com a composição genética de cada ser, e tem o poder de controlo do desenvolvimento e funcionamento de cada ser vivo e até de vírus específicos.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

exemplo a seguir, sendo que a Estratégia num setor em franco desenvolvimento, é um elemento fundamental de compreensão do presente e prospecção do futuro.

1.2 Objetivos e Contributos da Investigação

Os objetivos nucleares desta investigação são os de compreender a existência consubstanciada ou a inexistência patente de (uma) Estratégia no terceiro setor de atividade social, desenvolvendo o presente estudo segundo métodos de investigação científica, por via de procedimentos exploratórios.

Concomitantemente estaremos debruçados no vetor da necessidade transversal, a todo o já referido setor, da efetivação de um pensamento estratégico que por sua vez permite a gestão e condução da própria organização num percurso/caminho previamente delineado sob o ponto de vista que não somente o da estratégia pura, como sobretudo da estratégia organizacional como um todo.

Não poderemos negligenciar que os objetivos deste trabalho, advêm e estão assentes na premissa efetiva de se tratar de um setor de base não lucrativa, isto é, tendo como base a especificidade da natureza constitutiva ou jurídica das instituições que o compõem, verificamos que a sua atividade não detém um objetivo focado na obtenção de lucros que ulteriormente são distribuídos pelos seus acionistas ou sócios, como verificamos no segundo setor.

Poderemos considerar que o ponto de partida deste estudo, está assente na inexistência de elementos que nos permitam considerar a existência ou a não existência de (uma) Estratégia neste setor da atividade económica, que é composto por “55.383 organizações, que representa 2,8% do Valor Acrescentado Bruto nacional e contribui com 5,5% do emprego remunerado”. (INE, I.P., 2013, p. 3)

Consideramos pertinente após a compreensão do objetivo - da premissa relativa à Estratégia, mencionada nos parágrafos anteriores, investigar a forma como é desenvolvido o relacionamento para com / e junto dos Stakeholders. Compreender de

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

forma efetiva como são identificados os parceiros, tendo como linha condutora o carácter não lucrativo das organizações.

Verificamos que o estudo relativo ao terceiro setor está a aumentar, não somente nas Universidades por via de estudos com carácter científico, como constatamos um esforço desenvolvido por variadas organizações da sociedade civil, com vista a compreender as características e os fenómenos não somente caracterizadores, como fulcrais do ponto de vista da dinâmica, como também adjacentes a este setor, que tem vindo a crescer ao longo dos anos. O facto das denominadas raízes de carácter organizacional, de variadas organizações que o compõem remontarem a outros tempos, tempos estes, onde o ensino, a investigação e o saber por sua vez, estavam vedados de alguma forma vedados aos cidadãos.

Figura 1 – Simbiose de Objetivos: Estratégia e Stakeholders



Fonte: O Autor

Este trabalho propõem-se como um catalisador para a abrangente compreensão da existência ou não de estratégia, assim como incentivo à melhor compreensão do fator de correlação com os Stakeholders. Desejamos que este estudo, seja um mote ao desenvolvimento de futuros trabalhos não somente como ferramenta de contraditório às Conclusões que iremos apresentar, mas sobretudo de forma objetiva que venham a

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

desenvolver e a contribuir para um engrandecimento do conhecimento do terceiro setor português e das particularidades focadas nos dois pilares já referidos.

Propõem-se assim este estudo, contribuir de forma efetiva para o aumento da literatura relativa à Estratégia no Terceiro Setor, assim como promovendo o conhecimento empírico relativo ao fenómeno da relações como os Stakeholders.

1.3 Problema da Investigação

Verificamos a importância crescente no terceiro sector português, quer nos pautemos por indicadores como o número de organizações existentes, como pelo número de postos de trabalho resultantes da sua atividade 24horas, 7dias por semana, 365/366 dias por ano, em prol de uma sociedade mais equilibrada e equitativa.

Constatamos de igual forma que este sector detém particularidades e especificidades que o tornam único, tais como o não objetivo da atividade não assente na obtenção de lucro, detido pelas organizações integrantes, bem como pelo fato de atuarem em substituição do Estado, não somente derivado das competências desenvolvidas por si, como também em grande medida da incompetência, deste último.

Por via da análise de elementos quantitativos e qualitativos, verificamos que, no que concerne às dinâmicas internacionais, nomeadamente a francesa ou a belga, num futuro próximo, o peso detido por este setor será fortemente aumentado, não somente pela via dos conflitos sociais de enorme flagelo que têm vindo a assolar a europa, mas sobretudo originários da efetiva boa contribuição destas entidades no que diz respeito a questões como a própria ordem pública.

Ora, oriundo de todos estes factos, alicerçados na permissa supra mencionada, entendemos ser de extrema relevância a percepção do pensamento estratégico latente e patente no 3º Setor Português.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

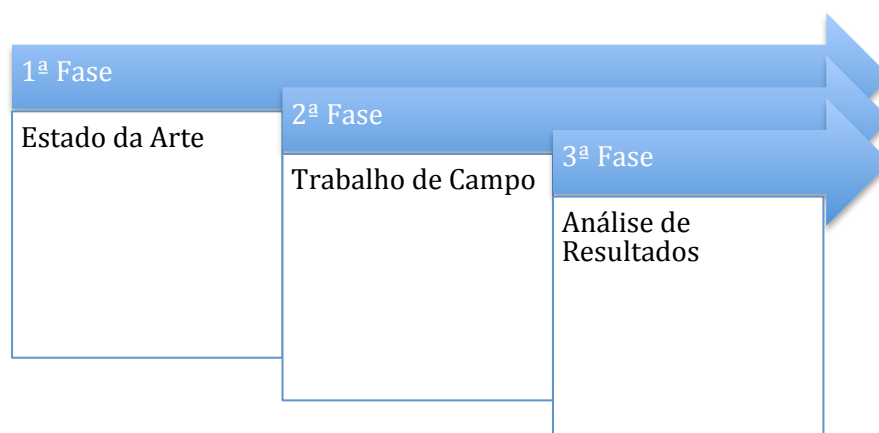
O problema está de forma implícita concretizado no próprio título da tese – O Terceiro Setor necessita de (uma) Estratégia? – onde visamos a duplicidade entre macro e micro relativamente à Estratégia. Da constatação empírica, não absorvemos elementos que nos permitam não considerar o estudo do problema do pensamento estratégico no terceiro setor, como um elemento fundamental em prol de um setor mais forte, capaz, eficaz e eficiente.

1.4 Processo de Investigação

No processo de investigação, iremos aplicar um modelo de análise que assenta substancialmente em três fases, sendo que a primeira é alicerçada especificamente no estado da arte, nomeadamente no estudo e percepção do que tem sido efetuado ao longo dos anos, até aos dias de hoje, em prol do desenvolvimento do pensamento da estratégia, por parte de variados especialistas nacionais e internacionais na temática da Estratégia, nos processos de relacionamento entre stakeholders, assim como no paradigma do terceiro setor.

A segunda fase do processo, que terá por base a conceptualização proveniente da fase anterior, irá prover-se cumulativamente do modelo de estudo qualitativo no âmbito da investigação, para o desenvolvimento do trabalho de campo, onde iremos no terreno junto das organizações, mais concretamente dos seus líderes ou responsáveis pela área da estratégia, promover de forma efetiva a resposta às questões que esta tese promove como móbil, que por sua vez trará o real valor a este trabalho. Já na terceira e última fase, procuraremos efetuar uma análise detalhada às respostas obtidas, analisando de forma exaustiva a correlação existente entre as dinâmicas organizacionais patentes no panorama nacional do terceiro setor, permitindo assim que seja defendida uma tese académica sobre a investigação desenvolvida por meio deste trabalho.

Figura 2 - Fases do Processo de Investigação



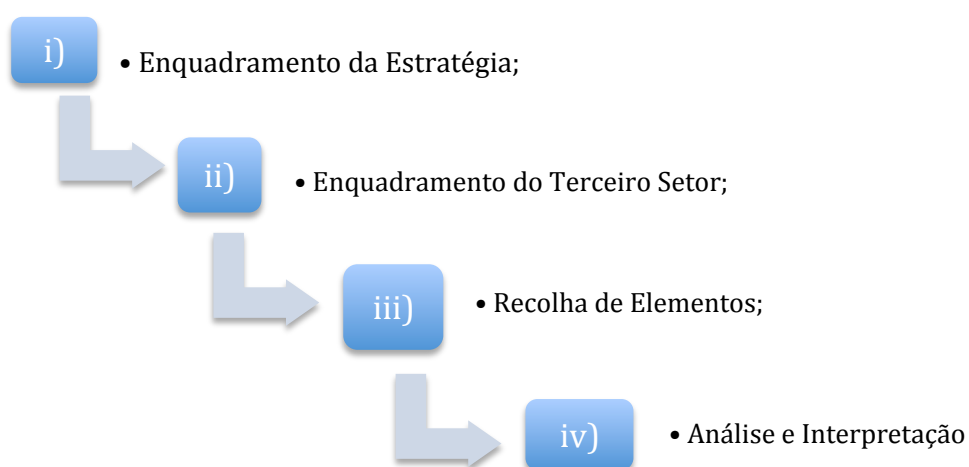
Fonte: O Autor

Perante o método de análise utilizado, iremos nas três fases do processo de investigação, seguir e ter por base os seguintes fundamentos orientadores:

- i) absorção absoluta das ideias e dos conceitos dos pensadores da Estratégia;
- ii) compreender o conceito e o respetivo enquadramento, de forma transversal, do terceiro setor no prisma económico português;
- iii) recolher os elementos por via qualitativa no âmbito de estudo de multicasos, desenvolvido por meio de entrevistas;
- iv) a análise e interpretação dos elementos segundo os padrões e recomendações desenvolvidas por Stake (1995).

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

Figura 3 - Fundamentos Orientadores do Processo de Investigação



Fonte: O Autor

Por forma a conseguirmos de forma eficaz, identificar as organizações da esfera do terceiro setor, iremos utilizar o método do conhecimento pessoal da sociedade portuguesa em geral e do terceiro sector em particular, por meio do contato detido por vários anos de experiência pessoal e profissional neste setor. Iremos assim de forma formal solicitar as audiências aos líderes das entidades, com o intuito do desenvolvimento de entrevista presencial, o que nos permite um maior dinamismo e não agrilhoamento a questões fechadas, o que por si permitirá uma maior dinâmica na condução e absorção da informação no decorrer dos respetivos momentos de recolha da informação.

1.5 Estrutura da Tese

A presente tese de doutoramento, em Gestão Empresarial Aplicada, apresenta-se com uma estrutura vertical, dividida em seis capítulos. Neste capítulos iremos abordar os pontos base da investigação científica, sendo que de forma complementar os mesmos, são subdivididos em áreas que nos vão dotar de elementos capacitadores de inteção do tema.

Neste primeiro capítulo, fazemos o enquadramento global da tese, através da apresentação de quatro pontos base. No primeiro dos quais desenvolvemos o enquadramento geral e concreto tema da tese, onde efetuamos uma introdução clarificadora do assunto. De seguida elencamos os objetivos pretendidos com o desenvolvimento desta investigação, assim como os contributos que o mesmo trará à comunidade científica em particular e aos gestores no geral. No terceiro ponto damos ênfase e enumeramos as questões que norteiam a tese. No quarto e último ponto o trabalho é direcionado para a elucidação respeitante ao modelo de trabalho que será utilizado em prol do objetivo delineado.

No segundo capítulo, faremos o enquadramento conceptual do conceito base, nomeadamente da Estratégia. Iremos perante o método científico, consubstanciar o que os principais pensadores e estudiosos da área, pensam na atualidade e qual a evolução detida ao longo dos anos, no modelo de pensamento.

No terceiro capítulo, é dedicado em exclusivo ao terceiro sector, na medida em que iremos iniciar pelo conceito de terceiro sector, verificando desta forma em termos internacionais e nacionais as maiores referências do estudo desta matéria, iremos de seguida focalizar o estudo na especificidade portuguesa, com o intuito de melhor compreendermos a realidade em que o estudo se insere, de seguida debruçar-nos-emos sobre os elementos quantitativos e analíticos, caracterizadores do terceiro setor português.

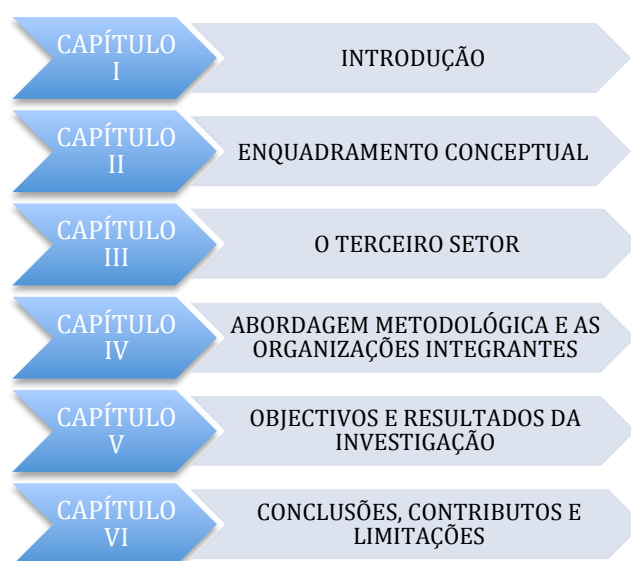
No quarto capítulo focamos a nossa atenção nos aspetos metodológicos, por via da explicação do modelo de estudo adoptado no desenvolvimento do trabalho, assim como dando a conhecer o modelo de operacionalização adotado, com o intuito de atingir os

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

objetivos delineados. Faremos o enquadramento da natureza constitutiva das organizações patentes nesta investigação, dando a conhecer de forma não jurídica a verdadeira génese de cada uma das figuras de sustentação da atividade formal das organizações. No último ponto deste capítulo, iremos arrolar cada uma das organizações intervenientes, tendo como ponto de partida o seu enquadramento na sociedade, a forma de constituição jurídica bem como as atividades desenvolvidas em prol da sociedade.

No quinto capítulo, teremos pontos base de abordagem exaustiva, nomeadamente ao nível da descrição, bem como a narrativa englobante dos Resultados obtidos por meio da Investigação desenvolvida com o trabalho de terreno, junto das entidades, do terceiro sector integrantes neste trabalho.

Figura 4 – Apresentação Sumária dos Capítulos da Tese



Fonte: O Autor

Teremos no sexto e último capítulo, um ponto dedicado às considerações finais, provenientes do esforço desenvolvido na investigação, de seguida iremos demonstrar de forma efetiva os contributos oriundos deste estudo e terminamos com as limitações

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

verificadas ao longo do desenvolvimento do estudo, sendo de mencionar alguns tópicos para desenvolvimento futuro.

CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO CONCEPTUAL

“A literatura, como toda a arte, é uma confissão de que a vida não basta. Talhar a obra literária sobre as próprias formas do que não basta é ser impotente para substituir a vida.”

Fernando Pessoa³

Neste segundo capítulo, iremos debruçar-nos primeiramente no conceito de estratégia, tendo como foco o interesse patente e manifestado na conceptualização daquela que é a base do presente estudo. Iremos de seguida abordar a evolução do pensamento estratégico e subsequentemente, percorrer o modelo de investigação em estratégia, no presente século. No ponto base seguinte, iremos efetuar o enquadramento da estratégia nas organizações sem fins lucrativos (OSFL), verificar o processo de gestão estratégica destas e compreender a implementação da estratégia nas OSFL, por último será visada a forma e análise estratégica na perspetiva dos stakeholders.

³ Fernando António Nogueira Pessoa (1888 -1935), filósofo e o mais Universal poeta Português. Tendo editado obras como o ‘Livro do Desassossego’ ou ‘Mensagem’.

2.1 Conceito de Estratégia

Verificamos que a palavra Estratégia segundo Mintzberg (1983), remonta ao tempo de Péricles⁴ onde do ponto de vista da habilidade, detinha a sua empregabilidade na forma de conduzir a liderança, exercer o poder e até mesmo na oratória. Já no tempo de Alexandre⁵ ‘O Grande’, verificamos, que o mesmo autor considera, que o termo, Estratégia, é aplicado na capacidade de imputar uma derrota ao adversário.

A origem etimológica da palavra estratégia, que significa Plano, é oriunda de *Strategos* (Stratos (exército) + ago (liderança) que por sua vez designa a arte de comando do general diante das suas tropas, já o substantivo *Strategos*, significa General.

De forma primária, o termo Estratégia foi utilizado em contexto militar, sendo que a designação era utilizada em sentido macro, enquanto que a Tática era imprimida em sentido micro, no que concerne o plano militar. Contudo algumas táticas, são consideradas por vezes de estratégias. (Quinn, Mintzberg, & James, 1988)

⁴ Péricles (495 a.C – 429 a.C) Foi um influente General da Grécia antiga, bem como um orador de reputada qualidade e personalidade com uma marca indelével no século V a.C. . Considerado por Tucídides como o Primeiro Cidadão de Atenas.

⁵ Alexandre III da Macedônia (356 a.C – 323 a.C) Foi Rei do Reino Grego Antigo da Macedônia, pupilo do filósofo Aristóteles, nunca perdeu uma batalha.

Quadro 1 - Etimologia em Torno da Palavra Estratégia

Stratós/Stratia	•Exército Acampado
Stratéia	•Expedição / Campanha
Stratego	•Liderar como um General
Strategós	•Comandante de Exército
Strategia	•Qualidade e Habilidades do General

Fonte: (Serra, Torres, & Torres, 2002)

Poderemos constatar o acima referido, relativamente ao plano militar, sendo considerado de elevada pertinência mencionar que só nos finais do século XVIII é que os autores militares iniciam a profusão da palavra Estratégia nos seus documentos. Poderemos verificar através de alguns autores o pensamento na época:

- Marechal Carlos Lourenço⁶ «A estratégia é a ciência da guerra, esta delinea os planos, abrange e determina a marcha das entidades militares, é a ciência dos generais». (Castex , 1929, p. 2)
- General Carl von Clausewitz⁷ «Existem duas atividades absolutamente distintas:

⁶ Carlos Luís João José Lourenço (1771-1847) Arquiduque do Império Austríaco, Marechal de Campo, foi um dos principais adversários de Napoleão Bonaparte.

⁷ Carl Phillip Gottlieb von Clausewitz (1780-1831) General do Reino da Prússia, foi diretor da escola militar de Berlin, é considerado um dos maiores mestres da arte da guerra e é o autor de uma célebre frase: “A guerra é a continuação da política por outros meios.”

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

a tática e a estratégia. A primeira organiza e dirige a ação nos combates, enquanto que a segunda liga os combates entre si, para chegar aos fins da guerra (...) A estratégia é o emprego da batalha na guerra, enquanto que a tática é o emprego das tropas no combate». (Castex , 1929, p. 2)

- Marechal Auguste de Marmont⁸ «A estratégia é a parte da arte da guerra que se aplica aos movimentos dos exércitos». (Castex , 1929, p. 2)

Voltando à esfera de pensadores não militares e tomando Ghemawat (2000) como referência, verificamos que este considerava a Estratégia como a ação de conduzir os exércitos ou uma ação de comando tendo presente o vetor da liderança. Verificamos que no âmbito económico-empresarial a semântica inerente à Estratégia é mantida, constituindo uma forma de estabelecer e orientar o caminho a ser seguido. (Grave & Mendes, 2001)

Verificamos que as origens do conceito de Estratégia, como âmbito e capacidade militar, foram os principais influenciadores do conceito de Estratégia Organizacional. Não somente como influência junto dos pensadores da organização, bem como diretamente junto dos que diariamente a desenvolvem nas respetivas organizações. Quinn (2001) confirma esta linha de pensamento, quando refere que as Estratégia dos países, dos governos, dos desportos e dos negócios, bebem na origem do Conceito.

Considerando o Inimigo no âmbito da Concorrência, a Guerra como o Mercado e o Terreno como Ambiente, poderemos de forma descomplicada compreender a simbiose entre o conceito de âmbito Militar e de âmbito Organizacional.

⁸ Auguste Frédéric Louis Viesse de Marmont (1774-1852) Foi Marechal do Império Francês.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

Quadro 2 – Analogia entre Estratégia Militar & Estratégia Organizacional

	Estratégia Militar	Estratégia Organizacional
Propósito	Conquista e Controlo do Território;	Conquista e Controlo do Mercado;
Estudo	Condições do Terreno; Condições do Clima; Estrutura de Comando; Distribuição das Forças Militares;	Estrutura da Organização; Estudo do Mercado; Liderança e Gestão de Topo; Pontos Fracos e Pontos Fortes;
Resultado	Estratégia Militar; Plano de Campanha.	Estratégia Organizacional; Plano Estratégico.

Fonte: O Autor.

Balestrin (2005) contudo menciona, que a complexidade dos campos de batalha não detém a dimensão efetiva do denominado mundo dos negócios, o que *per se*, determina como insuficientes as equiparações efetuadas o conceito militar e o organizacional na medida em que a organização, não poderá despende demasiado tempo a procurar a Estratégia correta, sob pena de frustrar a expectativa da qualidade inerente aos produtos/serviços, por parte do seu cliente.

Poderemos de igual forma, no âmbito do já referido Ambiente, perceber que a Estratégia, enquanto pensamento organizacional, tem ao longo dos tempos acompanhado a evolução tecnológica das organizações, tendo a capacidade de evolução constante, quando comparado com o Ambiente de âmbito militar, mais conservador e hermético.

Será de mencionar que a 1ª Revolução Industrial, foi a grande impulsionadora da Estratégia Organizacional, tal como a conhecemos nos dias de hoje. Não somente pela

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

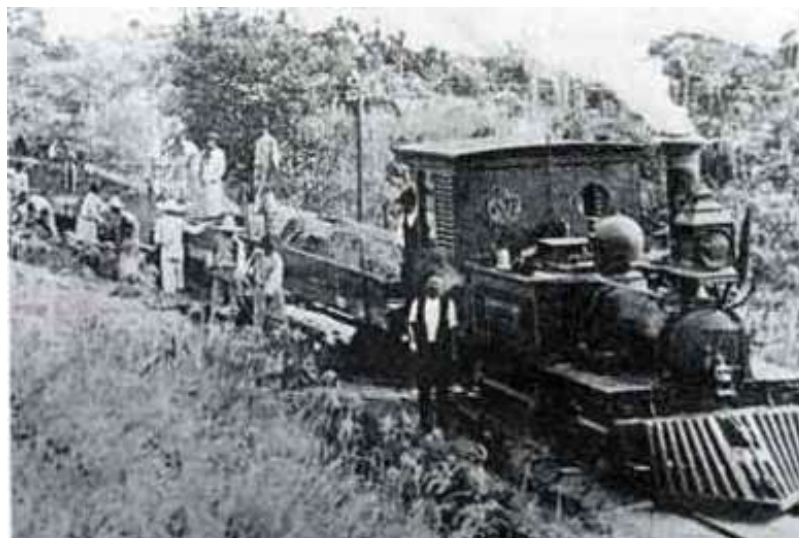
primeira fase das organizações industriais e também de âmbito comercial, como pela verdadeira aceção de Mercado/Guerra. Nesta época as organizações empresariais, detinham uma estrutura pequena. Sendo que no século XIX, por via da 2ª Revolução Industrial, ganhou outros contornos, onde a Estratégia é utilizada como ferramenta de controlo, nomeadamente das designadas força de Mercado, bem como no que diz respeito ao Ambiente da competição. Por exemplo nos EUA, em grande parte derivado ao avanço na construção de caminhos de ferro, o que permitia transportar as mercadorias de forma rápida e para destinos antes de extrema dificuldade, do ponto de vista das distancia, constatamos que as organizações rapidamente descobriram as Economias de Escala, por via de acesso ao crédito, como a ‘injeção’ de capital dos investidores o que lhes permitia alcançar os mercados de massas, ou os grandes centros de consumo.

A academia teve uma função determinante, na forma como o Conceito tem vindo a evoluir, sendo de mencionar que no início do século XX, tivemos o aparecimento das primeiras escolas de gestão e a estas associadas inerentemente o pensamento dos seus doutos docentes. Poderemos por exemplo, focar o ano de 1912, quando a reputada Universidade de Harvard, institui uma nova unidade curricular, nomeadamente: Política de Negócios.

A Estratégia organizacional, evolui do conceito militar, sendo que o General, o estratega, neste âmbito são os gestores de topo da organização / titulares dos órgãos sociais executivos, os detentores do poder de decisão do rumo a ser seguido, em prol da maximização seu objetivo, bem como os influenciadores para o sucesso ou fracasso das organizações (Rumelt, Schendel & Teece, 1994; 1996). A mutação em termos económicos, políticos, sociais e tecnológicos, veio trazer às organizações a necessidade premente de instruir a ferramenta da Estratégia. Se o âmbito militar estava de alguma forma assente no pilar da constante, o âmbito organizacional, por sua vez, estava assente no pilar das mudanças.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

Figura 5 - Segunda Revolução Industrial - O Comboio com Elemento Catalisador



Fonte: (Mutante, 2013)

Quando verificamos que a Estratégia, enquanto preocupação das organizações, surge sobretudo aquando da 2ª Revolução Industrial, constatamos de igual forma que a sua presença é devida em grande parte a questões primárias assentes na competição e no confronto. Quinn (2001) entende que o uso da estratégia militar, com o móbil de aferir as fraquezas e as forças do oponente, no que concerne ao Mercado, é uma ferramenta de extrema utilidade quando transposta para a estratégia organizacional, onde tenderá a existir uma maior focalização e equilíbrio na forma como existe o posicionamento, para um ataque ao concorrente.

No campo das organizações, iniciamos o enquadramento por Ansoff (1990, p.95) onde este enquadra a Estratégia no campo dos preceitos ao nível da decisão orientados para o comportamento da organização, estabelecendo regras como: “orientação da entidade como o meio, orientação das relações internas e de processos dentro da organização, orientação na consecução de metas e objetivos”.

Para Lodi (1969, p. 6) a Estratégia é definida como “ (...) a mobilização de todos os

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

recursos da empresa no âmbito nacional ou internacional visando atingir objetivos em longo prazo (...) seu objetivo é permitir maior flexibilidade de resposta às contingências imprevisíveis”.

Os autores Meirelles & Gonçalves (2001) a Estratégia é uma área da gestão que tem como principal interesse a adequação da organização como o meio onde esta atua. Verificamos que Porter (1980) eleva o seu pensamento para o posicionamento organizacional, enquanto Barney (2005) e Wernerfelt (1984) concentram as suas energias na concepção das competências. Já para Mintzberg & Quinn (1991) a Estratégia é um elementos que detém em si os objetivos, as políticas e por conseguinte detém a capacidade de ser um instrumento orientador das ações da organização.

Não existe uma uniformização, uma aceitação global ou até mesmo uma unanimidade por parte da comunidade científica universal no que concerne à teorização do conceito de estratégia. Sendo que este vem vindo de forma mutável de deter diferentes amplitudes e complexidades derivado das eras temporais, bem como o aumento dos pensadores em torno desta área.

Verifica-se deste modo, que é um conceito em constante evolução do ponto de vista das sinergias aplicadas no seu estudo quer estas sejam oriundas do campo da investigação dos centros de produção conceptual diretamente ligados às universidades, como por aplicação de recursos ao nível organizações tradicionalmente do segundo setor social.

Existem contudo, alguma palavras-chave que permitem de uma forma abrangente e sem intenção de ferir suscetibilidades, que nos permitem de forma assertiva conciliar e integrar algumas das formas patentes neste conceito em todos os seus campos de estudo.

2.1.1 Evolução do Pensamento Estratégico: das Origens ao Século XX

Os gestores e sobretudo os pensadores académicos, iniciaram o estudo e a disseminação dos resultados relativos ao pensamento estratégico, somente na década de 60 do século passado. Sem contudo deixarmos de ter efetuado referência a grandes estratégias da história da Humanidade, no ponto anterior. Tais como SunTzu (Ed. 2008) que por volta de 400 a.C., escreveu a Arte da Guerra, sendo considerado o primeiro passo dado ao nível teórico relativamente ao planeamento estratégico, na medida em que este General focava a avaliação de uma batalha nos pontos fracos e fortes, avaliava o ambiente onde se desenrolava o ato e fazia uma avaliação detalhada do seu adversário.

Afigura-se por questões de inteção, necessário efetuar referência a outros tantos homens, antes de nos debruçarmos no período compreendido entre 1960 e o ano 2000, Estes pensadores estratégicos mesmo que de forma inadvertida no que diz respeito à investigação científica, tais como Napoleão Bonaparte ou Liddel-Hart⁹. Teremos de ter de igual forma em consideração, Platão (ed.2010) pela estudo relativas à forma democrática de governo e à gestão dos negócios públicos, Maquiavel (ed.2006) onde este focaliza faz o alerta para a importância da coesão nas organizações, Karl Marx (1867) e Friedrich Engels pelo seu contributo das origens económicas do Estado, Henry Ford em 1908 pela produção do Modelo ‘T’, Frederick Taylor (1919) considerado universalmente como o pai da produtividade, que através da sua obra “*The Principles of Scientific Management*”, demonstra claramente que o desempenho do colaborador industrial poderia ser substancialmente melhorado, através da Teoria da Gestão Científica. Poderemos constatar variados seguidores do denominado Taylorismo, que através das suas obras imprimem nos seus países a cultura, Fayol (1930) em França, na Alemanha, no Reino Unido e França, Kipping (1997), Morgan (2006) na China e Sasaki (1992) no Japão.

⁹ Basil Henry Liddell Hart (1895–1970) Foi um capitão inglês, historiador e grande pensador da estratégia. Conta com cerca de 40 obras publicadas e é considerado uma das maiores autoridades do pensamento estratégico militar, do seu tempo.

Figura 6 - Fatores Estratégicos segundo o General Sun Tzu



Fonte: (Albergarias, 2015)

O período conhecido como os Loucos Anos 20, levou a que a década de 30 fosse fértil em dificuldades do ponto de vista económico-financeiro e por sua vez ter forte repercussões do ponto de vista social. Neste conturbado período Chamberlain (1933) e Robinson (1933), investigam as dinâmicas relativas às competição vs mercado. Verificamos que Ronald Coase (1937) questiona o motivo da existência das empresas por via do artigo intitulado “*The Nature of the Firm*”.

Figura 7 - Crash de Wall Street (1929) - Grande Depressão



Fonte: (Brooklyn Daily Eagle, 2013)

Já Chester Barnard (1938), evidencia no seu livro “*The Functions of the Executive*” a distinção entre as tarefas que permitem que a organização seja mais eficiente e as que trazem mais eficácia, indo ao encontro direto do que deve ser a estratégia.

O significado da palavra Estratégia, deu um enorme contributo, na década de 1940, no que diz respeito ao pensamento estratégico, uma vez que este último foi impulsionado para a busca de novas soluções (Mintzberg, Lampel & Quinn, 2006). Em (1947), Robert Simon de forma complementar induz o espírito na avaliação das questões de comportamento na gestão. Já em (1951) Newman, utiliza a capacidade da estratégia com o intuito de separar tarefas nucleares das acessórias no que diz respeito às ações no quotidiano de uma organização. March & Simon (1958) focalizaram o seu estudo e conceberam o processo de informação na organização.

Em (1959), Edith Penrose floresce com ‘A Teoria do Crescimento da Empresa’, onde defende que a empresa não é algo fechado sobre si mesmo, mas sim um instrumento provido de recursos onde as decisões aí tomadas podem modificar o meio externo.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

Os autores Chandler (1962) e Ansoff (1965) formaram um pilar da abordagem do pensamento estratégico pela via da razão e das certezas, derivado fortemente pela sua vertente classicista. Sendo que os anos 60 do século passado foram imensamente marcados pela natureza do pensamento baseado ou imbuído no espírito racionalista. O pensamento da época assentava do ponto de vista estratégico na concepção de objetivos e de metas. Woodward (1965) demonstrou a influência na organização por via do processo industrial de âmbito produtivo. Sendo contudo de mencionar que anos mais tarde, em meados dos anos 70, Ansoff irá rever de forma aprofundada os conceitos por si elaborados, assim como questionar de forma concreta os resultados obtidos por via do planeamento estratégico.

Por sua vez as escolas do pensamento estratégico, ganham o seu espaço enquanto grupo, em finais dos anos de 1970, inícios dos anos 80, tendo existido um enorme trabalho bibliográfico de inteção das mesmas por parte de Mintzberg. Sendo que consideramos de elevada importância a inclusão da sinopse de cada escola, perante o enquadramento global de Mintzberg, como meio de percepção e absorção base dos princípios orientadores patentes em cada especificidade.

- Escola do Planeamento: A Estratégia é vista com base num processo formal, onde podemos verificar e dividir com um dos processo estratégicos, através de listas de confirmação. Listas estas alicerçadas em planos e projetos operacionais;
- Escola da Aprendizagem: Derivado do processo emergente patente na estratégia, o colaborador detém uma função determinante no seio da organização, perante o prisma em que este é a origem desse processo.
- Escola do Design: O quadro estratégico dentro da organização organizam-se perante forças, oportunidades, ameaças, fraquezas, perante a premissa do processo de concepção.

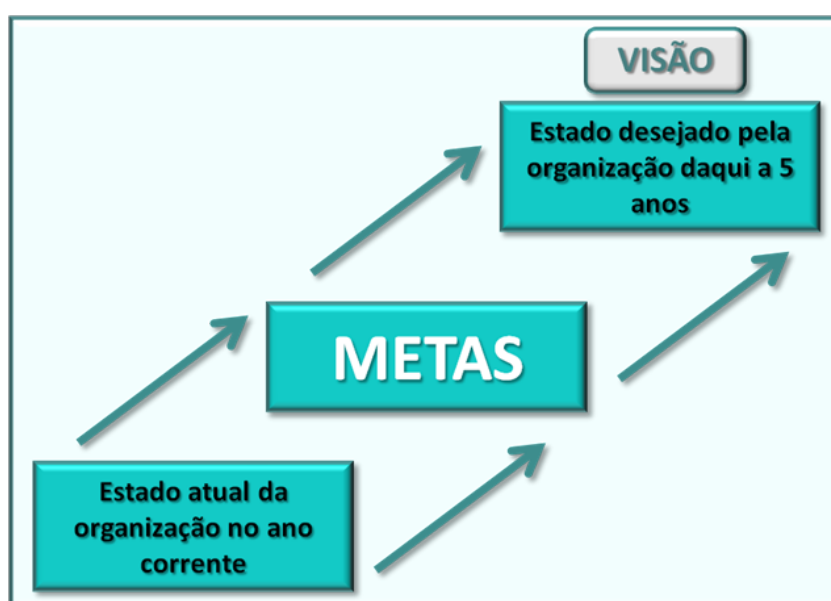
O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

- Escola Ambiental: O ambiente interfere no modo de pensar a estratégia, derivado da necessidade de avaliação do fator externo da organização, por via de um processo reativo.
- Escola Cultural: Os interesses comuns estão no centro do pensamento estratégico, permitindo que a organização seja o elemento mais importante, em contrário senso para com as questões de poder individual.
- Escola da Configuração: No vetor do pensamento assente em como as organizações são detidas de características e que se comportam de determinado modo, a estratégia introduz um processo de transformação de uma realidade para outra.
- Escola Cognitiva: O estudo assenta na forma como o indivíduo conceptualiza na sua mente os vários processos e por sua vez exprime as suas intenções estratégicas.
- Escola da Política: Onde a estratégia detém um fator predominante no processo de negociação, quer seja por via de uma visão micro na organização onde o poder se encontra dividido por diversos indivíduos, quer seja com uma visão macro onde a organização e o seu poder está no centro.
- Escola Empreendedora: Onde a estratégia está intimamente ligada à intuição do indivíduo, onde a estratégia ganha corpo com perspectivas amplas ou abstractas.
- Escola do Posicionamento: Esta escola é em grande parte, incitada por Porter, onde a estratégia é pensada segundo um processo analítico, onde o modelo de 5 forças deste autor é considerado um elemento com potencial. O ambiente interno e externo deve ser cuidadosamente avaliado no processo de formulação da estratégia.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

O ambiente organizacional em meados dos anos 70, inícios de 1980, modifica-se de forma transversal sobretudo devido às necessidades dos clientes, que por sua vez são mais esclarecidos, cumulativamente com o fato de verificarmos um outro fenómeno, o do crescimento financeiro. Esses dois fatos incitaram o pensamento estratégico ao nível dos gestores de topo das organizações (Bethlem, 2003). Em 1971, verificamos que Andrews (1971) defende que a estratégia corporativa é um elemento cujo os gestores têm ao seu alcance e onde existe a capacitação organização em definir as metas, as normas e os objetivos tendo como base um modelo de decisão. Em (1976) Alfred Chandler, faz saber no seu artigo “*Strategy and Structure*” que considera a estratégia de uma organização de tal forma influenciadora que a estrutura tende a adaptar-se e seguir os objetivos e metas da mesma.

Figura 8 - Pensamento Estratégico - Metas & Objetivo



Fonte: (Rehagro, 2013)

A rejeição por alguns autores da prerrogativa em que o estratégia englobava de forma singular o planeamento que fora estipulado e concebido, influência a comunidade internacional de pensadores, sobretudo em grande parte derivado à defesa da ideia, que

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

todos os colaboradores da organização podem ter uma função ativa no delineamento da estratégia, abandonando a tese à data de que somente os altos dirigentes estavam providos desta capacidade, em estudos apresentados por Pettigrew (1977) e Mintzberg (1978).

A Estratégia é vista perante a dinâmica de pensamento de Mintzberg (1978) como “ (...) *proveniente de processos incrementados e emergentes (...)*” (Whipp, 2004, p. 235) “*Os processos e as práticas detalhadas que constituem as atividades diárias da vida organizacional e que se relacionam com os resultados estratégicos*” (Johnson , Melin , & Whittington , 2003, p. 14) passam a estar na ordem do dia no que concerne ao pensamento estratégico das organizações.

Com o fim da segunda crise internacional do petróleo, surgem novos desafios ao nível da gestão, e verificamos o movimento desejado ao nível da internacionalização das organizações, aumentando exponencialmente do comércio mundial. Constatamos que derivado às mudanças de paradigmas e de problemas a academia, levou algum tempo a ajustar-se à nova realidade e às necessidades em termos de pensamento. Mas sem baixar os braços, Mintzberg apresenta em (1978) o seu artigo “*Strategy Making in Three Modes*”, onde é focada a importância da estratégia relativamente aos processos, o que por sua vez irá traduzir os resultados. Porter em (1980a) apresenta o seu livro “*Competitive Strategy*” e revoluciona a concepção do pensamento estratégico por apresentar três estratégias base para melhorar o seu desempenho, assentes na diferenciação, na focalização da ação e liderança no custo. Em (1985), Porter apresenta a análise da cadeia de valor com ferramenta para atingir vantagem competitiva, através da sua obra “*Competitive Advantage*”. Em 1989, Dierickx e Cool, convocam a análise e a investigação direcionada para os recursos. A formulação de estratégias com o intuito basilar de alcançarem uma maior competitividade por parte de objetivos perfilados com o móbil da organização é um dos grandes investimentos intelectuais efetuado (Steptoe-Warren , Howat , & Hume , 2011).

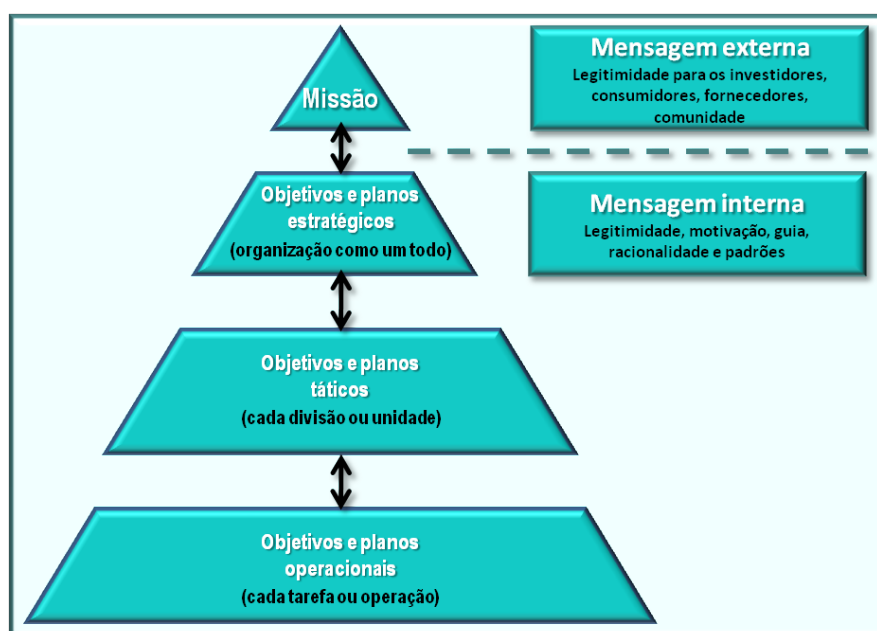
Como referido por variados autores, tais como Pettigrew (1977) ou Whittington (1996) o termo ‘fazer estratégia’, oriundo de *Strategizing* dá significado ao processo onde é formulada a estratégia, e os atos praticados pelo individuo-estratega são considerados. Verificamos que em termos de pensamento estratégico a corrente evolui para um

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

modelo onde as ações praticadas pelo indivíduo são colocadas no centro. (Jarzabkowski, 2003) Segundo diversos autores como Goldman & Casey (2010) e Mintzberg (1994) o pensamento estratégico é de um método dinâmico, incluído no processo contínuo e interativo, onde a organização pensa o futuro e os objetivos a alcançar (Certo & Peter, 1995).

Já nos anos 90, verificamos que Lyles (1990) conjecturou o móbil da investigação para os anos seguintes, sobre os quais entendeu que deveria existir uma especial atenção, nomeadamente ao nível das alianças estratégicas, inovação e informação, tendo sido assertivo como comprovado por quase uma década onde estas áreas foram fortemente debatidas. Em 1991 Barney, publica “*Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*” onde foca a questão das novas estratégias de sustentabilidade do ponto de vista dos fatores internos e externos na organização. As novas estratégias são oriundas do pensamento estratégico, estratégias estas com o objetivo de resolução dos denominados problemas. Ora quando existe esta formulação existe coerentemente a necessidade de as implementar e esta tarefa estará a cargo do pensamento estratégico da organização.

Figura 9 - Planeamento Estratégico: Pirâmide dos Objetivos



O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

Fonte: (Rehagro, 2013)

Em 1994, Mintzberg torna público o que considera serem os erros do planeamento estratégico, através de um artigo com o título “*The Rise and Fall of Strategic Planning*”. Já em (1996) constatamos que Rumelt, Schendel & Teece, são defensores que a estratégia organizacional é sobretudo uma problemática dos gestores de topo, sendo que é da sua responsabilidade encontrar soluções positivas ou negativas na busca das dinâmicas de um futuro prospero para a organização.

O pensamento estratégico segundo Mintzberg (1994) é conciso derivado do seu resultado ser uma visão incorporada da posição da organização no ambiente onde se insere, resultado das ferramentas intelectuais patentes neste pensamento que dizem respeito ao modelo criativo do sujeito bem como a intuição inerente ao indivíduo. Ora este pensamento cuja a finalidade é o da obtenção de estratégias que se coadunem com a realidade não só vivida como futura (Heracleous, 1998) advém fundamentalmente do método informal do campo da aprendizagem (Goldman, 2012). Logo a experiência adquirida pelo indivíduo, nas práticas do dia a dia, é o determinante no que concerne ao pensamento estratégico, derivado do facto da estratégia assentar no fator da emergência (Mintzberg, 1998) dos fatores que de forma direta se relacionam com o sujeito da ação, permitindo que este detenha um maior conhecimento de causa e por sua vez permita um aumento na sua capacidade de inteção (Goldman & Casey, 2010). Logo as experiências vividas pelo indivíduo são engrandecedoras no que concerne à sua forma de formular a estratégia.

Em 1997 Teece, Pisano & Shuen publicam o artigo “*Dynamic Capabilities and Strategic Management*” onde focam a importância da vantagem competitiva em ambiente de constante mudança tecnológica. Neste mesmo ano, Nalebuff & Brandenburger (1997), apresentam o ‘Coopetição’, cujo o título é um neologismo entre competição e cooperação e onde introduzem na gestão estratégica este conceito. Os autores utilizam a teoria dos jogos para explicar o raciocino em que assenta o desenvolvimento das estratégias competitivas.

Quadro 3 - Pensamento Estratégico: Modelo de Avaliação



Fonte: (Bengochea, 2012)

O pensamento estratégico, passa assim a debruçar-se de forma concreta na realidade atual de uma determinada organização e derivado do seu processo criativo, analisa a forma estratégica que permita que esta, seja mais competitiva no futuro (Heracleous , 1998). Este processo integra os mais variados níveis da organização (Liedtka, 1998). Sendo que para tal é necessários que os colaboradores assimilem efetivamente a visão e ponderem de *“forma lógica e sistemática as etapas de planeamento, assim como o modelo que vão utilizar para implementar o seu pensamento estratégico na atividade da organização”* (Zabriskie & Huellmantel , 1991, p. 26).

2.1.2 Investigação em Estratégia no Século XXI

Nestes primeiros anos do Século XXI, por razões como globalização, o ambiente, os imperativos legais, a responsabilidade social e sobretudo as intrínsecas à volatilidade financeira, verificamos que a investigação da estratégia está assente, de forma muito significativa, no pilar empresarial, mais concretamente na governação da empresa.

Os altos níveis de competitividade, entre as entidades empresariais, e os recursos não ilimitados no que diz respeito à investigação científica, mais concretamente ao investigador-pensador, direcionam o pensamento estratégico para a relação entre os investidores e os gestores.

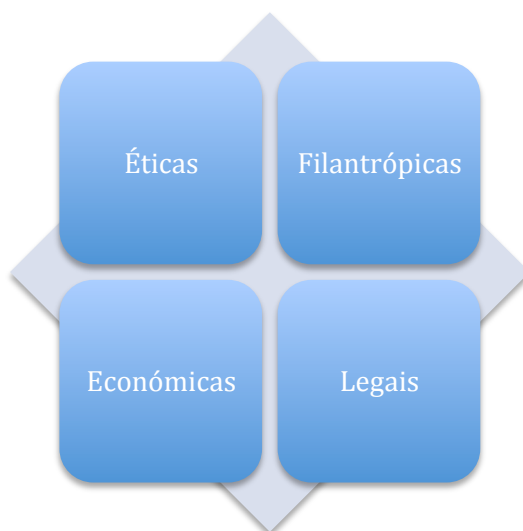
O modelo de ‘*Corporate Governance*’ nos dias de hoje, detém uma similar posição de importância comparativamente com fatores como a estratégia competitiva. Depois de vários exemplos mal sucedidos ao nível da condução de organizações enormes, que eram tidas como garantia de sucesso e simplesmente foram destruídas por erros mais ou menos grosseiros, por parte dos seus líderes, como são tidos os casos do Banco Espírito Santo, o da Enron ou o da Parmalat. (António, 2012)

A teoria da governação da empresa (Berle & Means, 1932) foi desenvolvida, há quase 100 anos, num período em quase todos os vectores e fatores diferem do ambiente vivido nos dias de hoje e inclusivamente num outro século, numa nova era.

Indubitavelmente a responsabilidade social é um dos fatores, que está na ordem do dia não somente do ponto de vista de cobertura pelos *Media*, mas do ponto de vista da comunidade científica. (Quinn, Mintzberg, & James, 1988) Andrews (1971) já mencionava há mais de 40 anos atrás, que uma empresa deveria manter sempre a sua ‘coluna vertebral’ assente de forma permanente nos quatro vetores.

Derivado aos elementos patentes na caracterização supra mencionada, equaciona-se hoje se a existência social das organizações, não será integralmente assertiva do ponto de vista da responsabilidade social, com o cumprimento de apenas um dos quatro vetores basilares, nomeadamente o da Ética.

Figura 10 - Responsabilidades Sociais a Incorporar pelas Empresas



Fonte: (Carrol, 1979)

Verificamos que a problemática da sustentabilidade, representa uma enorme ‘fatia’ no que diz respeito ao ‘bolo’ que é a investigação em estratégia no início deste século. Estamos a viver uma época com enormes preocupações a vários níveis, sendo de destacar o aspecto das emissões de carbono, que interfere diretamente com a laboração industrial e com os meios de transporte que hoje conhecemos, assim como com o aspecto dos recursos, sobretudo os marinhos onde verificamos épocas mais longas do período do defeso, com vista à procriação com alguma segurança, por exemplo da sardinha. Tendo esta circunstância elevados custos do ponto de vista social, laboral, político e financeiro, independentemente de estarmos hoje a pagar o preço dos excessos de um passado recente, no que diz respeito à Humanidade.

2.1.3 O Processo de Gestão Estratégica

Verificamos no presente uma enorme competitividade entre organizações, estas têm de estar aptas a desenvolver a sua atividade de forma estratégica, para que subsistam. A evolução das exigências por parte dos clientes/utentes obriga a que os modelos de gestão sejam adaptados ao ambiente onde se inserem as organizações. No que concerne, mais diretamente, às Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL) verificamos um aumento do número destas, no panorama nacional, onde atuam de forma transversal nas mais variadas áreas.

Drucker (1994, p. 8) refere “As organizações sem fins lucrativos não têm ‘lucros’. Elas têm tendência de considerar tudo aquilo que fazem como justo, moral e a serviço de uma causa (...) Talvez as organizações sem fins lucrativos necessitem mais de disciplina do que uma empresa (...)”.

Com o aumento do número de OSFL, existe a necessidade de maximizar a capacidade de organização e de sistematização dos processos com a intenção clara de aumentar a sua eficácia e eficiência. Verificamos no presente os estrangulamentos de índole financeira que são vividos, não somente em Portugal, prevendo-se que num futuro muito próximo as dotações orçamentais de entidades públicas, para a prossecução dos fins das OSFL venha a ser alvo de um maior escrutínio por via do desempenho que estas tenham na utilização das verbas. Nesta mesma linha de raciocínio, Azevedo, Franco & Meneses (2012, p. 159) referem “As entidades financiadoras esperam que a organização tenha a maior eficiência e o maior impacto social possíveis, sem grande compreensão de que um bom desempenho se encontra profundamente dependente da capacidade de gestão e liderança.”

A Gestão Estratégica organiza e detém nas organizações uma linha agregadora dos contributos que os vários departamentos e/ou áreas, que se encontram dispersos nas suas atividades por sua vez de forma inadvertida omitem. O conjunto destes elementos permite preparar de forma mais concisa e com maior verosimilhança o caminho coletivo a ser seguido pela organização, contrário senso ao movimento individualista.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

Ansoff & McDonnell (1990) entendem que a gestão estratégica tem, no seu cerne, a preocupação para com os objetivos e metas a serem atingidos por uma determinada organização, assim como uma ativa preponderância para com as relações entre a visada e o ambiente. Para Rumelt, Schendel & Teece (1994) a gestão estratégica tem a capacidade de imprimir preocupações de base junto dos gestores de topo, bem como junto de todos os que têm a preocupação efetiva de compreender os fatores de sucesso e de insucesso nas organizações.

Como referem Certo & Peter (1993, p. 5) “O conceito para gestão estratégica tem evoluído através do tempo e continuará a evoluir.” Compreendemos assim a não existência de um conceito universalmente tido como concreto, entendemos contudo que o balizamento está efetuado e que a implementação desta ferramenta é de uma enorme vantagem.

Poderemos considerar a estratégia por via de um processo, sendo que segundo Hatten (1982) o processo tem como finalidade orientar a organização em função do meio onde se insere, procurando de forma incessante avaliar o desempenho das metas e objetivos definidos, assim como indicar caminhos a serem seguidos no longo prazo.

O processo de gestão estratégica tem sido conceptualizado por diversos pensadores, verificando-se uma diversidade de teses, existindo contudo alguns pontos confluentes entre estes. Para Pinho (2001) o processo de gestão estratégica está consignado em 3 fases, nomeadamente a análise estratégica, o planeamento e o controlo. Mintzberg & Quinn (1996) designam o processo de gestão estratégica como sendo composto por 4 fases, nomeadamente o planeamento, a formulação, a implementação e o controlo. Já Cardoso (2003) considera que existem 5 fases no processo, nomeadamente a identificação da missão, a definição dos objetivos, a análise do ambiente, o diagnóstico interno e a escolha da estratégia. Na mesma linha, de idealização, de 5 fases, encontramos Chiavenato (1999), contudo este autor incide, como poderemos constatar pelo Quadro seguinte: na conceção estratégica, na gestão do conhecimento estratégico, na formulação estratégica, na implementação estratégica e na avaliação estratégica. Poderemos a título de exemplo, verificar as etapas a serem desenvolvidas perante, o modelo apresentado.

Quadro 4 - Elementos que Compõe a Gestão Estratégica segundo Chiavenato

Parte	Descrição da Etapa
Concepção Estratégica	Intenção Estratégica Missão Visão Princípios e Valores
Gestão do Conhecimento Estratégico	Diagnóstico Estratégico Externo Diagnóstico Estratégico Interno Construção de Cenários
Formulação Estratégica	Avaliação da Política de Negócios Análise de modelos de cooperação e de concorrência Definição de objetivos e formulação das estratégias
Implementação Estratégica	Desempenho Organizacional Governança Corporativa e Liderança Estratégica Empreendedorismo
Avaliação Estratégica	Auditoria de resultados

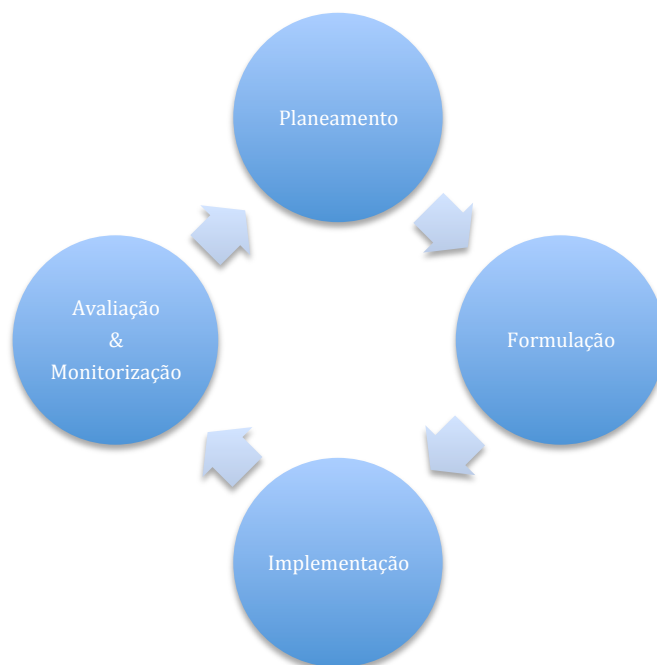
Fonte: Chiavenato, 1999, apud Pereira (2009, p.14)

Ora de um modo concreto, e perante os modelos conceptuais de vários pensadores/investigadores, poderemos descrever o processo de gestão estratégica como um processo contínuo que detém quatro aspectos essenciais, nomeadamente:

- O Planeamento;
- A Formulação;
- A Implementação;
- A Avaliação & Monitorização.

A apresentação do processo de forma circular, como na Figura seguinte, advém do fator assente na continuidade do processo, indo assim ao encontro do modelo de melhoria contínua bem como da génese do trabalho desenvolvido por Dewing (1989) no seu estudo relativo à Qualidade, Produtividade e Competitividade.

Figura 11 – O Processo de Gestão Estratégica



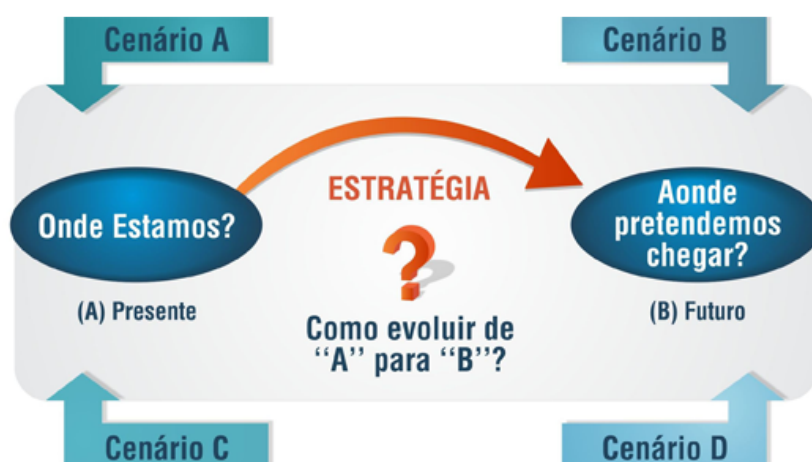
Fonte: Autor, com base em Dewing (1989)

Consideramos essencial a gestão estratégica das organizações, visto que permite, entre outras possibilidades, deterem a capacidade de organização em si mesmas, aumentando a sua eficácia e eficiência, o que por sua vez estará patente nos resultados obtidos por meio de metas e objetivos delineados.

2.1.3.1 Planeamento

O planeamento tem início com a identificação dos objetivos e termina somente no acompanhamento sistémico do plano elaborado, sendo que existem 8 etapas identificadas a esta ação global, mencionadas por Megginson, Mosley & Pietri (1998, p. 120) como: determinar os objetivos; desenvolver as premissas do planeamento; estabelecer alternativas; avaliar as alternativas; identificar as alternativas consideradas sumariamente como viáveis; desenvolver os planos a implementar de forma intermédia; implementar os planos; acompanhar os planos de forma informada e com o auxílio de mecanismos de registo, permitindo assim que o planeamento seja dinâmico e detenha uma função de auxílio para a fase de Avaliação & Monitorização.

Figura 12 - Planeamento Estratégico



Fonte: (Eventos, 2015)

É entendido por Mintzberg (1994) que os indivíduos responsáveis pelo planeamento, não devem ser os gestores da organização. Derivado ao facto dos primeiros, tendo em sua posse todos os elementos necessários, têm maior liderança na tomada de decisões.

2.1.3.2 Formulação

A formulação da estratégia está intimamente ligada com a implementação da mesma, sendo que na formulação temos alguns vetores que compõem a sua génese, nomeadamente a análise do ambiente interno e externo da organização, o reconhecimento de oportunidades e por sua vez também de identificação de ameaças e a verificação dos pontos fortes e fracos. Sendo que as competências e as capacidades devem ser ponderadas, submetidas a uma rigorosa avaliação e por conseguinte serem definidas com objetividade. (Mintzberg & Quinn, 1991)

Figura 13 - Relação da Formulação com a Implementação da Estratégia



Fonte: Autor.

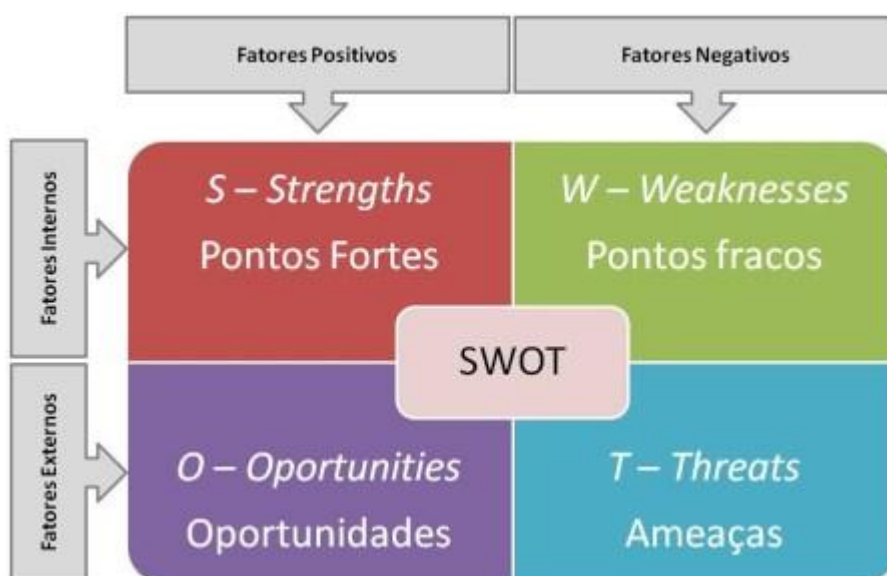
É sugerido por Kaplan & Norton (2005) que o processo de formulação da estratégia deverá ser um instrumento de base democrática, onde deve existir o envolvimento transversal dos colaboradores da organização. Segundo Thompson & Strickland, (2000) é considerado como essencial estabelecer três vetores base, aquando da utilização de ferramentas impulsionadores do processo de formulação, nomeadamente: O Quê?,

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

Quando? e Quem é o Agente da Acção?. Sendo que estas ferramentas vão ser o suporte que irá permitir metamorfosear em quantitativos, os objetivos de desempenho.

Nesta lógica, aludimos a um processo de concepção racional e lógico, na medida em que o mesmo deverá ser de simples compreensão e concentrar em si, um elevado nível/grau de precisão. Neste processo poderemos utilizar, entre outros, dois importantes instrumentos, nomeadamente: as análises SWOT e SMART.

Figura 14 – Modelo de Análise S.W.O.T.



Fonte: (Administradores, 2015)

O primeiro, globalmente denominado por S.W.O.T. ou em português por F.O.F.A., centraliza a capacidade de avaliação, da competitividade de uma determinada organização. Tendo a sua proliferação nos anos 60 e 70, do século passado, na academia norte americana. Na medida em que utiliza quatro quadros, tal como explicitado pelos acrónimos. Isto é, as variáveis analisadas são: as Forças (Strenghts), as Fraquezas (Weaknesses), as Oportunidades (Opportunities) e as Ameaças (Threats), que no seu conjuntos vão permitir o desenvolvimento de uma análise detalhada, do i)

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

ambiente interno e ii) externo. Na medida em que, por meio da ponderação das i) Forças e Fraquezas da organização, assim como nas ii) Oportunidades e Ameaças do Mercado.

Figura 15 – Acrónimo e Aclaração de Análise S.M.A.R.T.



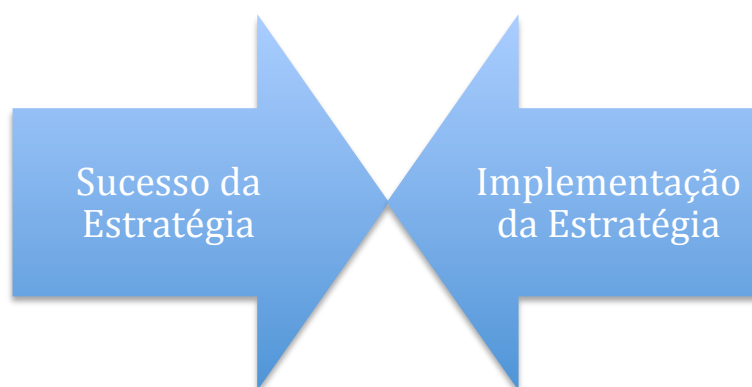
Fonte: (Riley, 2010)

Já no segundo instrumento, o conceito S.M.A.R.T. está veiculado a: Specific (Específico) diretamente relacionado com a forma precisa como os objetivos devem ser definidos, Measurable (Mensurável) no que diz respeito à intransigência da não possibilidade de medir e analisar os objetivos, Attainable (Atingível) no que concerne à possibilidade de atingir os objetivos, Realistic (Realista) no que alude ao modo como as metas são delineadas, e Time Bound / Timed (Temporizável/ Limitado no Tempo) intrinsecamente ligado à duração temporal do alcance da meta. Esta é uma ferramenta de forte abrangência no que concerne à ação de estabelecer Metas.

2.1.3.3 Implementação

O sucesso da estratégia, está intrinsecamente dependente da forma, como a implementação é efetuada no seio da organização, sendo que as variáveis têm de estar devidamente alinhadas. Barbosa & Drummond (2008) É ainda referido por Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2000) que a importância deste pilar no processo é essencial, sendo que os processos relativos à medição do desempenho e os processos relativos ao desenvolvimento da gestão, devem estar imbuídos numa simbiose.

Figura 16 - Ligação do Sucesso da Estratégia com a Forma de Implementação



Fonte: Autor.

Segundo Okumus (2001) existem 12 variáveis cruciais, no que diz respeito ao desempenho do processo de implementação da estratégia, nomeadamente: o ambiente, a estrutura organizacional, a cultura, a comunicação, as pessoas, a formulação da estratégia, a própria estrutura organizacional, os recursos, a forma de controlo, o planeamento operacional, a diversidade de processos de implementação e o conhecimento detido por consultores externos.

É por Hambrick & Cannella (1989) considerado que existem fatores que não devem ser descurados, nesta fase do processo e que por sua vez, nomeadamente, os recursos alocados à ação, as políticas implementadas, a noção global da estrutura, o indivíduo, e as vantagens. É ainda referido a importância em que a implementação seja equacionada e por sua vez estudada ainda na fase da formulação, por forma a incluir todos os colaboradores e ainda a antecipar obstáculos.

2.1.3.4 Avaliação & Monitorização

A Avaliação & Monitorização, assumem no processo de gestão estratégica uma função fundamental de correção de desvios, relativamente ao planeado. A função objetiva desta fase é a indicar o caminho correto a ser seguido. A sua utilidade é de elevada importância em termos de ajustes que se verifiquem como pertinentes, sendo o garante dos objetivos delineados é a máxima patente. (Megginson, Mosley , & Pietri, 1998)

Este é o processo que proporciona a recolha de informação e que por sua vez permite que a mesma seja utilizada no apoio relativo à toma de decisões que impliquem a execução das atividades, bem como de ajuste aos objetivos delineados. (Maximiano , 2004)

Este aspecto integrante do processo da gestão estratégica, permite que a organização detenha a capacidade, oriunda da informação da avaliação e da monitorização, em acompanhar todas as atividades que são efetuadas na área estratégica, na área tática e na área operacional, englobando assim todos os colaboradores.

Figura 17 – Pirâmide Organizacional da Relação entre Estratégia, Tática e Operacionalização



Fonte: Autor.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

Relativamente ao Planeamento, no que diz respeito ao acompanhamento deste, a Avaliação & Monitorização irá focar a sua atividade na inteligência e enunciação da missão, dos objetivos, da eficiência, dos recursos internos e no comportamento geral. Já nas áreas funcionais, a Avaliação e Monitorização é realizada nas áreas que de alguma forma são uma força motora na tomada de decisão.

2.1.4 Análise Estratégica na Perspectiva dos Stakeholders

A publicação de *Strategic Management: a Stakeholder Approach*, em 1984 por Richard Freeman, veio dar o mote à comunidade científica internacional para a investigação dos *Stakeholders*. O autor que já vem estudando este campo desde 1963, considera que *Stakeholder* é “qualquer grupo ou pessoa cujos interesses podem afetar ou ser afetados pelas realizações dos objetivos de uma organização” (Freeman 1984 p. 46) Outros investigadores têm, também, dedicado o seu tempo de pesquisa a este tema, como Glaesser (2003); Grant (1998); Mitroff (1983); Wood (1993); Wartick & Wood (2001).

Freeman (1984), refere que o termo *Stakeholder*, foi mencionado primeiramente num documento do *Stanford Research Institute*, com o intuito de demonstrar que a organização não poderia estar direcionada somente para o grupo dos acionistas.

Da enorme profusão de conceitos e classificações à volta do termo *Stakeholders*, quer sejam de âmbito mais amplo ou mais restrito do termo, evidenciamos:

- Freeman & Reed (1983, p. 91) “O Sentido lato de *Stakeholder*: qualquer grupo ou indivíduo identificável que possa afectar a concretização dos objetivos de uma organização ou ser afetado pela concretização dos objetivos de uma organização.” Em sentido restrito, referem os mesmos autores: “*Stakeholder* é qualquer grupo ou indivíduo identificável no qual a organização está dependente para a sua sobrevivência.”

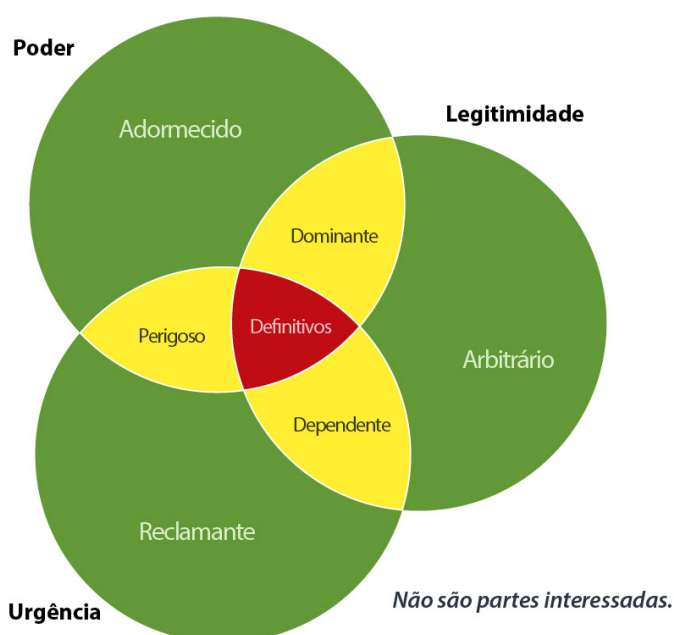
O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

- Kochan & Rubenstein (2000, p. 369) “ Saliência ou influencia é uma função de 1) até que ponto o potencial *Stakeholder* contribui com recursos valiosos para a empresa, 2) até que ponto coloca estes recursos em causa e incorreria em custos caso a empresa falhe ou a relação com a empresa termine, e 3) o poder que têm dentro ou sobre a organização.” (Um *Stakeholder* influente detem as 3 classificações.)
- Bryson & Alston (2005, p. 53) “ Um *Stakeholder* é qualquer pessoa, grupo ou organização que possa fazer uma exigência nos recursos, atenção ou resultado de uma organização ou ser afetado pelos seus resultados.”

Na identificação dos *Stakeholders*, Frooman (1999) menciona que devem ser respondidas três questões, nomeadamente: Quem são ? (identificação dos atributos) Que querem? (Interesse e preocupações) Como alcançam os seus objetivos? (influência estratégica)

Segundo Mitchell, Agle, & Wood (1997) existem 3 meios das organizações identificarem os seus *Stakeholders*, nomeadamente pelo poder (no que diz respeito à imposição), pela legitimidade (no que concerne à identificação de que as ações de determinada organização são mais valias) a urgência (com vista ao enquadramento das relações detidas entre os dois agentes da ação).

Figura 18 – As Dimensões da Identificação dos Stakeholders



Fonte: (Germano, 2015)

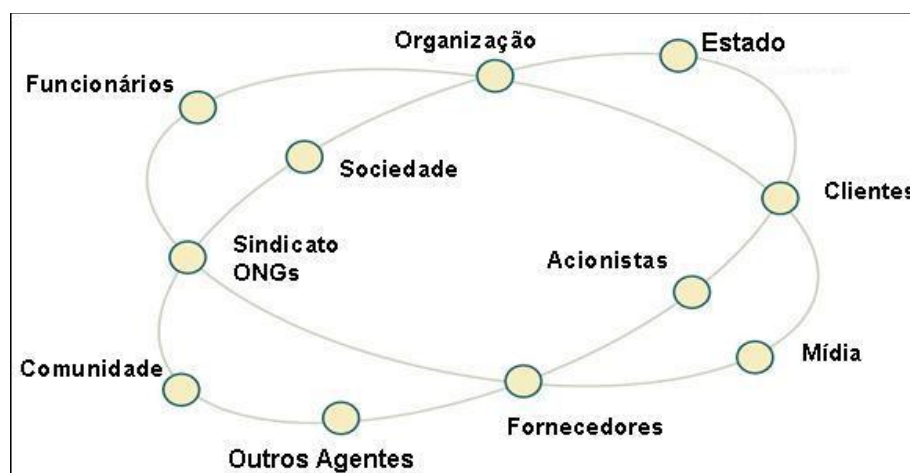
Segundo Wheeler & Sillanpaan (1997) os *Stakeholders* são segmentados segundo a sua influência e a sua natureza. Ora os primeiros dividem-se entre primários e secundários, e perante a natureza entre social e não social. Objetivamente os primários são, os colaboradores, os investidores e a comunidade local em geral, onde a organização está implantada. São por sua vez também enquadrados na natureza social, derivado das relações desenvolvidas. Ao nível dos secundários, poderemos utilizar o exemplo de uma instituição bancária [em Portugal, onde estes são a CMVM e o Banco de Portugal], por exemplo. Os considerados não-sociais são por exemplo os que se coadunam no campo ambiental ou de gerações futuras. As segmentações dependem de organização para organização, de caso para caso.

As Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL), derivado do seu âmbito social e dos vários âmbitos em que desenvolvem a sua atividade, tornam-se essencial que tenham

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

claramente identificados os seus *Stakeholders*, bem como a competente influência na organização.

Figura 19 - A Organização e os Stakeholders



Fonte: (Aulicino, 2013)

O nível de satisfação dos Stakeholders detém um peso imenso no campo da Missão, concretamente no que ao cumprimento, diz respeito. Sendo de inegável evidência que um Stakeholder satisfeito é em regra prenúncio de um continuo apoio à Missão da organização, seja por meio de géneros ou de forma direta com financiamento, sem contudo excluirmos a designada permuta, muito utilizada em casos como os das relações com os Media.

2.2 Organizações Sem Fins Lucrativos

As denominadas Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL), estão presentes de forma transversal na sociedade portuguesa. No quotidiano é considerado que as mesmas são integradas exclusivamente no terceiro setor, sem que tal efetivamente corresponda ao espírito da natureza jurídica, absoluta evidência no que diz respeito à natureza do primeiro setor, onde não existe um objetivo de lucro na sua atividade.

Segundo Paton (2003) existe uma enorme problemática, no que concerne à interpretação da designação ‘Organizações Sem Fins Lucrativos’, na medida, como já referido, poderemos estar a incluir inadvertidamente na concepção o setor público, por inteiro, visto que o mesmo não tem o objetivo direcionado para o ganho financeiro. A designação de ‘Empresas Sociais’ não será grandemente positivo, derivado da existência de organizações no campo da ação social, que visam o lucro. Já do ponto de vista da denominação como ‘Organizações Não Governamentais’, levanta-se a questão do segundo setor deter o carácter privado, logo não governamental. Contudo segundo Fine (1990) existem duas semelhanças entre as organizações com e sem fins lucrativos, nomeadamente o facto de a satisfação do cliente/utente ser o imperativa da ação, assim como o facto de existir sempre uma troca entre os agentes da ação.

Iremos contudo consagrar o espírito positivo e a intenção intrínseca que sugere e por inerência está patente na denominação de OSFL. Derivado ao “problema” da verdadeira aceção, existem variadas definições, sendo que tomamos como referência Carvalho (2010, p. 1) uma OSFL é “(...) uma entidade de iniciativa privada, que fornece bens, serviços e ideias para melhorar a qualidade de vida em sociedade, onde poderá existir trabalho voluntário, e que não remunera os detentores e fornecedores de capital”.

Quando Carvalho (2010) refere a não remuneração dos detentores e fornecedores de capital, evidencia alguns aspectos de diferenciação. Lamb (1987) refere que o valor a ser pago não obedece aos critérios visados no segundo setor, que a ferramenta de avaliação de desempenho é inexistente e o objeto da ação é mais diversificado.

Verificamos que as OSFL detêm um leque de imensa variedade no que concerne ao seu objeto social, poderemos assim inferir a respetiva heterogeneidade em termos das

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

atividade efetuadas em prol da sociedade, que vão desde a prestação de cuidados de saúde, representação de classes profissionais, apoio socioeconómico por via de ações como a doação de bens alimentícios, apoio religioso, fomento do desporto, promoção da cultura, entre variadas outras.

As OSFL são o motor, em grande parte, das mudanças de comportamentos da sociedade em geral e dos cidadãos em particular. Neste enquadramento, Variz (1998) enquadra as OSFL como entidades que o seu fim não está assente em exclusivo no fornecimento de serviços ou de bens. Acrescenta ainda que os valores, como os da solidariedade, são fortemente impulsionados na Sociedade derivado ao contributo destas organizações.

As suas características são de forma indubitável o fato de não deterem o vetor da obtenção de lucro, tal como o patente no segundo setor, sendo que o capital obtido é um meio para a promoção das atividades e não o fim último da promoção das mesmas. São na sua génese organizações independentes, a sua ação é direcionada para a promoção dos interesses coletivos, por mais informal que seja a estrutura detém membros responsáveis pelos órgãos sociais o que lhes confere um carácter de organização e de forma possuem, em regra, capacidade de articulação com os demais atores da sociedade civil.

“A missão comum de todas as Organizações Sem Fins Lucrativos é a de satisfazer a necessidade de autorrealização, a de viver de acordo com os nossos ideais, com as nossas crenças (...) Ou seja, exercitar a nossa solidariedade e promover a cidadania.” (Drucker, 1990, p. 16)

Verificamos que as OSFL têm uma forte componente no desenvolvimento social dos países, onde a sua ação/atividades chega, onde o Estado não está presente, seja pelo fator da delegação de poderes ou transferência de competências, bem como, na verdadeira acepção da palavra: incompetência. A sociedade civil, de forma organizada [OSFL] resolve e soluciona problemáticas transversais à sociedade, de forma proactiva. Antecipa-se de forma ativa aos problemas, enquanto os Governos têm uma forma passiva na (eventual) ação.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

“As Organizações Sem Fins Lucrativos, não governamentais, foram criadas pela sociedade civil para preencher as lacunas deixadas pelo setor público, no que concerne à garantia do direito à vida, à igualdade, à liberdade, à segurança (...)” (Beuren, 1999, p. 46)

Do ponto de vista jurídico, poderemos inserir as OSFL [Portuguesas] em 6 grandes grupos, sendo que cada detém especificidades em termos dos modelos de constituição e de funcionamento. Ora temos assim representadas as Cooperativas, as Mutualidades, as Misericórdias, as Fundações, as Associações, as Instituições Particulares de Solidariedade Social. A natureza constitutiva é a génese orgânica adstrita à consagração do fim inerente à representação pretendida, isto é, teremos de compreender inicialmente qual o objetivo em termos da atividade, para que a figura jurídica seja definida. Estas podem ainda ser classificadas perante outros critérios tais como os inerentes aos benefícios sociais e fiscais, bem como relativamente à origem da dotação financeira.

Em termos sociais, verificamos a existência de OSFL com alguns séculos de existência em território nacional, como o caso da Santa Casa da Misericórdia de Lisboa (1498), o reconhecimento generalizado na sociedade civil das ações desenvolvidas pelas OSFL quer ao nível local, regional, nacional ou internacional, tem vindo a crescer. O que tem permitido um crescimento destas na sociedade, como forma de mobilização em torno de uma causa, aumentando o seu impacto na economia nacional, bem como nos postos de trabalho assegurados por via direta ou indireta.

Cumulativamente ao enquadramento jurídico, assim como ao ponto de vista social das Organizações Sem Fins Lucrativos, importa referir, especificamente e de forma mais englobante três escolas de Mintzberg. Sendo que este investigador, desenvolveu um trabalho com imensa dimensão no que concerne à conceptualização das escolas do pensamento estratégico. Desta forma incidimos o esforço de intelecção, nomeadamente i) na Escola da Política, que incide na óptica do processo de negociação enquanto vetor da idealização estratégica, ii) na Escola Cultural, tendo no seu cerne o fomento do processo de grupo no vetor da idealização estratégica e iii) na Escola da Configuração, onde o vetor da idealização estratégica é oriundo de um método de modificação.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

A Estratégia é vista por estas três escolas, descritivas, do ponto de vista emergente e consubstanciado na exploração por meio analítico da respectiva organização.

Na primeira das escolas mencionadas, Escola Política, verificamos que Allison (1971) foi um dos percursores da investigação do fenómeno da utilização da política enquanto ferramenta utilizada no âmbito da negociação de estratégias benéficas para a organização. Negociações estas, desenvolvidas entre os vários agentes da organização e onde existem diversos interesses pessoais e de grupos internos e externos, assim como da respetiva organização para com o ambiente externo. Interesses estes, derivado da não existência [de pressão] da concorrência, tratando-se de OSFL, assim como ao nível dos interesses pessoais dos membros do órgãos executivo e dos Stakeholders da organização.

Já na Escola Cultural, constatamos que esta incide na formulação da estratégia enquanto processo coletivo. Na medida em que recai na génese do processo cultural da organização, uma vez que a sua preocupação esta assente na influência que a própria cultura organizacional terá na denominada: segurança estratégica. Ora por via, deste método ideológico, poderemos inferir que as realidades sociais são um fator determinante, no comportamento cultural das Organizações Sem Fins Lucrativos, onde o trabalho desenvolvido em prol de um grupo e/ou comunidade, ajuda a criar a sua própria cultura e identidade. Os associados da OSFL, por via de um procedimento coletivo, baseado nas suas convicções, por via da experiência e da socialização, e formulam a estratégia.

Por sua vez, a Escola da Configuração, que teve como autores pioneiros, Mintzberg (1970) e Miles & Snow (1978) que entendem, por sua vez, que o processo de formulação da estratégia é centrado em definir, primeiramente, todos o processo de concepção da estratégia, assim como contextualizar os estados da organização, por meio das configurações inerentes. Estando patente que, a concepção estratégia poderá oscilar entre várias premissas e contextos.

Relativamente ao enquadramento semântico, constatamos uma enorme profusão à volta das OSFL /*Nonprofit Organizations*, na Europa em termos globais as denominações incidem em Organizações Não Governamentais, Terceiro Setor, Sociedade Civil,

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

Charities e Setor Voluntário. Não poderemos deixar de mencionar que a expressão *Philanthropy*, está intrinsecamente associada, sobretudo no que diz respeito aos países do norte da Europa, incluindo o Reino Unido, assim como os Estados Unidos da América (EUA).

Na sua génese, as OSFL, agregam e representam as organizações, em que o excedente financeiro, resultante da sua atividade não é dividido pelos membros/sócios. (Weisbrod, 1977, 1988; James & Rose-Ackerman, 1986)

Neste último [EUA] constatamos que as OSFL têm uma enorme visibilidade junto da comunidade em geral e sobretudo da opinião pública internacional, derivado deste facto tomamos o conceito de Peter Drucker¹⁰, como caracterizador das OSFL:

“As organizações sem fins lucrativos desempenham uma atividade que não se limita ao mero atendimento de necessidades específicas. Um em cada dois norte-americanos adultos dedica, pelo menos, três horas semanais ao trabalho voluntário neste sector, pelo que as referidas entidades não só são o maior “empregador” dos Estados Unidos, como também exemplificam e desempenham um compromisso fundamental dos Norte-Americanos: ser cidadãos responsáveis dentro de comunidade”. (Druker, 1990, p. 9)

O objetivo de cada uma das OSFL, é a definição do seu “ADN”¹¹, da sua essência/genese, o que de certa forma induz a sua missão no seio da comunidade. Poderemos afirmar que a missão é objetivamente a razão da existência da organização. Esta definição é o passo primário no que concerne à real interação com a sociedade e

¹⁰ Peter Ferdinand Drucker (1909-2005) Austríaco de Nascimento. Professor, Escritor, Consultor. É considerado o pai da gestão moderna e um dos mais reputados pensadores do fenómeno da globalização na organizações. Tendo publicado o seu primeiro livro em 1939 e o ultimo em 2005, tendo publicado mais de 30 livros e vários artigos científicos da sua autoria.

¹¹ ADN (em Português); DNA (em Inglês) - Significa ‘Ácido Desoxirribonucléico’, por meio de uma sigla. Este ácido é um composto orgânico, tendo em si moléculas com a composição genética de cada ser, e tem o poder de controlo do desenvolvimento e funcionamento de cada ser vivo e de vírus específicos, transmitindo as características hereditárias de cada ser vivo.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

com o indivíduo. Sendo que o ‘Indivíduo’ é o beneficiário ‘Micro’ das ações e a sociedade o usufruidor ‘Macro’, sem que contudo exista a premissa económico-financeira da obtenção do Lucro (Financeiro). Relativamente à missão Drucker (1994), refere:

“(…) as instituições sem fins lucrativos existem por causa da sua missão. Estas existem para fazer uma diferença na sociedade e na vida dos indivíduos. Elas existem por causa da sua missão e isso nunca deve ser esquecido” (Drucker, 1994, p. 81)

Kotler & Andreasen (1996), entendem que as OSFL estão orientadas em primeiro plano para o benefício da sociedade em geral, e do indivíduo em particular e somente em segundo plano, para a busca dos elementos que permitam a existência e continuidade da organização.

CAPÍTULO III – O TERCEIRO SETOR

"Antes de se construir uma Cooperativa devia-se criar uma Escola."

António Sérgio¹²

Este capítulo inicia-se pela abordagem do Conceito do Terceiro Setor, derivado da profusão do estudo e conhecimento dos principais pesquisadores do tema, em termos internacionais e nacionais. Seguindo-se o enquadramento da Especificidade Portuguesa, por razões de intelecção deste sector de forma objectiva, no panorama nacional. Terminando o presente capítulo, com a análise detalhada dos variados grupos que são constituintes deste Sector.

3.1 Conceito de Terceiro Setor

O Terceiro Setor é um conceito, ainda não [completamente] definido e por sua vez, onde não existe uma definição consensual e do ponto de vista conceptual, que seja Universal (Defourny, Develtere, & Fonteneau, 1999). Será fundamental que o mesmo seja estudado de perspectiva abrangente e modo criterioso. Poderemos constatar algumas das definições mais proeminentes dos principais pensadores da área:

“Define-se em oposição, por um lado, ao sector lucrativo [Mercado] guia-se primordialmente pelo princípio de reciprocidade, ou seja, a ideia de que a cooperação e a entreatajuda são formas válidas de mobilização e organização de recursos monetários ou não monetários para a produção material de bens e serviços.” (Amado, 2007, p. 52).

¹² António Sérgio de Sousa Júnior (1883 - 1969), Cidadão Português, foi Filósofo, Historiador, Pedagogo e Político.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

Ou a definição de *Vilu Salvatore*, uma das principais pensadoras da problemática dos Centro de Produção Conceptual (CPC) da Federação Brasileira:

“Consiste no conjunto de atividades de organizações da sociedade civil, criadas pela iniciativa de cidadãos que têm como objectivo prestar serviços públicos, seja na saúde, na educação, na cultura, nos direitos humanos, na habitação, na proteção do ambiente, no desenvolvimento local, ou no desenvolvimento pessoal.” (Salvatore, 2004, p.27)

Já Carlota Quintão (2004, p.2), uma das principais pensadoras portuguesa, define em 2004 o Terceiro Setor, no V Congresso Português de Sociologia, como:

“O conjunto de organizações muito diversificadas entre si, que representam formas de organização de atividades de produção e distribuição de bens e prestação de serviços, distintas dos dois agentes económicos – os poderes públicos e as empresas privadas com fins lucrativos-, designados frequentemente e de forma simplificada, por Estado e Mercado”.

Relativamente às três definições supra mencionadas, é-nos possível discernir pontos de absoluta confluência, tais como:

- Este Sector não tem âmbito lucrativo;
- Demarca-se por completo do 2º Setor [Mercado];
- Tem como missão auxiliar os desfavorecidos;
- Ambiciona proporcionar uma melhoria nas condições de vida da sociedade em geral;
- Detém variadas valências e áreas de intervenção;

Tem existido um aumento substancial na utilização do termo - Terceiro Setor - nos últimos 20 anos. Quer seja ao nível de discursos políticos, como pela comunidade técnico-científica. Este setor que não se enquadra na esfera do Estado [1º Setor] e por sua vez não tem fins lucrativos, como o constado no 2º Setor pela iniciativa privada, ou

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

tradicionalmente apelidada ou caracterizado, de Mercado. Quando nos referimos a este Sector, importa referir os principais países onde tem elevada expressão em França, Espanha, Itália, Suécia, Bélgica, Portugal e Canadá. (Defourny J. , 2001)

Figura 20 – Setores de Atividade Social



Fonte: (Rodrigues Z. , 2011)

A designação de Terceiro Setor, foi utilizada publicamente muito recentemente [1979] quando *J. Delors* e *J. Gaudin*, elaboram um documento com o título “*Pour la creation d’un troisième secteur coexistante avec celui de l’ économie de marché et celui des administrations*”. Existem várias abordagens teóricas, bem como do campo conceptual (Chaves & Monzón, 2007), sendo que ao nível internacional a mais difundida é a da Economia Social, que todos os dias nos é feita chegar pelos mais diversos meios de comunicação social através de um discurso político, ou de um parecer técnico.

A Economia Social advém de um amadurecimento, onde como disciplina de estudo científico, foi estudada, analisada, pensada, tendo já no final século XIX, implodido enquanto conceito ao nível de França e países onde a língua francesa é oficial. O seu

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

grande mentor e estudioso foi *Charles Gide*¹³, que na sua longa caminhada de estudo e pensamento incluía a economia social, como um dos ramos da ciência económica. Integrando os pilares que irei referir mais à frente aquando da referência às correntes ideológicas.

“Ao falar de economia social referimo-nos a organizações que atuam não por razões de lucro económico, mas para servir as pessoas. A economia social é assim uma outra forma de empreender, marcando uma diferença clara, entre organizações com base no capital e organizações em que a base são as pessoas”, (Manuel Canaveira de Campos, INSCOOP¹⁴.)

O Centro Internacional de Pesquisa e Informação sobre Economia Pública, Social e Cooperativa (CIRIEC) apresenta a seguinte definição:

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

O Terceiro Sector, é fortemente negligenciado do ponto de vista não só semântico como de caracterização objectiva do mesmo, sendo tratado como Sector Terciário, recaindo num campo da atividade económica, nomeadamente no sector dos serviços. O termo

¹³ Charles Gide (1847-1932) Cidadão Francês, economista e académico de profissão. Foi responsável pela Cátedra de Economia Social na Universidade de Paris.

¹⁴ Instituto António Sérgio do Sector Cooperativo.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

setor, leva a que o cidadão comum, remeta objectivamente para o campo económico e não para o campo da organização das entidades da sociedade civil.

O Setor é caracterizado pelos vários atores sociais, na medida em que estas instituições são englobantes na caracterização objectiva deste sector não lucrativo que mais à frente iremos caracterizar em detalhe. Poderemos de igual forma constatar que o espaço ocupado, por este sector, nas sociedades [como um todo] é crescente sendo que perante Kurtz (1995) verificamos que as instituições desenvolvem a sua atividade no espaço que o Estado não ocupa e que por sua vez o Mercado não disputa.

Quadro 5 - Setores da Atividade Económica com Exemplos de Atividades

Sector Terciário



Atividades que se dedicam à venda de Produtos e Prestação de Serviços;
Não produzem bens;

Exemplos:

Comércio (Calçado, Vestuário, Tecnologia, Alimentação, entre outros.)

Serviços (Transportes, Segurança, Saúde, Educação, Higiene e Limpeza, Banca, Cultura , entre outros)

Fonte: O Autor.

Com o nascimento dos movimentos sociais e a consagração do sector englobante, seja a nomenclatura Ocidental a mais utilizada no dia a dia, ou como na América Latina determinada por Economia Popular, quer ainda a terminologia de Economia Comunitária na América do Norte, diversos autores como *Campbell, Chaves e Mónzon*, evidenciam a inexistência de visibilidade do ponto de visto histórico e até mesmo

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

institucional deste sector. Factos estes que advém, no seu entender, da não uniformização global do conceito assim como pela função redutora na esfera dos outros dois sectores [Estado e Mercado] (Laville, 1994). Em termos contemporâneos, o conceito de Economia Social é redescoberto no final dos anos 70.

Figura 21 – Figura Ilustrativa do Espírito Associado à Economia Social



Fonte: (O Templário, 2015)

Contudo, constatamos que a tendência é inegável e o ‘peso’ do Terceiro Sector aumenta de forma exponencial, nos últimos 30/40 anos. Sobretudo derivado da multiplicação e diversificação das funções; formas de intervenção na sociedade; maior atenção por parte da comunidade científica; bem como por mais alguma disponibilidade por parte dos atores das forças das políticas públicas. (Campbell, 1999; Chaves & Monzón, 2007)

Na Europa, temos vindo a constatar uma preocupação no estudo do enquadramento dos sectores, sendo que se (Evers, Laville, & et al., 2005) considera a existência formal de três fronteiras, nomeadamente a do Estado no Sector Público, onde constatamos o funcionamento da administração pública, assim como do Governo. Ora no sector constituído pelas forças privadas [Mercado], nomeadamente empresariais e com finalidade lucrativa diretamente correlacionada com as necessidades de consumo da

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

sociedade, verificamos a existência de relações económicas, políticas e sociais onde por sua vez o Terceiro Sector, culmina como sendo sector com características diferentes dos restantes, derivado da génese heterogénea interna.

As correntes ideológicas, como a do Social Cristianismo de *Frédéric Le Play*¹⁵ ou a do Socialismo Utópico de *Charles Fourier*¹⁶ e do *Conde de Saint-Simon*¹⁷, levam-nos à génese da questão do surgimento das iniciativas sociais revestidas de atividade económica, por sua vez ‘bebendo’ na experiência revolucionária permitem afirmar-se à economia capitalista fazendo nascer os três pilares organizacionais: o Associativismo, o Cooperativismo e o Mutualismo (D’Amours, 2000). Em termos gerais temos a intenção direta, objectiva e concreta de melhorar as condições de vida da classe operaria, verificamos desta forma as ações solidárias dos patrões bem como as primeiras ações redistributivas do Estado Social.

As fronteiras deste sector, variam de país para país, de cultura para cultura de acordo com os próprios valores, características e história da sociedade em apressa. Contudo de forma indelével, as duas principais forças de desenvolvimento deste Sector, mantêm desde o seu nascimento até aos dias de hoje, nomeadamente uma situação de necessidade imperativa, assim como a identidade de destino da atividade. (Defourny, Develtere, & Fonteneau, 1999)

Este conceito não se encontra homogeneizado de forma substancial pelos centros de produção de conhecimento, derivado das diferenças históricas dos mesmos, do enquadramento cultural de cada um mas sobretudo derivado das diferenças sociais dos diversos países onde o tema é estudado. Os Centros de Produção Conceptual (CPC), evidenciam unilateralmente os aspectos por si estudados, no próprio território onde se encontram inseridos.

¹⁵ Pierre-Guillaume-Frédéric Le Play (1806-1882), Economista Francês, teve uma enorme influência na sociologia aplicada.

¹⁶ François Marie Charles Fourier (1772-1837), Socialista Francês, considerado um dos pais do cooperativismo.

¹⁷ Claude-Henri de Rouvroy, Conde de Saint-Simon (1760 - 1825), Filósofo e Economista Francês, considerado um dos teóricos do socialismo utópico.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

Quadro 6 – Composição do Terceiro Setor na Europa (2010)

	Coopératives	Mutuelles	Associations	Fondations	Autres
Autriche	X	X	X	X	X1
Belgique	X	X	X	X	X2
Bulgarie	X	X	X	X	
Chypre	X	n.a.	n.a.	n.a.	
République tchèque	X	-	-	-	X11
Danemark	X	X	X	X	X3
Estonie	X	n.a.	X	X	
Finlande	X	X	X	X	
France	X	X	X	X	X4
Allemagne	X	-	X	X	X5
Grèce	X	X	X	X	X6
Hongrie	X	-	X	X	X12
Irlande	X	X	-	-	X7
Italie	X	X	X	X	X8
Lettonie	X	X	X	X	
Lituania	X	-	-	-	X13
Luxembourg	X	X	X	X	
Malte	X	X	X	X	X14
Pays-Bas	X	X	X	X	
Pologne	X	-	X	X	X15
Portugal	X	X	X	X	X9
Roumanie	X	X	X	X	X16
Slovaquie	X	X	X	X	X17
Slovénie	X	X	X	X	
Espagne	X	X	X	X	X10
Suède	X	X	X	X	
Royaume-Uni	X	X	X	X	
Pays adhérents et candidats					
Croatie	X	-	X	X	
Islande	X	X	X	X	

Outras formas específicas de componentes da economia social em cada país:

X1: Empresas sociais;

X2: Sociedades de propósito social;

X3: Empresas sociais;

X4: Conselhos de empresa, proteção social voluntário;

X5: Serviços voluntários e agências, empresas sociais para as pessoas desfavorecidas, empresas movimentos alternativos para as mulheres e para o ambiente, organizações de ajuda, centros comunitários, empresas de empregabilidade, sistemas de câmbio e empresas de comércio locais em bairros e comunidades;

X6: Empresas populares;

X7: Cooperativas de crédito;

X8: Organizações voluntárias, tipos específicos de associações, p. ex. associações sociais de promoção e associações de famílias, fundações comunitárias, organizações não governamentais;

X9: Misericórdias, Instituições Particulares de Solidariedade Social;

X10: Sociedades Laborais, Empresas de Centros Especiais de Emprego, grupos específicos, Sociedades de Agrárias de Transformação;

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

- X11:** Associações de interesses comuns;
- X12:** Empresas sem fins lucrativos;
- X13:** Cooperativas de crédito e as empresas sociais;
- X14:** Clubes de música;
- X15:** Centros de integração socioeconómica;
- X16:** Unidades protegidas autorizadas;
- X17:** Oficinas protegidas, serviços sociais;

Fonte: (Monzón & Chaves , 2012)

Apesar desta limitação efetiva, poderemos constatar a existência de desenvolvimentos conceptuais e teóricos de âmbito Europeu (Evers, Laville, & et al., 2005), sendo que a abordagem na atualidade influi em quatro vectores de base objectiva e que permitem avanços consideráveis no estudo da problemática conceptual, nomeadamente:

1. O estudo/pensamento é efectuado com base na ponderação da economia dimensional, isto é, tendo por base os dois sectores já mencionados. Onde poderemos no Primeiro [Sector] consubstanciar a ótica redistributiva; no Segundo constatar o objectivo de maximização do lucro;
2. Intenção de colocar as organizações [do Terceiro Sector] do ponto de vista conceptual na esfera dualística entre o Sector Público e Sector Privado, no que diz respeito aos aspectos políticos, sociais e económicos;
3. Compreensão efetiva dos princípios da solidariedade social; compreender os movimentos que buscam outras formas económicas em alternância ao capitalismo e a compreensão da função do Estado Providência para com as entidades deste sector. Com este estudo, será passível de reconhecimento por parte da comunidade científica, o contributo social até aos dias de hoje, desta organizações nas várias sociedades onde se inserem.
4. Sistematização das principais preponderâncias do sector, na medida em que o indivíduo e o móbil da organização estão primeiro que o capital; que existe uma incorporação do indivíduo na instituição de forma voluntária e livre, que existe democracia interna, que a obtenção de lucro não é um imperativo.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

Os CPC Europeus, não privilegiam o estudo do Terceiro Sector, como uma área conceptual delimitada por critérios, recaem por sua vez no carácter aberto e plural deste setor, fomentando o estudo da realidade social do ponto de vista analítico (Evers, Laville, & et al., 2005)

Como referido anteriormente, o ‘peso’ do Terceiro Sector aumenta de forma significativa nos últimos 30 a 40 anos, tendo em vista o término dos modelos ocidentais de desenvolvimento. Alicerçado na crise económica dos anos 80 do século passado, consubstanciada na forte contestação social e ideológica das duas décadas anteriores, e ainda a crise de legitimação dos estados sociais que constatamos ainda na atualidade.

A busca de modelos de desenvolvimento social que sejam efetivamente integradores, é já uma questão social largamente abordada pelo sucedido no século XIX, sendo que no presente pretende-se que o desenvolvimento apontado, seja igualmente sustentável. Constatamos que nos anos 80 do século passado, tendo como motor a sociedade civil e a motivação da crise do Estado Social, bem como as políticas liberais constatamos um crescimento do Terceiro Sector. Crescimento este, diretamente relacionado com o acréscimo de evidentes problemas sociais, sendo que as novas organizações advêm como resposta às diversas situações fragilizadoras da harmonia social, por meio de serviços prestados junto e diretamente da população.

Ao nível de indicadores, iremos focar em detalhe o Caso Português mais à frente, contudo em linhas gerais verificamos um acréscimo manifestado de Cooperativas e Associações; constituição de entidades representativas de um determinado ramo laboral; o aumento de organizações de escala mundial e diversificação das áreas de atuação junto dos cidadãos (Evers, Laville, & et al., 2005).

Alguns autores como o francês *Laville*, tomam o mutualismo e o cooperativismo como pilares base e essenciais, do Terceiro Sector, tendo como premissa que o móbil de ambos é tornar melhor, o designado Bem Colectivo da Sociedade, não detendo o objectivo patente do Segundo Sector, nomeadamente a distribuição dos lucros obtidos, inerente à atividade desenvolvida. (Nunes, 2011)

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

Segundo *Estivill e Darmon* (1999), poderemos constatar que, este acréscimo é necessariamente uma Renovação do próprio sector. Sendo que a constatada «Renovação» advém concretamente do vínculo imprimido na consagração dos valores e princípios originários do Terceiro Sector. Está patente a utilização de atualizações temporais, determinadas por inovações sobretudo nos vários níveis e parâmetros no que à gestão, diz respeito direta e indiretamente, como é o caso da organização. Poderemos constatar ainda que as Inovações e a globalidade da Renovação do Terceiro Sector, é idêntica à sua constituição no que concerne à espontaneidade das ações promovidas. Ações estas, que imprimem as novas dinâmicas às organizações com as novas práticas de gestão permitindo a medição dos resultados o que por sua vez iria culminar em melhores praticas do ponto de vista da eficácia e eficiência; com incidência no Bem Público; novas formas de representação/participação dos *Stakeholders*¹⁸.

3.2 Especificidade Portuguesa

Em Portugal, os principais movimentos impulsionadores, tal como na maioria dos países Europeus, vão ao encontro das correntes ideológicas mencionadas no ponto anterior, recaem nas correntes ideológicas, nomeadamente o social cristianismo, o socialismo utópico e no liberalismo económico. Como resultado tivemos a constituição do Terceiro Sector no século XIX, como o aparecimento do Associativismo, do Cooperativismo e do Mutualismo.

As especificidades históricas dos países, marcam os aspectos evolutivos do Terceiro Sector e Portugal com os seus quase 900 anos, desde a fundação em 1143, não é exceção. A Igreja Católica detém uma longa tradição em território nacional, assim como a já antiga memória das Mutualidades portuguesas. Os poderes de Estado ao longo da história, têm vindo a aumentar o reconhecimento das organizações com fins

¹⁸ Associados, utentes, parceiros, clientes, trabalhadores.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

sociais não lucrativos, na medida em que a delegação de responsabilidades é um vector constante. (Franco, Sokolowski, & Hairel, 2005).

As ações correspondentes a atividades, do hoje denominado - Terceiro Setor -, remontam ao reinado de D. Dinis, mais concretamente a 1293, com a criação da Bolsa do Comercio, de forma subsequente constatamos no reinado de D. Afonso V, a constituição das Confrarias Leigas, com a missão de socorro mútuo.

Já século XV, quando detínhamos as qualidades de um povo descobridor, do Mundo, um povo que estava direcionado para os descobrimentos por via marítima, o que coíbia a permanência dos homens, junto das suas famílias. Que por sua vez culminava no não acompanhamento das necessidades familiares, para além das mortes em missão e em nome da pátria, que advinham desta nobre atividade. A clarividência da Rainha D. Leonor e a disponibilidade da Igreja Católica, pela mão de Frei Miguel Contreiras, conseguem com a simbiose existente, a fundação em 1498 da primeira Misericórdia, constituída em Lisboa, instituição com o móbil de acudir aos pobres, ajudar as crianças e mulheres. Culminado em 1500 na existência de 23 instituições semelhantes em Portugal (Ramos, 2009).

Em 1578, constatamos o nascimento do Celeiro de Évora, que consistia no movimento de apoio aos agricultores, com empréstimos na forma de sementes. Permitindo que em anos considerados de - má colheita -, os menos abonados pudessem sobreviver profissionalmente e ultrapassar as dificuldades. Sendo assim constituído um seguro denominado por *Monte Pio*, estritamente como meio de cobertura às colheitas.

As duas primeiras grandes associações de âmbito empresarial, são fundadas em 1834, em Lisboa e no Porto, concretamente a fundação da Associação Comercial de Lisboa e a Associação Comercial do Porto.

A primeira cooperativa, surge em 1858, de nome - *A Fraternal dos Fabricantes de Tecidos e Artes Correlativas*¹⁹ e em 1894, por influencia dos pensamentos e correntes sociais da época, realiza-se o primeiro congresso das Cooperativas, com o intenção de

¹⁹ In “Vocabulário Temático Cooperativo, Estudos, Contribuições, Terminologia Específica e Genérica”, editado pelo Instituto António Sérgio do Sector Cooperativo, em 1988.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

melhorias ao nível das condições laborais. As Cooperativas são reconhecidas formalmente, pela primeira vez em Portugal pela Lei de 2 de Julho de 1867. Sendo esta a Lei que impulsiona verdadeiramente o Corporativismo de forma concreta. Permitindo que seja formal e juridicamente possível, de forma plena constituir as Cooperações (Namorado, 1999). Organizações estas que em 1900 eram somente 17 e na década de vinte, já se contavam cerca de 338 (Namorado, 1993).

Os Governos são desde sempre influenciadores das organizações do terceiro setor, com a implantação da República em 1910, estas [organizações] passam a sofrer do condicionalismo político, direto. (Franco, Sokolowski , & Hairel, 2005).

No período vivido entre 1926 e 1974 [Estado Novo], verificamos que as instituições sociais, de cariz particular não são incitadas positivamente pelo regime, sendo que o apoio do Estado, centra-se nas instituições de cariz religioso, que passam a merecer uma maior confiança e apoio.

Portugal caracterizava-se há época, por ser um país, comparativamente com os demais países da Europa ocidental, que passa a conhecer este Setor, como tendo uma reduzida urbanização bem como uma diminuta industrialização. Sendo que a presença da Igreja Católica, detinha um ‘peso’ imenso, permitindo que os movimentos identificados no final do paragrafo anterior, derivado destes aspectos, nunca tivessem a expressão detida nas generalidades dos restantes países (Carreira, 1996).

A primeira Associação Mutualista Portuguesa, foi a Sociedade dos Artistas Lisbonenses, constituída em 1838. Em 1911 há lugar ao primeiro Congresso Nacional do Mutualismo onde é constituída a Federação Nacional das Associações de Socorros Mútuos, sendo que em 1984 passa a deter a denominação de União das Mutualidades Portuguesas. Em 1931, contávamos em Portugal com cerca de 533 associações de socorros mútuos, já há data com cerca de 576 mil associados (Carreira, 1996).

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

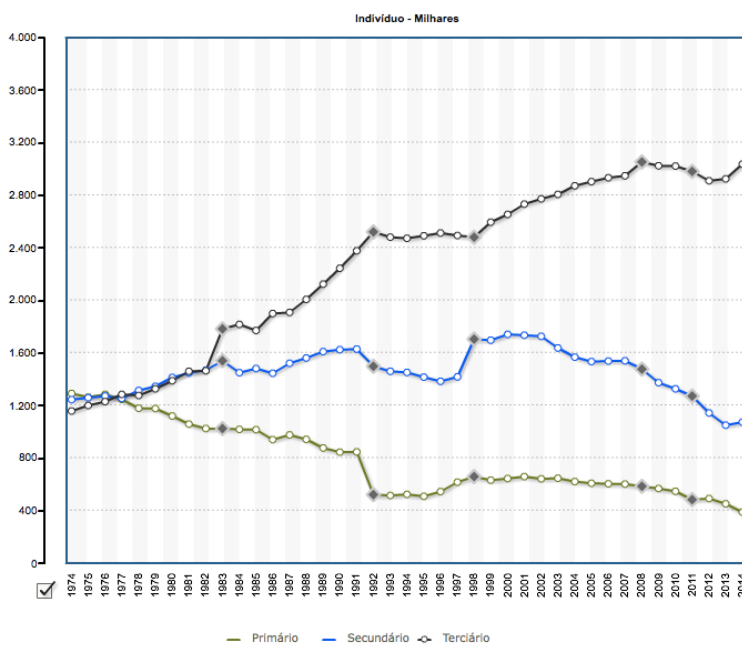
Quadro 7 - Enquadramento dos Setores Sociais



Fonte: (Brasil, 2012)

Verificando-se que as organizações passam a ser instrumentalizadas pelo regime. São 41 anos onde o [diminuto] desenvolvimento económico é virado para o interior, onde é impulsionado o sector agrícola, sendo que o sector industrial não é, na generalidades dos casos, apoiado. E onde o direito à livre associação e o direito de expressão ficam suspensos.

Gráfico 1 - População Empregada: Total e por Setor de Atividade Económica (1974 – 2014)



Fonte: (Pordata, 2015)

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

Já na Europa Ocidental, verificamos que após a II Guerra Mundial, existiram os apelidados de *30 Anos de Glória*, onde a vigor económico esteve presente, assente no importado modelo norte americano de Ford e igualmente assente em outro fenómeno, nomeadamente na expansão do Estado Social. Onde este desenvolve as políticas públicas, desenvolve a função de regulador da atividade económica e de prestador de serviços cuja a utilidade é pública. Desempenhando assim uma função de fundamental relevo junto dos cidadãos, equilibrando as desigualdades de âmbito social. Acontece que passa a existir a dualidade entre o Mercado [2º Setor], com a sua óptica de lucro assente na ação económica, e a cedência dos recursos públicos, por meio do Estado [1º Setor] e da sua função social.

Quadro 8 - Setores da Atividade Social com Ambiente e Agente

	PRIMEIRO SETOR	SEGUNDO SETOR	TERCEIRO SETOR
AMBIENTE	Estado	Mercado	Sociedade Civil Organizada
AGENTE	Governo e Poder Público	Empresas Privadas	Organizações Não Governamentais e Sem Fins lucrativos

Fonte: (Barroso, 2013)

Derivado à tipologia do regime de proteção social [liberal, corporativo, social-democrata] existente em cada nação, bem como pela diversidade histórica, as orientações do Estado são dispares. Verifica-se de igual forma que as áreas de ação deste Setor, passam a deter outra delimitação (Evers, Laville, & et al., 2005).

A instrumentalização dos serviços sociais, por parte do Estado, como são exemplo a saúde, a educação como a ação social, estão em contra ponto com o denominado ‘campo financeiro’, onde encontramos as cooperativas e as mutualidades de cariz financeiro, a desenvolverem a sua atividade sob as regras do Mercado.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

Após a II Guerra Mundial verificaram-se situações de controlo das instituições, por parte do Estado, como Portugal bem testemunhou. Sendo que se dá lugar ao delapidar da génese original do Terceiro Setor, culminando no aproximar do Primeiro e do Segundo Setor, respectivamente. A realidade vivida em Portugal no Estado Novo, é de total negação, por parte do Estado, relativamente à iniciativa privada nos domínios da Indústria, estando patente um modelo económico unicamente direcionado para si mesmo, afastando-se do desenvolvimento económico exterior. São anos, onde a liberdade de associação e de expressão, foram totalmente subvertidos. No domínio da proteção social, verificamos uma ausência por completo do Estado, quer sejam analisados parâmetros relativos ao financiamento como de prestação de serviços, onde é a Igreja Católica que desempenha [e muito bem] a função, assim como as corporações profissionais ou empresariais. Estas últimas, que compõem a Previdência Social, são alvo nos anos 60 de uma reforma que permite à generalidade da população, passar a ter proteção social. Passamos assim, a deter a base do nosso sistema social alicerçado em pilares fundamentais, nomeadamente três, a Previdência, a Ação Social e o Sistema de Saúde. (Hespanha & et al., 2000)

Com o congregar dos esforços, que culminaram numa efetiva proteção social, vimos as Misericórdias e as há época denominadas por Instituições Particulares de Assistência, hoje IPSS, passarem a deter Unidades de Saúde, por meio de concessão. As Cooperativas foram alvo de uma regulamentação restritiva e não convidativa à atividade em áreas como a agricultura, a cultura e a produção, tendo contudo triplicado o número existente. Já as Mutualidades, viram o seu número cair para um quinto no período em apreço [Estado Novo], existindo em 1973 cerca de 160. (Namorado, 1999)

Figura 22 – Valores do Montepio Geral - Associação Mutualista



Fonte: (Montepio Geral Associação Mutualista, 2015)

Como já referido, constatamos que Portugal tem uma história recente, no que concerne ao Terceiro Setor, apesar da existência histórica de movimentos mutualistas, cooperativos e associativos já com consideráveis anos de desenvolvimento da sua ação, em território nacional. O pós 24 de Abril de 1974, permitiu que nestas últimas décadas nos estejamos a aproximar dos padrões da restante Europa Ocidental, quer seja ao nível social, de acesso ao sistema de saúde, da educação, como temos vindo a efetuar um desenvolvimento económico. Da revolução de Abril de 74 até aos dias de hoje, em que vivemos numa comunidade de 500 Milhões de cidadãos a 28 países, muito evoluímos enquanto Nação.

Com o fim do Estado Novo, o povo passa a deter o direito à livre associação e à liberdade de expressão, o que *per si*, incita de forma extraordinária o movimento associativa de forma transversal. (Franco, Sokolowski, & Hairel, 2005)

No Portugal de hoje [2015], passados estão 41 anos da queda do regime, que durou o mesmo número de anos em que já vivemos em Democracia [1933 e 1974], existe uma evolução substancial da composição do Terceiro Sector, onde importa de forma objectiva distinguir três períodos.

O primeiro período, o da Afirmação da Democracia, nos primeiros anos pós-revolução de Abril de 74, onde até 1977-78 foram vividos tempos de instabilidade política e onde

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

a sociedade civil de forma extremamente dinâmica encontrava formas de se organizar. De constatar que foi em torno dos Direitos e Liberdades Fundamentais, que a sociedade civil se organizou em associações de variada índole e objetivos como as sindicais, patronais, políticas assim como de garantia de acesso aos cuidados de saúde, à educação e de acesso ao trabalho.

- Portugal assiste a um aumento de 7% [1977-78] da sua população em Portugal, como a independência das colónias, (Albino, 2004, p.12);
- Existe um crescimento exponencial de associações para o desenvolvimento local, associações de moradores, associações de proteção de idoso e crianças, associações de educação e em 1976 existiam já mais de três mil cooperativas (Namorado, 1999, p.104-105);

Os portugueses estiveram focados, neste primeiro período, em adquirir de forma plena a democracia e os direitos fundamentais, como o da livre associação e liberdade de comunicação. Foi de igual modo um período [1977-78] onde a sociedade civil, com a sua organização, impulsionou o Portugal da época, uma Nação com elevados atrasos aos mais variados níveis [Económicos, Saúde, Educação...] comparativamente ao panorama Europeu da época.

Um Segundo Período, poderá ser caracterizado pelo final dos anos 70 e meados dos anos 80, período temporal este, que antecede a entrada de Portugal na outrora, designada de Comunidade Económica Europeia, constatando:

- A existência de orientação liberal das políticas económicas;
- Governação orientada para o contexto internacional;
- Estabilidade Política;

Figura 23 – Caracterizantes do Terceiro Setor



Fonte: (Revista Business Portugal, 2014)

Portugal em 1977-78, foi alvo do primeiro programa de estabilização das contas públicas por parte do Fundo Monetário Internacional, o que afetou de forma significativa a atividade das entidades de cariz espontâneo como as associações de proteção e luta pela habitação e de dignificação no acesso aos cuidados de saúde. Verificamos que muitas das cooperativas existentes desapareceram, neste período de crise (Namorado 1993; 1999). Contudo as estruturas que se mantiveram firmes e ultrapassaram a época, tornaram-se mais prósperas e fortes na sua missão, o que permitiu solidificar a posição em Portugal do terceiro setor.

O terceiro período, consagra-se *per si* como um período onde Portugal se aproximou dos padrões Europeus, tendo em vista direta a admissão de Portugal a 1 de Janeiro de 1986 à União Europeia. Ora com este passo, caminhamos igualmente para uma absorção da vivência da União, relativamente ao Terceiro Sector, o que culmina em variadas dinâmicas das quais de destacam à imagem Europeia, voltamos [Em Harmonia com o Primeiro Período] a verificamos um aumento exponencial de Cooperativas e Associações (Namorado, 1999).

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

Poderemos identificar que:

- No que concerne às Cooperativas [no Primeiro Período] logo após a revolução de Abril de 74 há lugar a um crescimento extraordinário até meio dos anos 80, onde até finais dos anos 90 o desaparecimento de algumas cooperativas foi o factor constatado. Já em 2005 existia o registo de 3184 instituições, juridicamente constituídas como Cooperativas, (Carneiro, 2006, p. 337);
- No universo das Associações, verificamos um aumento substancial de associações representativas de bombeiros voluntários, assim como o aparecimento de associações em áreas ímpares no panorama nacional, tal como associações relativas ao ambiente e aos direitos da Mulher. As Iniciativas de Desenvolvimento Local (IDL), com forte proliferação inicial nos meios rurais, são adoptadas na generalidade do território, registando em 1998 um número de 400 IDL em Portugal. No final dos anos 90, existia registo em Portugal de cerca de 17 mil associações sem fins lucrativos, (Carneiro, 2006, p.348);
- As Mutualidades, a realidade é semelhante à Europeia, onde desde os anos 90 têm vindo a definhar, no que diz respeito ao rejuvenescimento, (Carreira, 1996);
- As Misericórdias bem como os Centros Paroquiais, detêm uma forte presença ao longo ‘dos tempos’ em território nacional (Quintão, 2011, p.13);
- Constatamos uma forte presença de Instituições Privadas de Segurança Social (IPSS), que detêm um estatuto jurídico próprio, potencializador do seu crescimento, sendo que em 1972 existiam 1264 instituições e em 1998 eram 2992, (Nunes, Reto, & Carneiro, 2001, p. 82)

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

- Já as fundações são em 1996 cerca de 350, registando um crescimento progressivo desde os anos 50, (Nunes, Reto, & Carneiro, 2001, p. 93)

Alguns autores como Perista e Nogueira (2004) e Quintão (2007b) transmitem o congregar do acompanhamento das tendências europeias, nomeadamente no berço Francês, do caso Belga ou Italiano, onde os exemplos mais patentes são o nascimento das CERCI.

Em 2005 existiam na União Europeia [a 25 países], mais de 240 mil cooperativas, com atividade em diversas áreas como a construção, a intermediação financeira, a indústria, alojamento, serviços e agricultura. Estas entidades representavam cerca de 143 milhões de associados e criaram cerca de 3,7 milhões de postos de trabalho. (Centre International de Recherches et D' Information Sur L' Economie Publique, 2007)

Verificamos perante o relatório: A Economia Social na União Europeia (UE), que as Mutualidades, assistiam 120 Milhões de pessoas na área da saúde e segurança social, o que lhes dava uma quota de mercado de, aproximadamente, 24%. Quando juntamos às Mutualidades, o restante Universo de Fundações, Associações e as demais tipologias existentes na UE verificamos a existência 11 Milhões de postos de trabalho o que corresponde a 7% da população considerada ativa, na União Europeia, sendo ainda de referir a existência de 5 Milhões de voluntários a tempo inteiro.

3.3 O Terceiro Setor Português na Atualidade

Com a implementação da democracia, em 1974, existiram alterações das políticas de proteção social, cumulativamente com a conquista de direito básicos, como o da livre emissão de opinião, que preconizou um maior impulso por parte da sociedade civil na constituição de entidades do terceiro sector.

Não poderemos negligenciar, as varias alterações à Constituição da República Portuguesa (CRP) que por sua vez permitem dar um maior corpo base, como poderemos constatar pela CRP de 1976, onde passa a constar o setor cooperativo e os restantes dois sectores [público e privado]. Na alteração de 1989, constatamos que é inserida uma vertente social no setor cooperativo, onde constam os subsectores autogestionário e comunitário e já na revisão constitucional de 1997, que é incluído o subsector solidário, na vertente social, originária da revisão de 1989, com principal incidência no que diz respeito às Mutualidades.

A CRP, prevê [hoje] no seu artigo 82º, a existência de três setores de propriedade dos meios de produção, nomeadamente do Sector Público, do Sector Privado e do Sector Cooperativo e Social.

A diversidade das abordagens relativas à intervenção social, em Portugal, não são de fato abonatórias, quando estamos perante um sector onde não existe uma clara e consentânea delimitação. Sendo que as organizações são “extremamente heterogêneas quanto a formas jurídicas, modelos de gestão, estruturas de governação, esquemas de cooperação, estruturas de recursos humanos e planos de ação”, (Ricardo, 2007, p. 60).

A caracterização do terceiro setor português, é objeto de estudo e de desenvolvimento de variadas instituições, sendo que a mais proeminente da esfera é a Cooperativa António Sérgio²⁰ para a Economia Social, CIPRL²¹ (CASES). Pelos diversos meios

²⁰ O patrono [António Sérgio (1883-1969)] da Instituição, deve-se à obra de elevado reconhecimento social do campo da filosofia política e da Educação. Nesta última, com o destaque para obra *Educação Cívica* (1915) e os oito volumes de *Ensaios* (1920-1958). Foi fundador do movimento *Renascença Portuguesa*, e na República foi um acérrimo da reforma do ensino.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

detidos, por ser o interlocutor de referência no que à Economia Social, diz respeito, junto dos Órgãos de Soberania e demais entidades internacionais. Atendendo igualmente, ao aspeto de que os titulares dos órgãos sociais da CASES, são nomeados por iniciativa Governamental.

A CASES por meio de celebração de protocolo com o Instituto Nacional de Estatística, permitiu que este último, desenvolve-se um estudo de enorme profusão no que diz respeito ao terceiro setor português. Estudo este denominado como Conta Satélite da Economia Social, apresentado em 2013 (remontando valores de 2010).

Antes da apresentação da análise global do terceiro setor português será de mencionar, do ponto de vista legislativo interno, cumulativamente ao supra mencionado em termos de revisões constitucionais, a publicação da Lei n.º 30/2013 de 08 de Maio, nomeadamente a Lei de bases da economia social, onde verificamos o móbil, plasmado no artigo 1º:

“A presente lei estabelece, no desenvolvimento do disposto na Constituição quanto ao sector cooperativo e social, as bases gerais do regime jurídico da economia social, bem como as medidas de incentivo à sua atividade em função dos princípios e dos fins que lhe são próprios.”

De forma transversal, verificamos a heterogeneidade patente no terceiro sector, relativamente a dois factores chave, nomeadamente na tipologia de atividade assim como relativamente a números.

Constatamos que em 2010, compunham este sector cerca de 55.383 organizações, sendo que 50% das quais detinham a sua atividade diretamente relacionada com a área do desporto, cultura e recreio. As congregações e os cultos, detinham um peso de 14% e 15,8%, respetivamente. As organizações para o desenvolvimento do ambiente e habitações, representavam cerca de 4,9%, as organizações sindicais, profissionais e políticas representavam 4,7% e ao nível do ensino e investigação, as organizações representam 4,2%. As organizações com menor representação, absoluta, estão relacionadas com a atividade financeira, 0,2%, as pescas, agricultura e silvicultura com

²¹ Cooperativa de Interesse Público e Responsabilidade Limitada

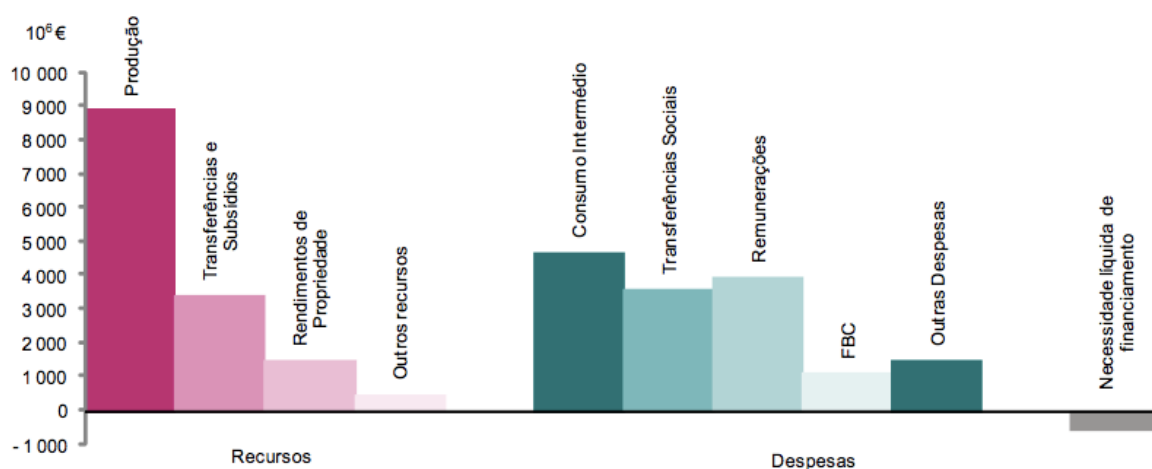
O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

0,5%, ao nível de atividades transformadoras, representando 0,7%, os serviços e o comércio com 1,2% e a saúde e bem estar com 1,5%. Sendo de constatar que estas 9 atividades, representam unicamente, 4,1% cumulativamente, (INE, I.P., 2013).

Constatamos contudo, que relativamente à distribuição do emprego remunerado, cerca de 48,6% está patente nas atividades de ação social, 15,8% nas atividades de Congregação e Culto, 10,5% na Investigação e Ensino e 5,4% nas atividades de Desporto, Recreio e Cultura, (INE, I.P., 2013).

Ao nível financeiro, verificámos que o Sector, detinha em 2010 uma necessidade líquida de financiamento de 570,7 Milhões de euros. Existiam aproximadamente 14.177,9 Milhões de euros, de recursos, oriundos 62,8% da produção, 23,8% provenientes de subsídios e transferências e 10,3% de rendimentos de propriedade. Através dos dados disponibilizados, estima-se que a despesa tenha sido de 14.748,6 Milhões de euros, representando o consumo intermédio cerca de 31,4%, remunerações com 26,8% e as transferências sociais com 24,3%. No que concerne, à denominada poupança corrente, apuramos que apesar de reduzida, é positiva. Apesar desta ilustração geral, constatamos que ao nível da Formação Bruta de Capital (FBC), os recursos foram insuficientes na ordem dos 1.109,7 Milhões de euros, (INE, I.P., 2013).

Gráfico 2 - Recursos, Despesas e Necessidade Líquida de Financiamento

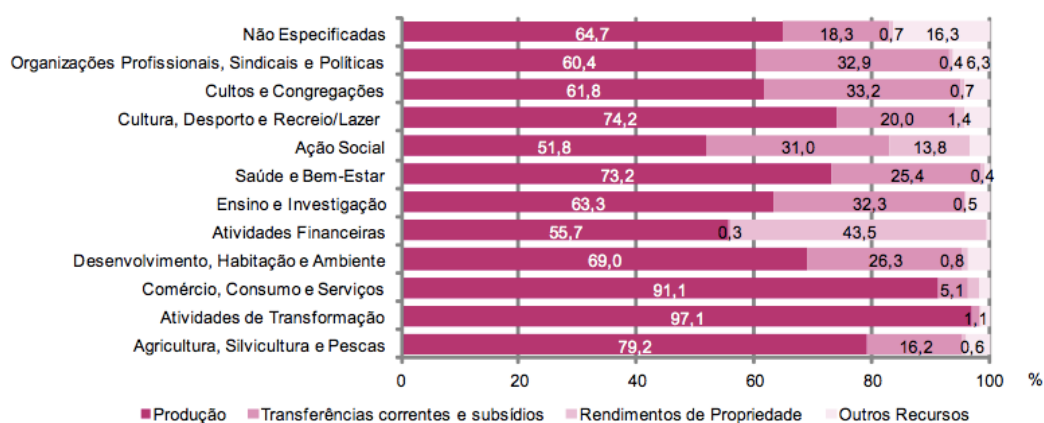


Fonte: (INE, I.P., 2013)

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

A principal fonte de recursos do Terceiro Setor, é a Produção sobretudo desenvolvida por Cooperativas, com cerca de 62,8%, chegando aos 97,1% quando focamos a ação nas atividades de transformação. O mínimo recai nas atividades de ação social com um valor de 51,8%. Os subsídios e as transferências correntes representam cerca de 33,2% dos recursos das congregações e os cultos, seguindo-se as organizações sindicais, profissionais e políticas com recursos de 32,9% oriundos por esta via, a investigação e o ensino com 32,3% e a ação social com cerca de 31%. Relativamente às atividades financeiras, verificamos que os rendimentos de propriedade, representam 43,5% dos recursos, (INE, I.P., 2013).

Gráfico 3 - Recursos por Atividade – Estrutura



Fonte: (INE, I.P., 2013)

No Universo do Terceiro Setor [55.383 organizações em 2010], as Associações e Outras Organizações representavam 94%, sendo responsáveis por 65% do emprego remunerado, 54% do Valor Acrescentado Bruto (VAB) e 63% das remunerações. As Cooperativas apresentavam-se como o segundo grupo do sector, onde existe o maior valor relativo de entidades, VAB e Remunerações. Já no que concerne às Mutualidades, estas apresentam o maior VAB gerado por distribuição de emprego remunerado (DTR) e as remunerações, em termos médios, mais elevadas, (INE, I.P., 2013).

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

Quadro 9 - Principais Indicadores por Grupos de Entidades da Economia Social (2010)

Famílias	Unidades	ETC (Remunerados)	VAB	Remunerações	VAB Emprego	Remunerações Emprego
	N.º	N.º	10ºeuros	10ºeuros	10³euros porETC	
Cooperativas	2 260	31783	749,2	657,3	23,6	20,7
Mutualidades	19	4 537	329,9	176,2	72,7	38,8
Misericórdias	381	32 493	518,3	426,9	16,0	13,1
Fundações	537	10 765	361,1	215,1	33,5	20,0
Associações e outras OES	52 086	147 357	2 304,1	2 479,9	15,6	16,8
Total das OES	55 383	226 935	4 262,6	3 955,4	18,8	17,4
Total da Economia	-	4 138 163	151426	86 814	36,6	21,0
Peso da ES na Economia	-	5,5%	2,8%	4,6%	-	-

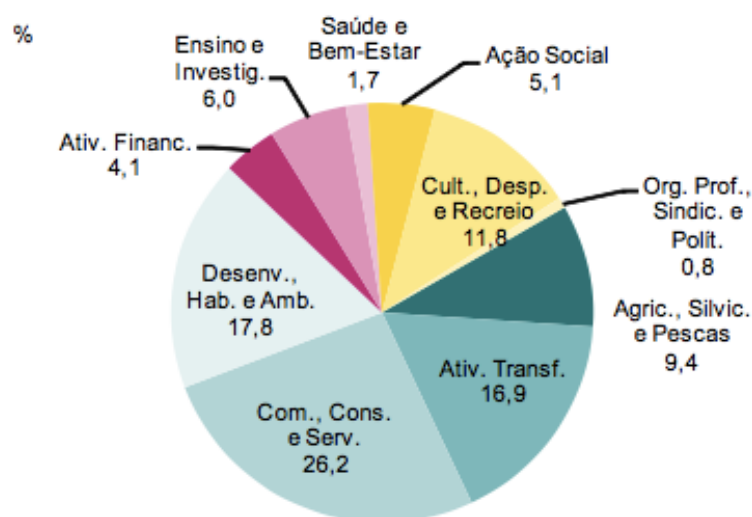
Fonte: (INE, I.P., 2013)

Relativamente à DTR, o grupo das Associações representavam 65%, as Misericórdias cerca de 14,3%, as Cooperativas detinham 14%, as Fundações 4,7% e as Mutualidades 2%. Em termos globais, verificamos que o VAB do Terceiro Sector, representa 2,8% do total da Economia nacional. Verificando-se que as Mutualidades são responsáveis por 7,7%, as Fundações por 8,5%, as Misericórdias por 12%, as Cooperativas apresentam 17,5% e as Associações e Outras Organizações, são as grandes responsáveis detendo 54% do valor total do VAB do terceiro setor. Depois de analisarmos os presentes valores, será de constatar que a ‘maior fatia’, das remunerações totais, é evidentemente em termos relativos, da responsabilidade das Associações e Outras Organizações, com cerca de 62,7%. Verificando-se de seguida as Cooperativas com 16,6%, as Misericórdias com 10,8%, as Fundações com 5,4% e as Mutualidades com 4,5%. Já ao nível dos Recursos do Terceiro Sector, as Associações e Outras Organizações, asseguram 55%, são igualmente responsáveis por 52% da produção, tendo usufruído de transferências e subsídios na ordem dos 80%. As Fundações apresentaram, o maior peso relativo, relativamente aos rendimentos de propriedade, com cerca de 48%, (INE, I.P., 2013).

3.3.1 Cooperativas

Verificamos a existência de 2260 Cooperativas [em 2010], sendo que 26% desenvolviam a sua atividade nas áreas dos serviços, consumo e comercio, cerca de 18% atuavam nas áreas do desenvolvimento, ambiente e habitação. Cerca de 12% estavam diretamente ligadas às áreas da cultura, recreio e desporto, registando-se ainda 17% direcionadas para as atividades de transformação. Os menos de 30% restantes, atuavam em outras áreas.

Gráfico 4 - Cooperativas, por atividade



Fonte: (INE, I.P., 2013)

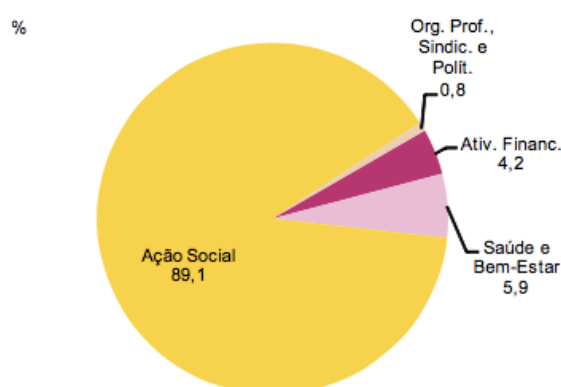
Calcula-se que tenha existido um excedente financeiro, na ordem dos 170 Milhões de euros, provenientes do desenvolvimento de atividades financeiras. Os Recursos situam-se nos 2950 mil Milhões de euros, sendo que 80% resultam da Produção e 12% dos rendimentos de propriedade. As despesas situam-se nos 2780 Milhões de euros, derivado em parte pelos 57% do consumo intermédio e 24% por Remunerações. Cerca de 42% dos Recursos advêm das atividades de transformação, 25% da atividades financeira, 12% dos serviços, consumo e comercio, e 11% da Investigação e Ensino, (INE, I.P., 2013).

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

3.3.2 Mutualidades

Ao referir as Mutualidades, é de mencionar as 119 organizações existentes em 2010, onde a atividade de ação social é predominante com cerca de 90%, seguindo-se a área da saúde e bem-estar com 5,9% e atividades financeira, com uma expressão de 4%. Relativamente ao indicador VAB, os resultados são proporcionalmente oposto uma vez que a atividade financeira, representava cerca de 92,3%, a ação social 6,3% e a saúde e bem-estar 1,4%. Em termos financeiros, existiu um excedente de 54 Milhões de euros, estimando-se os Recursos em 864 Milhões de euros, derivados em 58% de atividades de Produção e 38% de rendimentos de propriedade. Relativamente às despesas, constatamos 810 Milhões de euros, sendo possível aferir que 21% são derivadas do consumo intermédio e 22% de Remunerações. (INE, I.P., 2013)

Gráfico 5 - Mutualidades, por atividade



Fonte: (INE, I.P., 2013)

Os Recursos das Mutualidades, são assegurados em 81% pelas atividades financeiras, a ação social é responsável por, aproximadamente, 17% e as atividades de saúde e bem-estar por 2%. Na atividade financeira, verificamos que os rendimentos de propriedade detêm uma peso de 40% e na ação social, constatamos que as transferências correntes e subsidies, representam 20%. Na rúbrica das despesas temos 83% no que respeita às atividades financeiras e 15% na ação social. É passível de ser atestado, que na atividade financeira os rendimentos de propriedade, constituíram 57%

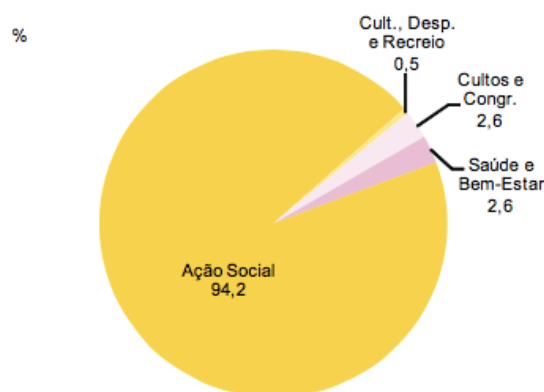
O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

da despesas, já na ação social, a rubrica das transferências sócias revela 41%. Na saúde e bem-estar, o consumo intermédio é a maior despesas com cerca de 55%, (INE, I.P., 2013).

3.3.3 Misericórdias

As 381 instituições que compõem o universo das Misericórdias [em 2010], têm a sua atividade direcionada em 94% na área da ação social, sendo o seu VAB de 91%. Neste mesmo ano, apresentavam cerca de 45,8 Milhões de euros de necessidade líquida de financiamento. A atividade de produção representa 70% dos Recursos globais, estimados em 1203,2 Milhões de euros. Sendo que na saúde e bem-estar, representava cerca de 88% da fonte dos recursos. Os rendimentos de propriedade asseguravam somente 2%, dos Recursos. As despesas estavam avaliadas em 1.249 Milhões de euros, sendo que 34,2% advinham de remunerações, 29% de transferências sociais e 26% relativas a consumo intermédio. A FBC representava cerca de 9,2%. Verificamos que as transferências correntes e subsídios detêm maior incidência nas congregações e cultos, com 34% e na ação social com 28%. Rendimentos provenientes das propriedades, não têm um peso significativo na estrutura de recursos das Misericórdias, (INE, I.P., 2013).

Gráfico 6 - Misericórdias, por atividade



Fonte: (INE, I.P., 2013)

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

Relativamente à despesa, comprovamos que a ação social é responsável por 90% da despesa e a saúde e bem-estar por 8,8%. As remunerações foram a principal despesa, com cerca de 35,4%. Na saúde e bem-estar o consumo intermédio foi a principal despesa, representando 44%. O maior peso relativo da FBC está patente na saúde e bem-estar com cerca de 15,3%, (INE, I.P., 2013).

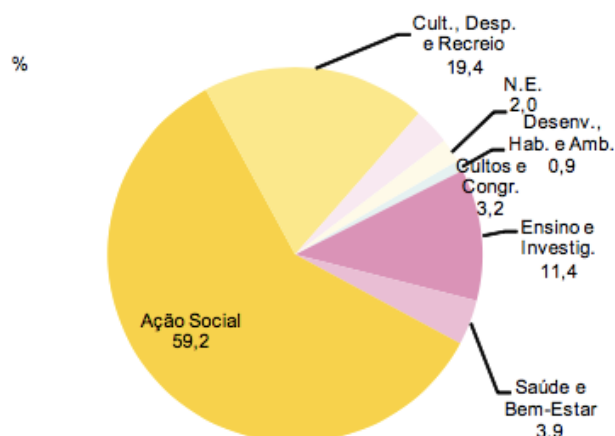
3.3.4 Fundações

No que concerne às Fundações, os elementos disponíveis como suporte à fundamentação, desta estrutura no seio do Terceiro Sector, não contempla as Fundações Públicas. Estando contudo, contempladas, todas as Fundações com utilidade pública e que sejam de direito privado, assim como as que detenham o estatuto de IPSS.

O Valor Acrescentado Bruto (VAB), apresentava 38,7% e 38%, para as atividades de cultura, desporto e recreio, bem como ação social, respectivamente. Obtemos o valor de 17,5% na atividade de ensino e investigação social. A capacidade líquida de financiamento das Fundações em 2010, registava um valor de 18,6 Milhões de euros. Os Recursos detenham uma rubrica de 1.428,5 Milhões de euros, em que 48% eram provenientes de rendimentos de propriedade e 42% da produção. Já 8,8% representam as transferências e subsídios. Na rubrica das despesas, verificamos um montante de 1.409,9 Milhões de euros, onde cerca de 39,6% são contempladas como outras despesas, 23,3% com transferências sociais, 17% no campo do consumo intermédio, 15% relativo a remunerações e 4,7% correspondente a FBC, (INE, I.P., 2013).

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

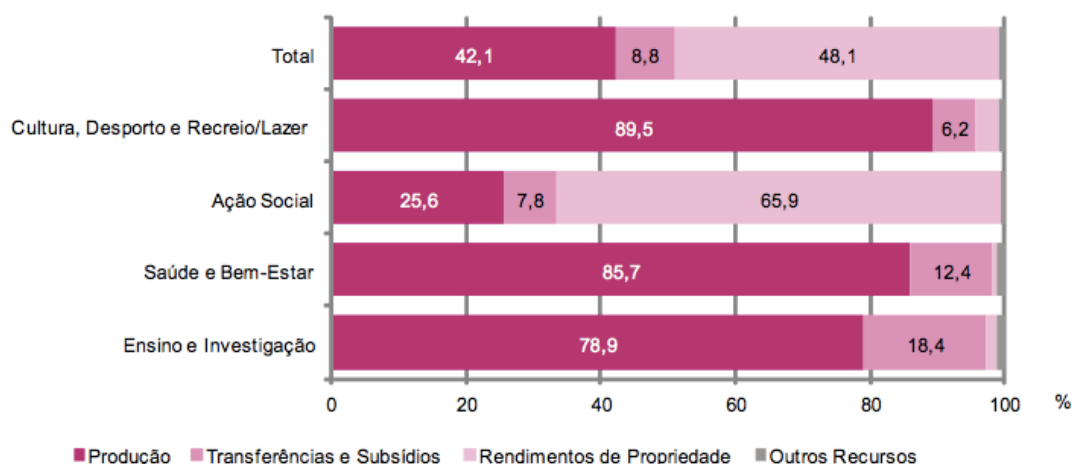
Gráfico 7 - Fundação, por atividade (Fundações Públicas não Contabilizadas)



Fonte: (INE, I.P., 2013)

Relativamente aos Recursos, verificamos que 72% estão adstritos à ação social, 15% à cultura, desporto e recreio, sendo que 10% são correspondentes à investigação e ensino. Os rendimentos de propriedade são a principal fonte de recursos na ação social com um peso de 66%. Já na estrutura dos recursos da cultura, desporto e lazer, verificamos que a produção detém um peso relativo de 90%, na saúde e bem-estar de 86% e na Investigação e ensino o valor é de 79%, (INE, I.P., 2013).

Gráfico 8 - Recursos das Fundações, atividades principais - estrutura



Fonte: (INE, I.P., 2013)

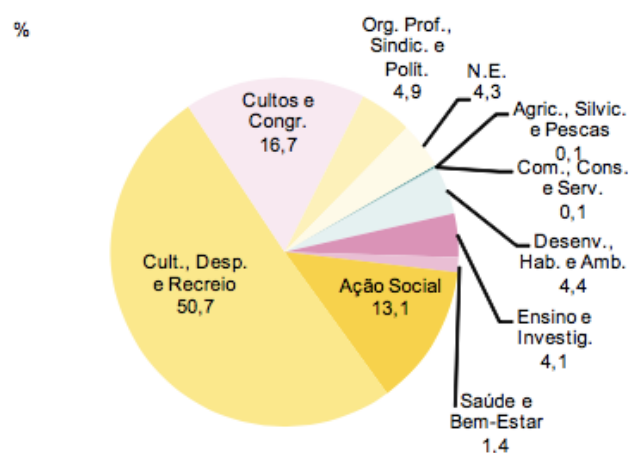
O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

No campo das despesas, verificamos que a ação social detém cerca de 71%, a cultura, desporto e recreio, representam 15% e a investigação e ensino, cerca de 10%. Na investigação e ensino verificamos que 48% da despesa, corresponde a remunerações. Na cultura, desporto e recreio a rubrica das transferências sociais, é a que detém maior expressão com cerca de 63%. Na saúde e bem-estar a FBC detém o maior peso relativo, com cerca de 27,5%, (INE, I.P., 2013).

3.3.5 Associações e Outras Organizações

Neste grupo, Associações e Outras Organizações, foram incluídas todas as organizações que não incorporadas nas especificidades anteriormente mencionadas, exceptuando a Fundações Públicas, que *per si*, já não tinham sido contempladas no item das Fundações. Este grupo contempla a título de exemplo Associações Estudantis, Casas do Povo, Associações Juvenis, Bombeiros Voluntários, Associações de Pais e Encarregados de Educação, Associações de Defesa do Ambiente ou do Consumidor, entre variadas outras. Quando nos referimos ao terceiro setor, mencionando as 52.086 organizações [em 2010], constatamos que este grupo representa cerca de 94% do absoluto das organizações e 54% do VAB do terceiro sector. É de mencionar que se trata do grupo de maior heterogeneidade e onde os elementos contabilísticos são um elemento deficitário, metamorfoseando a sua avaliação, numa ação de elevada dificuldade, (INE, I.P., 2013).

Gráfico 9 - Associações e Outras Organizações, por atividade



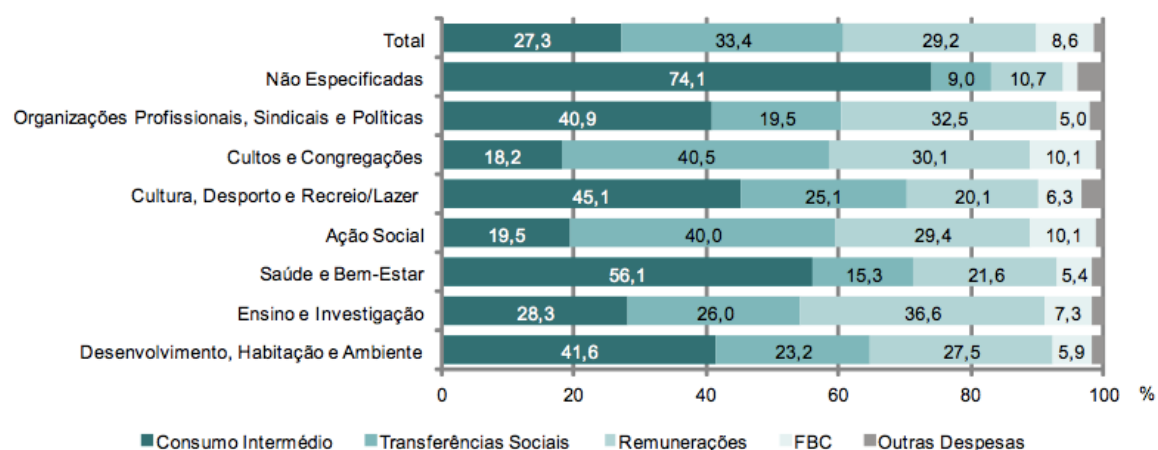
Fonte: (INE, I.P., 2013)

Deste universo, verificamos que as três áreas de atividade com maior representatividade são, com 51% as áreas da cultura, desporto e recreio, seguido de 17% pelas congregações e cultos e com 13% as organizações com atividade no campo da ação social. Sendo esta última, responsável por 30% do VAB, correspondendo 13,9% do VAB às atividades de congregação e culto, bem como 14% deste indicador gerado advém da cultura, desporto e recreio. Verificamos [em 2010] a existência de 8.500 Milhões de euros de despesas totais, representando as transferências sociais 33%, as remunerações 30%, o consumo interno 27% e a FBC cerca de 10%. Neste mesmo ano, existe uma necessidade líquida de financiamento de 768 Milhões de euros. Os recursos somam 7.732 Milhões de euros, sendo que cerca de 60% são oriundos da produção, e 35% das transferências e subsídios. A ação social garantiu cerca de 43% dos recursos, as congregações e cultos apresentaram 19%, a investigação e ensino cerca de 13% da rubrica dos recursos. Em termos globais a produção, demonstra ser a principal fonte de proveniência dos recursos. Já os rendimentos de propriedade, não detêm peso substancial, na estrutura dos recursos. No campo das transferências e subsídios, constatamos que assumem uma posição transversal nas atividades, sobretudo na ação social, onde representam 40%, bem como cerca de 35% na investigação e ensino. Relativamente às despesas, constatamos que a ação social detém aproximadamente

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

42% do peso relativo, as congregações e cultos cerca de 21% e a investigação e ensino 12%, (INE, I.P., 2013).

Gráfico 10 - Despesas das Associações e Outras Organizações, atividades principais – estrutura



Fonte: (INE, I.P., 2013)

No gráfico anterior, estão patentes os 56,1%, que o consumo intermédio detém na despesa de saúde e bem-estar e os 45,1% na cultura, desporto e recreio. Verificamos igualmente, que as transferências sociais, detêm um peso significativo nas congregações e cultos com 40,5% e na ação social com 40%. Relativamente às remunerações, notamos que o maior valor relativo é de 36,6%, respeitante à investigação e ensino. Já na FBC o maior peso relativo é constatado nas congregações cultos, bem como na ação social, em que temos um valor similar de 10,1%, (INE, I.P., 2013).

3.3.6 Instituições Particulares de Solidariedade Social

Quando nos referimos a Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), estamos a englobar entidades de base constituente diferentes, contudo com o mesmo objetivo, tais como Associações de Voluntários de Ação Social, Associações de Socorros Mútuos, Associações de Solidariedade Social, Misericórdias, Fundações de Solidariedade Social. Verificamos de igual forma que o estatuto de IPSS poderá ser concedido a Federações, Uniões, Confederações, Cooperativas e Casas do Povo. Verificamos em 2010, a existência de um valor superior a 5.000 organizações com este estatuto, em que a sua constituição assentava maioritariamente em associações sem fins lucrativos, nomeadamente com 84,3%, as Misericórdias com 6,8%, as Fundações representavam 4,2%, as Mutualidades cerca de 2,4% e as Cooperativas 2,3%. Deste universo de 5 figuras, constatamos que 64,4% detinham a sua atividade na ação social e 19% a sua atividade recaia diretamente nas Misericórdias e outras congregações religiosas, (INE, I.P., 2013).

Quadro 10 - Instituições Particulares de Solidariedade Social - por grupo de entidades e atividade

Unidade: N°

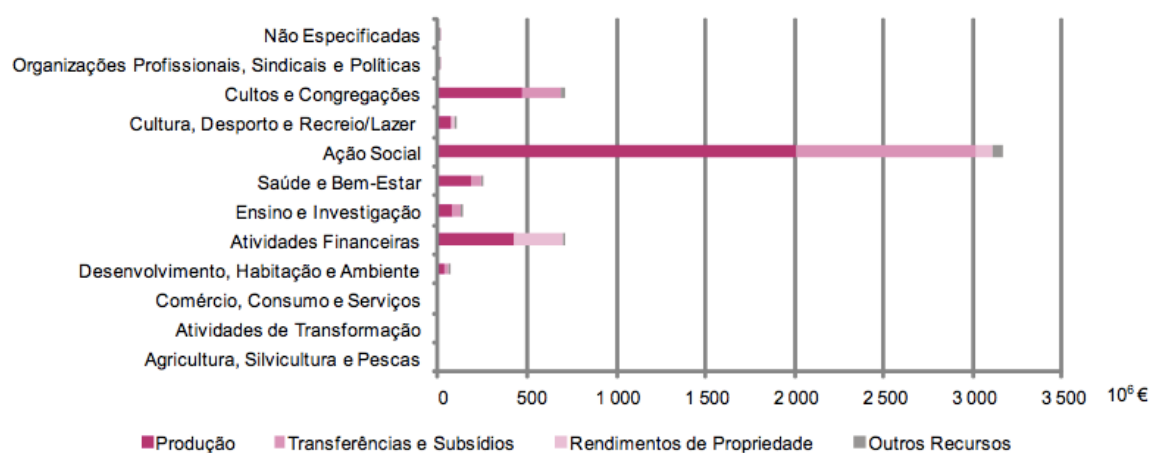
CAOES	Cooperativas	Mutualidades	Misericórdias	Fundações	Ass. e outras OES	Total
Agricultura, Silvicultura e Pescas	0	0	0	0	0	0
Atividades de Transformação	0	0	0	0	0	0
Comércio, Consumo e Serviços	0	0	0	0	0	0
Desenvolvimento, Habitação e Ambiente	3	0	0	0	161	164
Atividades Financeiras	0	5	0	0	0	5
Ensino e Investigação	15	0	0	9	73	97
Saúde e Bem-Estar	18	7	9	16	148	198
Ação Social	78	106	327	170	2 551	3 232
Cultura, Desporto e Recreio/Lazer	2	0	0	7	289	298
Cultos e Congregações	0	0	6	4	968	978
Organiz. Profissionais, Sindicais e Políticas	1	1	0	0	23	25
Não Especificadas	0	0	0	3	22	25
Total de IPSS por Grupo	117	119	342	209	4.235	5 022

Fonte: (INE, I.P., 2013)

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

As necessidades líquidas de financiamento, em 2010, provenientes da atividade das IPSS estão calculadas em 232,9 Milhões de Euros, sendo que os seus recursos foram de 5.111,4 Milhões de Euros, onde 64,1% oriundos da produção e 27% de transferências e subsídios. Já as despesas apresentam o valor de 5.344,4 Milhões de euros, onde verificamos que 31,5% são correspondentes à rubrica de remunerações, 27,5% às transferências sociais e 21,3% dizem respeito ao consumo intermédio. A poupança corrente é positiva em 328,4 Milhões de euros, sendo que a FBC apresentou o valor de 590,2 Milhões de euros, de resultado. Os recursos das IPSS são oriundos sobretudo de 3 rúbricas, nomeadamente a ação social onde os proveitos correspondem a 61,9% dos recursos, as congregações e cultos significaram 13,8% e as Mutualidades com as operações financeiras corresponderam a 13,7%, (INE, I.P., 2013).

Gráfico 11 - Recursos das Instituições Particulares de Solidariedade Social, por atividade



Fonte: (INE, I.P., 2013)

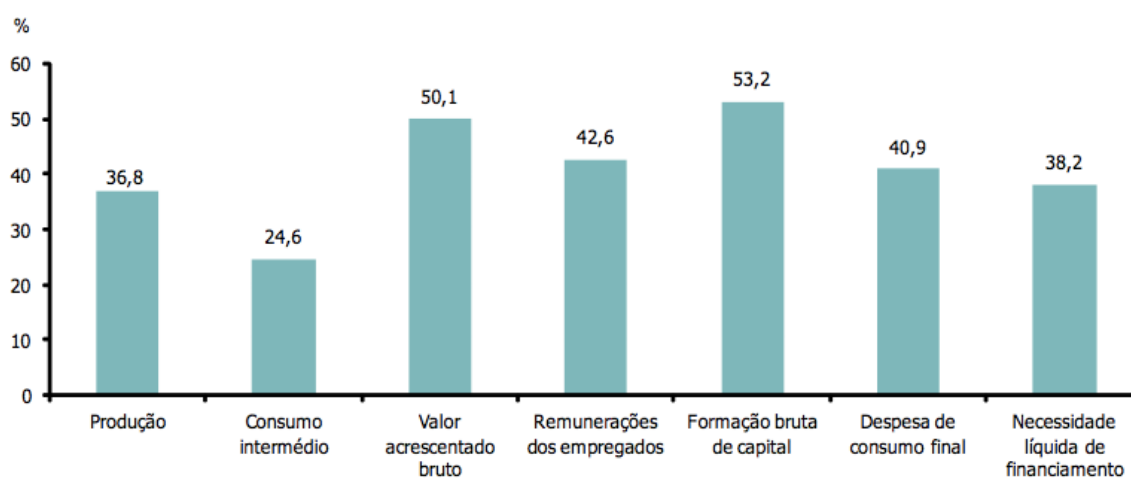
Por meio da observação do gráfico anterior (Recursos por Atividade), é-nos possível afirmar que a produção é a principal fonte de recursos, verificando-se na saúde e bem-estar um valor próximo dos 77%. De forma transversal, verificamos que as transferências têm um enorme peso, sendo que no ensino e investigação representam

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

36,3%. Os rendimentos de propriedade detêm somente expressão nas atividades financeiras onde representam aproximadamente 40% dos recursos.

A ação social detém o maior peso relativo, no que diz respeito às despesas das IPSS, representando aproximadamente 63%. As atividades financeiras representam 12,5% e as congregações e cultos, aproximadamente 15%. Já no consumo intermédio, constatamos na área da saúde e bem-estar um valor de 40%, desporto, cultura e recreio cerca de 28%. No campo das transferências sociais, verificamos valores na ordem dos 33% na ação social e congregações e cultos. O maior peso relativo nas remunerações é constatado no ensino e investigação com 48,6%. Já a FBC detém maior ênfase na cultura, desporto e recreio com indicativo de 16,5%. Sendo que as outras despesas, são a rúbrica de maior relevância na estrutura de despesa, representando 57%, (INE, I.P., 2013).

Gráfico 12 - Peso relativo das Instituições Particulares de Solidariedade Social no Terceiro Setor



Fonte: (INE, I.P., 2013)

Perante o gráfico anterior, poderemos de forma objectiva constatar que as IPSS representavam em 2010, relativamente ao Terceiro Sector da Economia Portuguesa, cerca de 36,8% da produção, 50,1% do VAB, 42,6% das remunerações do empregos, 53,2% da FBC, 24,6% do consumo intermédio e cerca de 38,2% das NLF.

CAPÍTULO IV – ABORDAGEM METODOLÓGICA E AS ORGANIZAÇÕES INTEGRANTES

“Não há só um Método para Estudar as Coisas.”

Aristóteles²²

Este capítulo divide-se em três grandes pontos, iniciando-se com a Metodologia do Estudo, nomeadamente pela formulação do problema, seguindo-se as perspetivas e o tipo de investigação a ser desenvolvida, sucessivamente efetuaremos uma referência às organizações patentes na investigação, explanando-se de seguida o método da investigação e por fim dando a conhecer o processo de análise dos elementos da investigação. Como segundo ponto teremos o enquadramento elucidativo sobre a natureza base de constituição e prossecução dos fins das organizações participantes. No terceiro e último ponto, estará patente o contexto histórico e o enquadramento jurídico, assim como o conjuntura das ações desenvolvidas, relativamente a cada uma das organizações integrantes do Estudo.

4.1 Problema da Investigação

O terceiro setor, tem dado um enorme contributo ao desenvolvimento da economia portuguesa, não somente do ponto de vista da riqueza gerada como derivado da sua importante função, crescente, no que concerne à empregabilidade, mais diretamente ao número de posto de trabalho que tem vindo a constituir e a assumir no seio da sociedade, esta última que nem sempre tem a capacidade de indagar as correlações existentes por exemplo entre o fator crise e o crescimento do terceiro setor.

²² Aristóteles (384a.C. - 322a.C.) Filósofo Grego, Professor de Alexandre ‘O Grande’ e aluno de Platão. É um dos fundadores da Filosofia Ocidental.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

As entidades integrantes do terceiro sector português (Misericórdias, Fundações, Mutualidades, Cooperativas, Instituições Particulares de Solidariedade Social, Associações e outras figuras integradas neste grupo jurídico, tais como as Federações e Sindicatos...) detêm no tecido social, uma enorme função de equilíbrio, também em termos de colaboração com a “coluna vertebral” do Estado de direito democrático no que concerne ao pilar do estado social. Poderemos inclusive considerar e afirmar que este setor atua onde o Estado não chega, seja por incapacidade ou mesmo derivado à sua grande incompetência, no que a esta matéria diz respeito.

Não obstante às mais valias de importância comprovada por meio quantitativo, deste setor na economia real do país, importa para este trabalho por via qualitativa investigar a Estratégia existente no terceiro setor.

O problema que identificamos em parte originário da constatação empírica, não nos permite de forma consistente e consubstanciada no método de investigação científica sólido e com resultados comprovados pela comunidade internacional de pensadores, aferir a Estratégia existente no terceiro setor português e até capitaliza de alguma forma, a dúvida relativa à existência de uma estratégia, no já referido setor.

Verificamos diversas condicionantes, quer até por meio de fatores como a própria cultura patente em Portugal, que não nos permitem no imediato responder às várias questões que se avizinham como pertinentes, e que por sua vez formulam este nosso problema.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

4.1.1 Questões da Investigação

A questão nuclear da investigação que pretendemos desenvolver com esta tese, está intrinsecamente relacionada com a capacidade de orientação do terceiro setor português, sendo que a pergunta que se coloca, de forma objetiva e imparcial é a seguinte: “ O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia?”.

Com o desenvolvimento do trabalho conceptual, assim como através do designado trabalho de campo, por via da metodologia adotada, nomeadamente do estudo de multicasos, iremos debruçar-nos na resposta às questões que se afloram e aguardam por prementes respostas, nomeadamente:

1. Existirá Estratégia no Terceiro Setor Português?
2. Necessita o Terceiro Setor, Português, de uma Estratégia ?
3. Como se Relacionam as Entidades do Terceiro Setor, com os Stakeholders?

O pressuposto assumido é de que o terceiro setor português, é um dos pilares fundamentais da economia portuguesa, não somente na atualidade mas sobretudo pela potencialidade num futuro próximo, não muito longínquo. Basta que vejamos a sua evolução em termos económico-quantitativos em várias rúbricas, como a do emprego real criado no panorama nacional, como a do valor acrescentado que tem sabido trazer à economia real.

Os resultados desta investigação, podem vir a constituir não somente uma evolução consubstanciada em termos do pensamento sobre o terceiro setor português, mas propõem-se efetivamente a trazer à discussão da comunidade científica a premissa da existência efetiva de um elemento primordial na gestão das organizações, nomeadamente a questão da Estratégia.

4.1.2 Perspectiva e Tipo de Investigação

No presente trabalho, iremos abordar a investigação na perspetiva qualitativa tendo em vista o fator não quantitativo dos elementos que possibilitam a realização da mesma, tendo em consideração, de forma liminar, que a perspetiva qualitativa dá ênfase à visão do fenómeno e o nosso estudo incide na compreensão de um fenómeno organizacional por parte da percepção do indivíduo.

Consustanciamos ainda esta opção, com o fato desta perspetiva [qualitativa] evidenciar os significados não materiais ou tangíveis, mas sim pessoais e intangíveis. (McMillan, 1996).

“Ao contrário da investigação quantitativa, os métodos qualitativos encaram a interação do investigador com o campo e os seus membros como parte explícita da produção do saber, em lugar de a excluírem a todo o custo, como variável interveniente. A subjetividade do investigador e dos sujeitos estudados faz parte do processo de investigação” (Flick, 2005, p. 6)

Segundo Bogdan & Biklen (1999, p. 47) as principais características desta perspetiva são, que a investigação é descritiva; os elementos tendem a ser analisados de forma indutiva; os investigadores pugnam-se mais pelos processos do que pelos resultados; a fonte direta dos elementos é o ambiente natural, sendo o investigador a ferramenta primordial; o significado obtido é de importância vital.

As raízes dos tipos de investigação remontam há várias décadas, onde diversos pensadores foram contribuindo para a explanação assim como para a respetiva evolução das suas linhas de raciocínio. Sendo de constatar que perante perspetiva de investigação qualitativa, que utilizamos, iremos focar-nos no modelo de estudo de multicasos.

Da imensa profusão do conhecimento global, verificamos que Becker (1994) e Goldenberg (1997), entendem que o início da aplicação deste método do ponto de vista singular, surgiu por meio da pesquisa médica e psicológica. Verificamos contudo que

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

para Chizzotti (2006) o estudo de caso advém dos estudos antropológicos de Malinowski e da Escola de Chicago, tendo ulteriormente tido propagação para o estudo de organizações, grupos, eventos entre outras possibilidades.

Sendo fundamental a discussão e a profusão do conhecimento, assim verificamos a não unanimidade da comunidade científica no que concerne às origens do estudo de caso, constatamos de igual forma a não existência de uma tese unânime, no que diz respeito ao seu significado do ponto de vista da investigação, elencamos outros pensadores de referência internacional, que defendem também posições diferentes e não confluentes, relativamente ao significado como modalidade de pesquisa, tais como Stake (2000), Eisenhardt (1989), Yin (2001), Malhotra & Birks (2007), Bonoma (1985), Dul & Hak (2008).

Poderemos de forma concreta, melhor compreender as diferentes dinâmicas na forma de pensamento dos autores:

- Stake (2000, p. 436) entende que o estudo de caso é caracterizado objetivamente pela importância do caso em si, sendo que os métodos utilizados na investigação não são relevantes comparativamente com a importância do caso. Considera que “nem tudo pode ser considerado um caso”, pois um caso é “uma unidade específica, um sistema delimitado cujas partes são integradas”;
- Eisenhardt (1989) defende na sua tese que o estudo de caso é focalizado na percepção da dinâmica existente como uma estratégia de investigação;
- Yin (2001) entende que o estudo de caso, é uma forma de transmissão da investigação empírica através de um método amplo, que recai em três vetores, nomeadamente o planeamento, a recolha dos elementos e a subsequente análise. Existindo oportunidade de serem efetuados estudos de caso singulares ou de multicaseos;
- Malhotra & Birks (2007) defendem que o estudo de caso tem por base a observação dos detalhes inerentes às organizações, indivíduos ou grupos, sendo este uma análise detalhada;

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

- Bonoma (1985) entende que em estudos de caso deve existir uma observação direta, da ação de gestão em estudo, que resulta ulteriormente na sua descrição pormenorizada por forma a que se compreenda o contexto. Sendo de constatar que a obtenção dos elementos a partir de múltiplas proveniências é um elemento de elevada importância;
- Dul & Hak (2008) defendem que um estudo de caso é uma ferramenta enquadrada para ser utilizada no estudo em um caso isolado ou de multicasos e deve ter como premissa nuclear o seu enquadramento no panorama efetivo/autentico.

O motivo da eleição da modalidade de desenvolvimento deste estudo por via do estudo de multicasos, recai fundamentalmente no fator da pessoalidade do modelo, cumulativamente com o fato de se destacar na perspectiva da investigação qualitativa, derivado da sua especificidade única e por nos permitir examinar o fenómeno em investigação no respetivo ambiente natural sem que detenhamos uma ação de manipulação ou domínio, (Bonoma 1985; Benbasat, Goldstein & Mead 1987).

O fato da investigação recair sob varias organizações, que por sua vez são representativas de um setor, permite-nos considerar que temos algumas variáveis, o que do ponto de vista dos métodos experimentais ou até mesmo por via de inquéritos, seria algo não apropriado (Yin 2009). Iremos assim desenvolver a capacidade de entendimento (O quê?) de Como fazer a Estratégia; (Como?) Por via da utilização do modelo de método qualitativo; (Porquê?) Uma vez que derivado da justificação é o que consideramos mais correcto; (Quem?) A ser utilizado na investigação patente, nas organizações integrantes deste estudo.

Sendo ainda de mencionar que o resultado de um estudo de caso, é segundo Voss, Tsiriktsis & Frohlich (2002) um elementos de elevada diferenciação e com a possibilidade de uma elevada importância sobre, neste caso, o sector onde se inserem e são integrantes as organizações.

4.1.3 Organizações Caracterizantes do Estudo

No presente estudo, foram contempladas cerca de 14 Organizações, existindo na sua identificação um pilar base que advém da respetiva heterogeneidade nas figuras jurídicas utilizadas na sua génese constitutiva e do seu objeto estatutário não similar, o que nos permite de forma completa, caracterizar com um elevado grau de certeza científico o terceiro setor português, no que concerte à dinâmica da investigação patente neste estudo.

Neste estudo de multicasos, foram observadas, estudadas e realizadas entrevistas com dirigentes de topo das seguintes organizações:

- Ajuda de Mãe – Associação de Solidariedade Social;
- Associação Humanitária de Bombeiros Voluntários Lisbonenses;
- Associação Médicos do Mundo;
- Associação Portuguesa de Empresas Petrolíferas;
- Associação Portuguesa de Familiares e Amigos dos Doentes de Alzheimer;
- Caixa Central de Crédito Agrícola Mútuo;
- Centro Paroquial do Estoril;
- Cruz Vermelha Portuguesa;
- Fundação Benfica;
- Fundação EDP;
- Fundação O Século;
- Fundação Oriente;
- Santa Casa da Misericórdia de Cascais;
- Tapada Nacional de Mafra.

4.1.4 Método de Investigação

O método utilizado na investigação recai fundamentalmente em entrevistas realizadas, permitindo através desta técnica recolher os elementos relativos ao problema da investigação patente e versada neste estudo.

Junto das organizações foram desenvolvidas entrevistas semi-estruturadas, com altos dirigentes com responsabilidade direta ou delegada relativa ao pensamento estratégico da instituição. As questões colocadas foram em número reduzido mas de forma ampla, permitindo assim que o entrevistado tivesse oportunidade de referir o maior número de elementos relativos à questão e outros que de forma inicialmente inconsiderados fossem úteis no desenvolvimento desta investigação. Sendo que sempre que nos pareceu necessário foram colocadas questões para esclarecimento das questões subjacentes. Os entrevistados tiveram assim oportunidade de forma mais informal, mencionar diversos aspetos que perante uma entrevista fechada, não teriam sido possíveis de aceder.

A utilização desta opção metodológica, é oriunda da génese que o trabalho desenvolve, sendo que a investigação, tem nos 6 pontos seguintes os vectores declarativos da opção tomada, e daí entendermos que seja a melhor forma, de orientar o processo por meio de entrevistas semi-estruturadas, o mais válido.

- Os elementos mais significativos da compreensão são qualitativos;
- A distância que o investigador tem para com o objeto em estudo;
- A maximização da experiência pessoal e profissional do investigador, como fator aglutinador conducente à obtenção dos elementos requeridos à investigação;
- O conhecimento tácito do entrevistado;
- O investigador poderá dar mais ênfase aos pontos mais determinantes;
- Permite a utilização de sentimentos no decorrer do processo.

Este método é garante de uma abordagem abrangente da investigação no seu contexto (Ghauri & Grønhaug 2005; Fisher 2007) e permite colocar questões de compreensão iniciadas por “Porquê?” e por questões explicativas preludiadas por “Como?”,

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

colocando assim o investigador a absorver do entrevistado os acontecimentos e conhecimento do presente e não permitindo por parte do investigador algum tipo de manipulação ao nível de comportamentos. (Yin 2009)

As entrevistas semiestruturadas foram desenvolvidas junto dos membros/gestores de topo com o pelouro da estratégia ou com responsabilidades inerentes a esta área, o guião foi elaborado de acordo com a revisão da literatura e incidia objetivamente na forma de pensar a Estratégia, existindo nuances de compreensão relativas à eficiência e eficácia. Foi dado ênfase generalizado na fase final, das entrevistas, à compreensão da concepção estratégica e à forma de relacionamento existente com os Stakeholders.

Derivado à responsabilidade de cada um dos inquiridos, sobretudo do ponto de vista da posição hierárquica, é-nos possível determinar de forma concreta, o conhecimento detido de forma ampla e abrangente, por parte destes, relativamente à organização onde exercem as referidas funções. É considerado como importante e denota, não somente por representarem do ponto de vista formal e informal assim como no círculo externo e interno da organização, a sua posição é influenciadora em termos de formação e indução dos colaboradores, (Porter 1985; Mintzberg 1978).

Segundo Riessman (1993) é considerado como suficiente, este método de investigação, no que diz respeito ao método de recolha de elementos que nos possibilitam a verificação da concepção estratégica deste estudo, tendo em consideração não somente os fatos já mencionado tendo cumulativamente por parte dos entrevistados a transmissão da sua da visão real e concreta do seio da organização, da sua percepção do método existente e ainda da interpretação dos factos e elementos relativos aos fenómenos organizacionais.

Iremos de forma complementar consultar os estatutos das organizações, assim como verificar os conteúdos patentes nos respetivos website e redes sociais.

4.1.5 Processo de Análise dos Elementos Obtidos

Os elementos resultantes das entrevistas, desenvolvidas junto dos altos dirigentes das organizações cujo o móbil deste estudo incide, advém da opção metodológica de natureza qualitativa e subsequentemente do método de investigação de estudo de multicasos. Estas opções ocorrem do processo de concretização deste trabalho, sendo que o método utilizado permite com profundidade, compreender o processo implícito à compreensão da Estratégia.

Por forma a permitir uma maior intelecção e conhecimento das referidas organizações, fazemos mais à frente neste capítulo o enquadramento da natureza constitutiva das mesmas, assim como uma alusão à génese jurídica e funções desenvolvidas no seio e em prol da sociedade civil do meio onde se inserem ou atuam.

Derivado do modelo implementado de recolha de elementos por meio de entrevista semi-estruturada, resulta após o processo de transcrição, de cada entrevista, um texto de alguma forma desconexo e de difícil compreensão, tendo contudo os elementos que iremos consolidar por meio de narrativa. O texto final que constituirá os resultados da investigação do fenómeno em apreço, é resultante da interpretação onde são plasmadas todas as palavras segundo os elementos recolhidos e os elementos adquiridos por meio da realização das entrevistas.

A experiência pessoal e profissional permite-nos interpretar os elementos recolhidos, por meio dos nossos próprios pressupostos, sendo que os elementos objetivos e subjetivos, advém do ambiente onde nos inserimos do ponto de vista da investigação, o que por sua vez nos permite colocar filtros, estabelecer padrões, verificar atitudes e compreender as dinâmicas que o entrevistado imprime na transmissão do conhecimento do processo. Poderemos assim agir em torno de determinar normas de classificação do cariz da ocorrência, (Riessman, 1993).

Como verificamos segundo Boje (1995) e Moen (2006), a narrativa é parte integrante de um processo cultural e os modos simbólicos advém e dão origem ao discurso, sendo de constar a sua verificação no que diz respeito a desenvolver a forma de comunicar diversos pontos de vista. No dia a dia, os cidadãos utilizam a narrativa como forma de

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

se exprimirem, como forma de dar ênfase ao seu conhecimento em determinada matéria ou até mesmo de transmitir determinada mensagem mais ou menos complexa, sendo que o ser humano utiliza a linguagem para dar forma/significado ao mundo e aos processos. Temos assim nestes significados símbolos, cultura e valores.

Ainda segundo Czarniawska (2001), constatamos que a metodologia que tem por base a análise de narrativas é entendida como apropriada, como veículo que permite ao entrevistador-investigador dar a conhecer a entrevista por meio da interpretação, sobretudo no que diz respeito a temas subjetivos. É do investigador a responsabilidade de interpretação. O investigador não detém a capacidade de se colocar no corpo e espírito do entrevistado, não tem acesso por via direta à experiência do entrevistado, pelo que a eventual ambição em ser imparcial, na descrição da realidade, é de todo impossível. O entrevistado terá acesso à experiência por via da interação com o entrevistado, por via da oratória o que lhe permite a interpretação.

Nesta tese iremos desenvolver o modelo de narrativa sólida e viva, em conformidade com o modelo defendido por Stake (1995), entendemos ser esta a forma mais assertiva ao permitir uma completa e englobante experiência transmitida. Consideramos que este é o método que irá levar os leitores a imbuírem-se do espírito e a deterem a globalidade dos elementos experienciados.

4.2 Enquadramento da Natureza Constitutiva das Organizações

A gênese jurídica de constituição das organizações, identifica *ab initio* o seu modelo de organização interno, assim como a forma e intenção de intervir na Sociedade. Existindo modelos mais abertos à participação de terceiros, modelos com requisitos de constituição menos elaborados e com requisitos menos vedados.

Das organizações que constituem este estudo de caso, poderemos verificar a existência de 6 diferentes figuras jurídicas, nomeadamente as Cooperativas, as Misericórdias, as Fundações, as Associações, as Instituições Particulares de Solidariedade Social e as Organizações Não Governamentais.

4.2.1 Cooperativas

As Cooperativas nascem da vontade de um grupo de cidadãos, que ulteriormente após a constituição da Cooperativa, passam a designar-se por Cooperantes. Esta figura jurídica é alicerçada numa empresa democraticamente gerida pelos cooperantes, em que os Cooperantes são parte integrante das decisões.

Estas, são constituídas em torno de necessidades económicas, culturais ou sociais comuns aos futuros Cooperantes. Sendo entendido que em grupo, as suas ambições são melhor defendidas e conseguidas.

Existem alguns pilares base, transversais nos valores do Cooperativismo, tais como a interajuda, a igualdade, a solidariedade, a equidade, a ética, a honestidade, a responsabilidade social e a transparência.

As Cooperativas que não exerçam atividades económicas lucrativas, são em regra consideradas de Utilidade Pública, como são disso exemplo as Cooperativas de âmbito cultural e de segurança-social, entre outras.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

Temos diversas áreas de atuação, em termos desta tipologia de organização, sendo de destacar as seguintes áreas:

- Cooperativas de Produção;
- Cooperativas de Serviços;
- Cooperativas de Saúde;
- Cooperativas de Habitação;
- Cooperativas de Serviços Financeiros;
- Cooperativas Educacionais;
- Cooperativas Agropecuárias/ Pescas;

4.2.2 Misericórdias

As Santas Casas da Misericórdia, ou também designadas por Irmandades da Misericórdia, são eretas segundo a ordem jurídica canónica, perante a figura [jurídica] de Associações.

Os princípios da moral e da doutrina cristãs, estão intimamente ligados a estas organizações, podendo inclusive considerar-se que são a sua coluna vertebral. Sendo que os seus objetivos, de constituição, incidem objetivamente no fomento do culto católico e no auxílio às populações, sobretudo no que às carências sociais, diz respeito.

Estas organizações, reúnem no seu seio não somente católicos como também cidadãos leigos, que perante a sua vontade de colaborar e ajudar no fomento de medidas importantes para um dia a dia de melhoria nas condições de vida das populações, dão o seu tempo a esta causa fraternalista e que atua como uma força de esperança.

Estas organizações, sempre que sejam constituídas, ou adquiram o estatuto, de Instituições Particulares de Solidariedade Social são automaticamente consideradas ao abrigo do Estatuto de Utilidade Pública.

4.2.3 Fundações

As Fundações são erigidas, através da vontade de uma ou mais pessoas singulares ou jurídicas, que passam a ser designados por Fundadores. Esta tipologia não detém carácter lucrativo e tem de ser dotada de condições específicas que permitam a prossecução do fim a que se destina a constituição da mesma, necessariamente um interesse social. Temos como condições específicas a obrigatoriedade de ser detentora de património suficiente, de carácter definitivo e em condição irrevogável.

O estatuto de utilidade pública, é concedido sempre que as fundações prossigam fins de interesse geral.

Estas organizações são legalmente obrigadas, a enviar anualmente os seus relatórios de atividades e de contas, bem como a composição dos seus órgãos sociais à Presidência do Conselho de Ministros, por forma a que exista um registo detalhado relativo a cada Fundação.

No caso específico das Fundações Privadas, é a S.E. o Primeiro-Ministro, ou a quem este delegue, quem compete: reconhecer as Fundações, conceder o estatuto de utilidade pública, declarar a extinção, autorizar alterações estatutárias, autorizar a transformação e a fusão, autorizar a alienação de bens que componham o património aquando da constituição.

4.2.4 Associações

Esta tipologia é em regra, uma organização sem fins lucrativos, constituída por pessoas singulares e/ou colectivas, com interesse comum plasmado no objecto estatutário. As pessoas que colaboram nas constituição, são considerados de membros fundadores, em regra com ressalva própria nos estatutos.

Verificamos na Constituição da República Portuguesa, o direito à livre associação através de variados artigos tais como 46º, 51º, 55º, 56º 60º n.º3, 63 n.º 3, 66º n.º 2 alínea

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

g), 71º n.º 3, 73º n.º 3, 77º n.º 2 entre outros. Já no panorama internacional este direito, está plasmado no artigo 20º n.º 1 e 2 da Declaração Universal dos Direitos do Homem ou ainda na Convenção Europeia dos Direitos do Homem.

As organizações constituídas sob a figura jurídica de Associação, podem requerer de forma fundamentada a atribuição do estatuto de Utilidade Pública, em conformidade com a lei, sempre que prossigam fins de interesse geral.

Como referido anteriormente, em 2010 contávamos com 55.383 organizações no terceiro sector português, sendo que 94% das quais enquadram-se na figura jurídica de Associações e outras Organização.

Do Universo de aproximadamente 52 mil instituições, poderemos focar algumas das dimensões em termos de fins prosseguidos em geral, através das organizações que compõem este grupo, nomeadamente:

- Associação de Agricultores;
- Associação de Senhorios;
- Associação de Comerciantes;
- Associação de Bombeiros;
- Associação dos Investidores em Valores Imobiliários;
- Associação de Casas do Povo;
- Associação de Caçadores;
- Associação como Câmaras de Comércio e Indústria;
- Associação dos Amigos dos Museus;
- Associação de Cultura;
- Associação de Defesa do Consumidor;
- Associação de Inquilinos;
- Associação de Defesa do Património;
- Associação de Desporto;
- Associação de Defesa do Ambiente;
- Associação de Desenvolvimento Regional;
- Associação de Defesa dos Utentes de Saúde;

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

- Associação de Desenvolvimento Local;
- Associação de Portugueses;
- Associação de Luso-Descendentes;
- Associação de Utilizadores do Domínio Público Hídrico;
- Associação de Educação Popular;
- Associação Empresarial;
- Associação de Representação de Freguesias e Municípios;
- Associação da Família;
- Associação de Imigrantes;
- Associação de Estudantes/Académica;
- Associação de Gestão dos Direitos de Autor e dos Direitos Conexos;
- Associação de Grupos Organizados de Adeptos;
- Associação de Países;
- Associação das Polícias;
- Associação de Empregadores;
- Associação de Mutualistas;
- Associação de Pessoas Portadoras de Deficiência;
- Associação de Trabalhadores;
- Associação Profissional Militar;
- Associação Religiosa;
- Associação de Juvenis;
- Associações Políticas;
- Associação de Solidariedade Social;
- Associação Sindical;
- Federações...
- Confederações...
- Uniões...
- Entre outros.

4.2.5 Instituições Particulares de Solidariedade Social

As Instituição Particulares de Solidariedade Social, são constituídas por pessoas singulares e/ou colectivas, sem fins lucrativos e cujo o objecto social em geral cumpre interesses de solidariedade e de justiça.

A sua ação em geral está associada a áreas como:

- Apoio à Família;
- Apoio às Crianças e Jovens;
- Apoio aos Idosos;
- Apoio aos Deficientes;
- Educação e Formação Social;
- Promoção da Saúde;
- Apoio à Habitação Social;
- Entre outras.

O estatuto de Utilidade Pública, é atribuído automaticamente às Instituições Particulares de Solidariedade Social, que sejam/estejam registadas em conformidade com a lei.

4.2.6 Organizações Não Governamentais

As Organizações Não Governamentais, são instituições que requeiram e sejam declaradas como tal pelo Governo, não detêm fins lucrativos, em regra associadas a objectivos humanitários, tendo a sua ação um carácter social e cultural.

Na generalidade dos casos, consoante a sua ação estão distribuídas por três ramos, nomeadamente as Organizações Não Governamentais para o Desenvolvimento, que detêm o seu objectivo em programas de carácter social, cívico, económico e cultural em países em vias de desenvolvimento. Verificamos a existência de Organizações Não

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

Governamentais de Ambiente, com o objetivo de defesa, conservação e valorização do património natural. O terceiro ramo é o das Organizações Não Governamentais das Pessoas com Deficiência, cujo o objetivo é o da defesa das pessoas portadoras de deficiência por meio da participação destas na sociedade.

4.3 Enquadramento das Organizações Integrantes

Temos patente neste estudo de multicasos, uma observância e inclusão de 14 organizações do terceiro setor português, pretendendo desta forma deter uma abrangente referência relativamente ao universo deste, sector, do ponto de vista da transversalidade da sociedade portuguesa.

Infra iremos transmitir, de forma breve, as especificidades em termos das funções desenvolvidas pelas presentes no seio da comunidade onde se inserem, a sua moldura jurídica constitutiva, bem como o público alvo beneficiador da sua atividade.

4.3.1 Ajuda de Mãe – Associação de Solidariedade Social

A instituição ‘Ajuda de Mãe – Associação de Solidariedade Social’²³, foi constituída em 1991 como Instituição Particular de Solidariedade Social, direcionada para o apoio do período de gravidez e subsequentemente de maternidade de cada cidadã que se encontre em dificuldades financeiras, sociais, familiares ou outras que de alguma forma coloquem em causa as boas condições para serem mães. Esta instituição tem a sua atividade assente em 4 áreas: atendimento, acolhimento, formação e reinserção profissional.

²³ Os estatutos da organização, estão disponíveis para consulta no Anexo I.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

É uma instituição sem fins lucrativos, pessoa colectiva detentora do estatuto de utilidade pública, com sede em Lisboa na Rua do Arco do Carvalhão n.º 282 e com vista à descentralização, detém vários gabinetes de apoio em território nacional, sendo de referir os gabinetes de Santarém e Loures. Entidade titular de protocolo de cooperação, com a Segurança Social de Lisboa.

A atividade diária da organização é assegurada não somente pelos funcionários da instituição, nas suas diversas especialidades, como através do contributo de um corpo alargado de voluntários que tornam possível o desenvolvimentos dos diversos serviços prestados, à comunidade em geral e às grávidas ou jovens mães em particular.

Esta organização tem como Missão “Apoiar as mulheres grávidas, no respeito pela vida do bebé que vai nascer e para que, com esse apoio, cada mãe possa melhorar a vida da sua família.” (Ajuda de Mãe, 2015) Sendo que para tal, as senhoras grávidas ou jovens mães podem requerer ajuda, através de um simples agendamento de reunião na sede da instituição ou seus Gabinetes de Apoio bem como por encaminhamento direto por parte da Segurança Social.

Esta instituição com 24 anos de atividade está especializada na ajuda a grávidas e respectivas famílias. Existindo um apoio específico para cada um dos casos identificados, sendo de especificar que esta instituição prima pela avaliação individual dos casos, utilizando inicialmente a metodologia de triagem das necessidades, ulteriormente a concessão dos respectivos apoios e de seguida existem dois vectores, o primeiro o de encaminhamento para as entidades competentes ou um segundo de acolhimento no seio da instituição onde o apoio incide na formação da mãe e bens de acolhimento e alimentação do bebé.

Figura 24 - Logótipo da Ajuda de Mãe - Associação de Solidariedade Social



Fonte: (Ajuda de Mãe, 2015)

Os serviços prestados pela Ajuda de Mãe, foram idealizados tendo por base a boa recepção do bebé no seio da família, sendo que para tal são desenvolvidas diariamente cinco grandes serviços:

- Informação, encaminhamento e acolhimento das grávidas;
- Planeamento sexual e familiar;
- Formação das mães no que concerne à figura de mãe e responsabilidades inerentes;
- Fomento do desenvolvimento escolar das mães;
- Promoção da reinserção das mães no meio profissional e social, por meio de maiores competências adquiridas;

Existem nesta instituição, diversos projetos de voluntariado tais como:

- Apoio e Acompanhamento das Mães;
- Divulgação da Instituição;
- Organização dos Donativos (recepção e entrega);
- Explicações de âmbito académico/escolar;
- Desenvolvimento do acerto bibliográfico;
- Monitores Ocupacionais;
- Eventos de Angariação de Fundos;

4.3.2 Associação Humanitária dos Bombeiros Voluntários Lisbonenses

A Associação Humanitária dos Bombeiros Voluntários Lisbonenses²⁴, foi constituída a 12 de Dezembro de 1910, tendo tido como precursor desta corporação e primeiro comandante, Eduardo Augusto Macieira. O seu corpo de bombeiros foi, inicialmente, constituído por 24 voluntários.

É pessoa colectiva, de direito privado, com estatuto de utilidade pública administrativa, não detém fins lucrativos, e o seu objectivo é fortemente marcado pelo apoio à sociedade civil, como poderemos constatar por breves trechos dos seus estatutos: “Proteção de pessoas e bens, nomeadamente o socorro a feridos, doentes ou náufragos e a extinção de incêndios; Prestação de cuidados de saúde, promoção de atividades culturais e recreativas. Apoio e proteção à infância (...)”. A sua sede é em Lisboa, na Rua Camilo Castelo Branco n.º 33.

Figura 25 - Brasão dos Bombeiros Voluntários Lisbonenses



Fonte: (B.V.Lisbonenses, 2014)

²⁴ Os estatutos da organização, estão disponíveis para consulta no Anexo II.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

Esta corporação de bombeiros, foi pioneira em Portugal no combate a incêndios com recurso a meios automóveis. Derivado da motivação e esforço desta recente formada corporação, entrou ao serviço um veículo totalmente equipado para assegurar o socorro às populações, como podemos constatar na figura infra constante.

Para além do objecto social, anteriormente mencionado, poderemos mencionar que esta corporação está intimamente ligada às prevenções em eventos desportivos como é o caso dos jogos realizados no estádio do Sport Lisboa e Benfica e do Sporting Clube de Portugal. Assim como de eventos musicais, onde salientamos o ‘Rock in Rio’ e a Semana do Estudante.

Figura 26 - Veículo de Combate a Incêndios



Fonte: (Museu do Caramulo, 2014)

A Associação Humanitária dos Bombeiros Voluntários Lisbonenses, detinha em 10 de Julho de 2015, um dispositivo operacional de meios terrestres, composto por 18 viaturas, nomeadamente:

- 1 Veículo de Comando Tático;
- 1 Ambulância Transporte Doentes;
- 1 Ambulância Transportes Múltiplos;
- 7 Ambulâncias de Socorro;

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

- 1 Unidade Especial de Intervenção Pré-Hospitalar;
- 1 Veículo Urbano de Combate a Incêndios;
- 1 Veículo Tanque Tático Urbano;
- 1 Veículos Transporte Tático Pessoal;
- 1 Veículo Florestal de Combate a Incêndios;
- 1 Veículo Ligeiro de Combate a Incêndios;
- 1 Veículo para Operações Específicas;

4.3.3 Associação Médicos do Mundo

A Associação Médicos do Mundo (Internacional), é constituída em Paris, a 01 de Fevereiro de 1980, derivado a divergências no seio da já existente ‘Médicos Sem Fronteiras’. Bernard Kouchner, e outros fundadores desta última, abandonam a instituição após a não aceitação primária pela realização da missão de assistência médica de um grupo de 2564 refugiados oriundos do Vietname. Refugiados estes, que se encontravam à deriva em águas nacionais Chinesas, sendo de constatar que nenhuma nação se disponibilizava para os acolher.

Esta organização de ajuda humanitária, de vocação internacional, conta com 35 anos de atividade. Em 1987 é reformulada a sua base jurídica, sendo incorporado o direito de ingerência, que veio permitir e dar enquadramento às missões no Curdistão, Arménia e Somália.

Esta organização foi pioneira pela luta favorável à constituição, do Tribunal Penal Internacional, onde nos dias de hoje são julgados cidadãos, eventualmente, responsáveis por crimes contra a Humanidade, mandantes ou agentes principais de genocídios e violações ao direito internacional humanitário.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

Em Portugal, esta organização passa a deter representação em 1999, quando é constituída a Associação Médicos do Mundo²⁵ [Portugal], por um conjunto de médicos. Permanecendo o mote do grupo de fundadores, até aos dias de hoje como lema da Instituição: “ Lutamos contra todas as doenças, até mesmo a injustiça.”

A Associação Médicos do Mundo [Portugal], instituição sem fins lucrativos, tem a sua sede na Avenida de Ceuta, Lote 4 - Loja 1 em Lisboa, foi reconhecida como Organização Não Governamental pelo Ministério dos Negócios Estrangeiros em 1999. Na atualidade detém aproximadamente 37 mil beneméritos inscritos, duas centenas de voluntários e aproximadamente de três centenas de associados. Sendo de mencionar que a estrutura detém vários profissionais, nas mais variadas áreas e competências, que asseguram o cumprimento das emanações, da Direção da Associação.

Em prol de uma maior abrangência do território nacional, existem agências de representação na cidade do Porto e Évora.

Figura 27 - Logótipo da Associação Médicos do Mundo



Fonte: (Médicos do Mundo, 2011)

²⁵ Os estatutos da organização, estão disponíveis para consulta no Anexo III.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

A instituição detém atividades que vão da disponibilização de medicamentos à população carenciada (Farmédicos), da intervenção junto de crianças e jovens com vista à promoção da saúde mental (Like Me), ao apoio da população excluída com meios de Detecção Precoce e Prevenção do VIH e SIDA, bem como de Infecções sexualmente transmissíveis (Porto Escondido), apoio à população idosa promovendo o envelhecimento ativo e a cidadania em saúde (Saber Viver), apoio à população excluída através da sua viatura móvel de saúde, prestando cuidados primários de saúde (Saúde Móvel) entre variados outros de âmbito nacional.

A Médicos do Mundo [Portugal] foi ainda responsável pela coordenação de diversos projetos internacionais, sendo de destacar na Guiné-Bissau o combate à cólera, em Angola a intervenção para melhorar os cuidados de saúde primários, em Moçambique o combate ao HIV/SIDA, em São Tomé e Príncipe o combate e prevenção do HIV/SIDA na prisão central ou ainda em Timor-Leste onde existiram várias ações como a de promoção da saúde materno infantil através da Casa das Mães.

4.3.4 Associação Portuguesa de Empresas Petrolíferas

A Associação Portuguesa de Empresas Petrolíferas²⁶ (APETRO), instituição sem fins lucrativos, foi constituída em Setembro de 1992, tem a sua sede social na Avenida Eng.º Duarte Pacheco, Torre 2, 6º andar – Sala 1 em Lisboa.

Esta organização é representativa dos principais operadores petrolíferos e derivados no mercado português, nomeadamente a Petrogal, Repsol, Cepsa, BP, OZ Energia, Spinerg, Rubis e a Prio.

A APETRO é uma instituição reconhecida dos diversos interlocutores públicos e privados, no que concerne a políticas ou tomadas de decisão relativas ao sector petrolífero, direta ou indiretamente, no panorama nacional.

²⁶ Os estatutos da organização, estão disponíveis para consulta no Anexo IV.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

A Missão desta organização, está delineada em ser o veículo para “Fomentar o estabelecimento e desenvolvimento de condições envolventes apropriadas, que facilitem uma operação responsável e lucrativa do sector petrolífero em Portugal”.

Figura 28 - Logótipo da Associação Portuguesa de Empresas Petrolíferas



Fonte: (APETRO, 2013)

Ao longo dos 23 anos, da sua atividade, tem sido desenvolvida, segundo elevados padrões éticos no que concerne à gestão dos projetos da sua autoria, como por exemplo os Programas de Segurança Rodoviária bem como pelo projeto ‘Compromisso Verde’.

Afirma-se na sociedade portuguesa com total independência dos interesses políticos e institucionais. Onde tem contribuído para uma melhor Sociedade/Comunidade, através de programas de reconhecido valor social.

4.3.5 Associação Portuguesa de Familiares e Amigos dos Doentes de Alzheimer

A Associação Portuguesa de Familiares e Amigos dos Doentes de Alzheimer²⁷, ou simplesmente Alzheimer Portugal, é uma Instituição Particular de Solidariedade Social, constituída em 1988, pelo seu grande impulsionador Doutor Carlos Garcia. Esta instituição foi de base, constituída especificamente para auxiliar os cidadãos com demência, seus cuidadores e respectivas suas famílias.

Detém uma estrutura nacional, com aproximadamente sete mil associados, detém variadas representações por todo o território como Santarém, Mação, Pombal, Coimbra, Aveiro, Beja entre outras, sendo que a sede nacional é na Avenida de Ceuta Norte, Lt 15 - Piso 3, em Lisboa.

Esta organização é parte integrante de uma rede europeia, denominada por ‘Alzheimer Europe’, onde detém um posicionamento de pró-atividade em prol da divulgação dos conhecimentos relativos à doença de Alzheimer. É de igual forma, uma organização que promove o estudo e investigação dos efeitos, profilaxia, tratamentos e causas desta doença. Um dos pilares da ação desta organização, observa o que entendem ser um bem publico, um bem à sociedade civil em geral, que passa pelo reconhecimento da doença de Alzheimer como uma prioridade, das políticas públicas nacionais da segurança social e da saúde.

Os seus objectivos, para além dos elencados, são os da promoção de campanhas nacionais e locais de sensibilização, características e formas de intervir na doença, o desenvolvimento de programas com vista a apoiar os doentes e seus cuidadores, disponibilizar junto da sociedade civil o conhecimento adquirido ao longo de 27 anos de atividade.

²⁷ Os estatutos da organização, estão disponíveis para consulta no Anexo V.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

Figura 29 - Logótipo da Associação Portuguesa de Familiar e Amigos dos Doentes de Alzheimer



Fonte: (Alzheimer Portugal, 2009)

No dia-a-dia, a ação da Alzheimer Portugal, é centrada de igual forma para a importância do diagnóstico precoce da doença, da importância dos médicos de clínica geral na constatação dos sinais iniciais da demência e subsequente aconselhamento para consulta neurológica ou psiquiatra. Constitui uma outra preocupação desta organização, a transmissão à sociedade do efetivo reconhecimento e valorização da função dos cuidadores dos doentes portadores desta doença, assim como a defesa da integração do estudo da demência no currículo académico dos cursos de medicina. Existem diversas atividades desenvolvidas direta e indiretamente pela organização, das quais poderemos mencionar o Café Memória, o Gabinete de Cuidar Melhor ou Passeios da Memória, este último evento desenvolvido na mais recente edição 18 localidades.

4.3.6 Caixa Central de Crédito Agrícola Mútuo

A Caixa Central de Crédito Agrícola Mútuo²⁸, é do ponto de vista jurídico uma cooperativa sem fins lucrativos. A sua sede social é na Rua Castilho n.º 233 em Lisboa. Foi constituída a 20 de Junho de 1984, com o objectivo de supervisão e orientação das restantes Caixas de Crédito Agrícola. Derivado da sua génese centralizadora do denominado Grupo Crédito Agrícola, a Caixa Central desempenha uma função determinante ao nível da estratégia financeira do Grupo.

A Caixa Central é constituída por um Conselho de Administração Executivo, composto por cinco administradores nomeados pelo Conselho Geral e de Supervisão, conselho este constituído por representantes de nove Caixas de Crédito Agrícola Mútuo. O Conselho Consultivo é composto igualmente por nove Caixas Associadas e a Mesa da Assembleia-Geral é composta por três Caixas de Crédito Agrícola Mútuo Associadas. As Caixas Associadas e a Caixa Central, em conjunto perfazem o Sistema Integrado do Crédito Agrícola Mútuo. Sistema este constituído formalmente em 1991.

O Crédito Agrícola é formalmente instituído, em Portugal, por decreto do Senhor Ministro do Fomento, Brito Camacho, a 1 de Março de 1911, sendo contudo de referir que somente através da Lei n.º 215 de 1914, que por sua vez só foi regulamentada em 1919 pelo Decreto n.º 5219, é que foram definidas as atividades a serem praticadas pelas Caixas de Crédito Agrícola Mútuo. Sendo que a 1ª Caixa de Crédito Agrícola Mútuo que foi fundada foi a de Elvas, a 18 de Julho de 1910.

Os anos 20 do século passado, foram uma década de grande desenvolvimento da atividade das Caixas de Crédito Agrícola Mútuo, contudo derivado da crise bancária e económica mundial, a década seguinte [anos 30 do século passado], foi fortemente marcada pela estagnação, o que por sua vez culminou com a modificação da tutela para a alçada da Caixa Geral de Depósitos.

O movimento da liberdade, em Abril de 1974, trouxe consigo a democratização na implantação de novas Caixas de Crédito Agrícola Mútuo, permitindo ainda de forma

²⁸ Os estatutos da organização, estão disponíveis para consulta no Anexo VI.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

objetiva, o aumento das suas atividades, em conformidade com a realidade vivida na Europa, relativamente ao crédito agrícola mútuo.

Figura 30 - Logótipo da Caixa Central de Crédito Agrícola Mútuo



Fonte: (Crédito Agrícola, 2013)

Já em 1978 verifica-se a constituição da Federação Nacional das Caixas de Crédito Agrícola Mútuo, com o objectivo de representar de forma nacional e internacional as suas associadas, para além de forçar uma revisão da legislação em vigor, no que concerne à atividades das Caixas, sendo do referir que a mesma já detinha mãos de 60 anos de vigência [1914].

Em 1982 as Caixas de Crédito Agrícola Mútuo, deixam de estar sob a alçada da Caixa Geral de Depósitos, derivado à publicação do Decreto Lei n.º 231/82, onde consta o Regime Jurídico Específico para o Crédito Agrícola Mútuo. Sendo de constatar a pretensão da constituição de uma Caixa Central, com vista a regular a atividade das restantes Caixas. O que viria a acontecer em 1984, como mencionado no primeiro parágrafo deste enquadramento.

4.3.7 Centro Paroquial do Estoril

O Centro Paroquial do Estoril²⁹, tem a sua sede social na Rua D. Afonso Henriques, no Estoril, é uma Instituição Particular de Solidariedade Social, sem fins lucrativos, canonicamente erecta em 1982. Os utilizadores do Centro Paroquial, são em geral aos habitantes do Estoril, de S. João do Estoril, do Monte Estoril, do Alto dos Gaios, da Amoreira e da Galiza.

O objectivo da sua fundação, detém os valores base de apoiar as pessoas necessitadas, por meio da solidariedade cristã, a promoção da educação e por sua vez a inclusão comunitária e social dos paroquianos. A ação diária é assegurada por um quadro de pessoal com mais de 200 especialistas, nas mais diversas áreas, assim como por 200 voluntários, ambos, alicerçam a sua ação em prol da comunidade e do espírito de ajuda mútua.

Na globalidade das entidades sob a tutela do Centro Paroquial do Estoril, são servidas, em média, 1200 refeições diárias.

Figura 31 - Logótipo do Centro Paroquial do Estoril



Fonte: (Centro Paroquial do Estoril, 2014)

²⁹ Os estatutos da organização, estão disponíveis para consulta no Anexo VII.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

O Centro Paroquial do Estoril, por meio dos seus serviços, abrange da creche ao serviço de apoio ao idoso. Verificando-se a existência para além das já mencionadas, de jardim de infância, centro de dia, serviço de apoio domiciliário e apoio alimentar. Mais recentemente, em 2009, assistiu-se à inclusão neste Centro do colégio, do centro comunitário e da Igreja da Sr.^a da Boa Nova.

De forma cronológica, poderemos verificar a evolução concreta deste Centro Paroquial desde a sua fundação até aos dias de hoje:

- 1982 – Constituição do Centro Paroquial;
- 1984 – Abertura do Centro de Dia e das Atividades de Tempos Livres;
- 1987 – Abertura do Ensino Pré-Escolar;
- 2002 – Abertura do serviço de Apoio Domiciliário;
- 2004 – Abertura da Creche;
- 2005 – Período de Alargamento da Capacidade de utilizadores da Creche e do Pré-Escolar;
- 2009 – Abertura do Clube Sénior;
 - Abertura do Colégio, do Centro Comunitário e da Igreja da Sr.^a Da Boa Nova;
- 2010 – Abertura do Auditório da Sr.^a da Boa Nova;
 - Constituição de duas equipas de reintegração social;
- 2011 – Abertura do mais turmas no pré-escolar bem como do 8º ano no colégio;
- 2012 – Abertura do 9º ano de escolaridade no Colégio;

4.3.8 Cruz Vermelha Portuguesa

A Cruz Vermelha Portuguesa³⁰, tem a sua sede social no Jardim 9 de Abril n.º 1 em Lisboa, foi fundada a 11 de Fevereiro de 1865, inicialmente com o nome de ‘Comissão Provisória para Socorros e Feridas e Doentes em Tempo de Guerra’. Esta organização é uma instituição humanitária não governamental, com o estatuto atribuído de interesse público, com suporte no Direito Internacional Humanitário. O líder do movimento de constituição, em Portugal, foi José António Marques.

Oficialmente foi reconhecida através do Decreto de 26 de Maio de 1868, já com o nome de ‘Comissão Portuguesa de Socorros a Feridos e Doentes Militares em Tempo de Guerra’, sendo ulteriormente em Julho de 1887, igualmente reconhecida pelo Comité Internacional da Cruz Vermelha, com nova variante de nome já próximo da atual, ‘Sociedade Portuguesa da Cruz Vermelha’. Já em Maio de 1919, verificou-se a admissão desta organização na Liga Internacional das Sociedades da Cruz Vermelha e Crescente Vermelho.

A Cruz Vermelha Portuguesa presta serviços em diversas áreas como saúde, nomeadamente na prevenção de Emergências, na área do ensino efetua variadas formações como em socorrismo, detém ensino profissionalizante, escolas de formação superior em saúde, educação para a saúde. No dia-a-dia, esta organização para além do mencionado, desenvolve a sua ação na assistência humanitária e social sobretudo junto de grupos mais vulneráveis da sociedade portuguesa, como crianças, idosos, vítimas de violência doméstica, imigrantes, sem abrigo, reclusos, portadores de deficiências, toxicodependentes. A Cruz Vermelha Portuguesa, tem desenvolvido a sua ação humanitária também em cenários de guerra, assim como juntos das populações vítimas de catástrofes naturais, quer ao nível do território nacional como em termos internacionais.

Esta organização, desde 1865 tem participado de forma ativa, em diversos movimentos de ajuda às populações vítimas dos conflitos, sendo de mencionar as Campanhas

³⁰ Os estatutos da organização, estão disponíveis para consulta no Anexo VII.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

Coloniais Portuguesas, a Guerra Civil de Espanha, a Primeira e Segunda Grande Guerra bem como na invasão da Índia portuguesa por parte da união indiana.

Figura 32 - Logótipo da Cruz Vermelha Portuguesa



Fonte: (Cruz Vermelha Portuguesa, 2013)

Em termos de cooperação humanitária internacional, a Cruz Vermelha Portuguesa, tem tido uma posição de enorme participação junto do Comité Internacional da Cruz Vermelha, como é exemplo a ajuda às vítimas da Revolução Romena, da Guerra Civil de Angola e dos Conflitos no Darfur/Sudão, entre diversos outros.

No âmbito das grandes catástrofes e desastres, verificamos uma vez mais a proatividade desta organização portuguesa, como é ilustrativa a intervenção nos Sismos no Faial em 1926, na Grécia em 1953, em Agadir em 1960 ou na China em 2008. O auxílio às populações vítimas do Ciclone em Portugal em 1941 ou do desastre ferroviário de Vila Franca de Xira em 1947 são uma vez mais exemplo.

Do ponto de vista internacional, poderemos ainda mencionar a intervenção nas Cheias de Moçambique em 2000, Tsunami na Ásia em 2004 ou o auxílio às vítimas do Tufão na Birmânia em 2008.

4.3.9 Fundação Benfica

A Fundação Benfica³¹ foi constituída a 27 de Janeiro de 2009, por iniciativa do Sport Lisboa e Benfica, é uma instituição de direito privado, sem fins lucrativos. Detém o estatuto de utilidade pública atribuído pelo Estado português, e desenvolve as suas atividades perante o enquadramento de Instituição Particular de Solidariedade Social desde 14 de Janeiro de 2010. Tem a sua sede social no Estádio do Sport Lisboa e Benfica, sito na Avenida Eusébio da Silva Ferreira, Porta 18 em Lisboa.

Esta Fundação, detém uma vertente exclusiva no desenvolvimento de projetos com cariz social, ambiental, educacional e de promoção da saúde. Pretende contribuir para a melhoria das condições de vida da população, com especial vocação para dois dos grupos mais vulneráveis, nomeadamente as crianças e jovens. Sendo que para tal utilizam o desporto como ferramenta/fator para a integração.

A sua atividade não se concerne ao território nacional, derivado do enorme reconhecimento Mundial da entidade instituidora, nomeadamente o Sport Lisboa e Benfica. Instituição esta, que é reconhecido internacionalmente como um dos mais prestigiados clubes de futebol do Mundo, bem como a Clube de Futebol com mais associados do Globo.

A ação internacional, abrange de forma efetiva do Norte ao Sul da Europa, privilegia as relações com África e América Latina, como junto de diversas organizações de renome internacional como é o caso da Organização das Nações Unidas, a Organização Mundial da Saúde, a Organização Internacional do Trabalho, a Organização Internacional para Migrações ou o Fundo das Nações Unidas para a Infância.

Em apenas 6 anos de atividade, esta Fundação, já desenvolveu algumas iniciativas que deixam a sua marca indelével no panorama não somente nacional como internacional, como são exemplo a angariação de recursos financeiros para causas humanitárias, tendo sido cedida a receita de bilheteira correspondente a 52 mil espectadores. Bem como o desenvolvimento de uma parceria ímpar, com o programa das Nações Unidas para o

³¹ Os estatutos da organização, estão disponíveis para consulta no Anexo IX.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

desenvolvimento, tendo sido realizado no ilustre Estádio da Luz [“Catedral do Futebol Português”], um jogo para angariação de receitas para auxiliar as vítimas da catástrofe natural [terramoto] no Haiti em 2010. Nesta iniciativa foi doado ao PNUD mais de meio milhão de euros.

Figura 33 - Logótipo da Fundação Benfica



Fonte: (Fundação Benfica, 2010)

No que concerte ao lado solidário e altruísta desta Fundação poderemos verificar através de uma breve citação, o espírito vivido:

“O Benfica existe em função das pessoas e, é exatamente para elas que a Fundação é constituída. A Fundação Benfica deve assumir-se como uma instituição que congrega muitas vontades, que tem de conseguir reunir à sua volta empresas, instituições financeiras, autarquias e, até, outras Fundações. Não podemos desistir da construção de uma sociedade mais justa, mais solidária, mais generosa! O Benfica foi, é, e será sempre um clube solidário! Assim sendo, o combate a problemas sociais tem de ser prioritário, assumindo desde já que as crianças serão a nossa principal preocupação. Principal mas não exclusiva, uma vez que, infelizmente, os problemas de exclusão social, de pobreza extrema, de marginalização afectam a todos!”

(Presidente da Fundação Benfica, Luís Filipe Vieira)

No dia a dia, são acompanhados imensos projetos, assim como desenvolvidas variadas iniciativas, sendo de evidenciar o projeto ‘Para ti se não Faltares!’ e a iniciativa ‘O Benfica Faz Bem’. Existem ainda, de forma complementar e pontual, eventos de celebração como no dia mundial da criança.

4.3.10 Fundação EDP

A Fundação EDP³², foi constituída em Dezembro de 2004, é uma instituição sem fins lucrativos, instituída pela EDP-Energias de Portugal, S.A. com vista a consolidar a parte social do Grupo EDP junto dos cidadãos. Tem a sua sede social na Avenida Brasília- Central Tejo em Lisboa.

Os objectivos desta Fundação, visam objectivamente o Desenvolvimento Sustentável, sendo que para tal promove o desenvolvimento e o apoio de iniciativas de cariz social, ambiental, científico, cultural, educativo, tecnológico e de defesa do património. A estratégia de sustentabilidade e os valores, são comuns entre a Fundação EDP e o Grupo EDP, sendo que a Fundação é o rosto não comercial da busca incessante do Grupo EDP pelo reconhecimento enquanto entidade de referencia na área da inovação.

Figura 34 - Logótipo da Fundação EDP



Fonte: (Fundação EDP, 2012)

A Fundação EDP, tem 5 grandes áreas de intervenção perante a sociedade, nomeadamente a Cultural, a Inovação Social, a Ciência e Energia, o Envolvimento com a Comunidade e o Acesso à Energia. A área da Cultura é um dos pilares base da Fundação EDP, onde é fomentado o espírito construtivo e criativo, assim como a maior capacitação de resposta aos desafios do presente século. Na Inovação Social, a

³² Os estatutos da organização, estão disponíveis para consulta no Anexo X.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

organização pretende transpor a noção de sustentabilidade alicerçada no desenvolvimento das organizações sociais, detendo uma ação objectiva de investimento social.

No campo da Ciência e Energia, verificamos a existência de uma “sede”, nomeadamente o Museu da Eletricidade, que funciona entre outras potencializadas, como factor dinamizador de centenas de visitantes que o visitam. Nesta área, verificamos ainda o estímulo à cultura científica e ao pensamento energético. Já na área do Envolvimento com a Comunidade, verificamos a constante preocupação detida pela Fundação EDP, em aclarar as posições do Grupo EDP do ponto de vista comercial, como será facto o apoio prestado às comunidades que apesar de serem as principais beneficiadas, por exemplo da construção de uma nova barragem, nem sempre são conhecedoras e estão conscientes dos impactos de uma transformação desta natureza.

Ora a Fundação desempenha assim uma função essencial, como agente preservador da transparência e cooperação junto das comunidades. Na quinta e última grande área de atuação da organização, Acesso à Energia, verificamos uma constante e focalizada preocupação para que, sobretudo, nos países em desenvolvimento exista um efetivo acesso à rede elétrica, como forma de potencializar a não exclusão. Sendo de mencionar que 1,4 bilhões de cidadãos, não têm, ainda, acesso à eletricidade. Entende a Fundação que esta aposta, será uma forma de quebrar com o ciclo de pobreza, existente nesses territórios.

A existência de uma “Agenda Estratégica”, deu início em 2013 a uma nova fase de trabalho junto da sociedade, agenda esta estruturada em três pilares base: Plano Social, Setor Cultural e Energia. No primeiro pilar da agenda [Plano Social] a ambição é de no futuro a Fundação ser um referência de gestão no Terceiro Setor e de forma complementar encontrar soluções de apreciação do investimento social. Verificamos no Setor Cultural da Agenda, uma intenção em apostar na arte contemporânea, desenvolvendo um centro de artes de referência Internacional. No terceiro e último pilar, Energia, verificamos uma vez mais a intenção de potencializar o Museu da Eletricidade, como um espaço indelével e marcante no que à energia, ciência, arte e inovação social, diz respeito.

4.3.11 Fundação O Século

Em 1998 é constituída a Fundação O Século³³, instituição sem fins lucrativos, com o objectivo de dar continuidade à obra desenvolvida pelo Jornal O Século, que desde 1927, organizava as colónias balneares para os mais jovens. Em 1999 é obtido o reconhecimento pelo Estado português do estatuto de Instituição Particular de Solidariedade Social. Tem a sua social na Avenida Marginal n.º 4350 em S. Pedro do Estoril.

Derivado da constituição da Fundação, foram criadas várias outras atividades, que complementam a inicialmente existente, com um legado de mais de 70 anos. As atividades são hoje asseguradas por 150 funcionários [e vários voluntários] e encontram-se divididas em 15 áreas sociais, com vista a apoiar as crianças em risco, os idosos e todos os mais desfavorecidos.

A Missão da organização é a de “Promover e contribuir para a criação de condições e oportunidades, que possibilitem não só o desenvolvimento sócio cultural de crianças, como a assistência social a idosos e pessoas menos favorecidas ou em risco social.”

Figura 35 - Logótipo da Fundação O Século



Fonte: (Fundação O Século, 2014)

³³ Os estatutos da organização, estão disponíveis para consulta no Anexo XI.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

No dia a dia, beneficiam das atividades desta Fundação cerca 400 pessoas entre crianças, jovens e idosos. Sendo ainda de mencionar que as colónias anuais de férias e outras iniciativas similares contam com a participação de 800 beneficiários, em média.

Em termos de Valores, a Fundação O Século, tem 3 grande pilares nomeadamente o da Valorização e Respeito pelo ser Humano, a Transparência na Conduta e a Responsabilidade Social.

Esta organização detém uma enorme valência de serviços e instituições, sendo considerado oportuno mencionar por exemplo a Casa do Mar e a Casa das Conchas, nomeadamente dois lares de acolhimento de jovens e crianças em risco. O Serviço de Apoio Alimentar, o Programa Integrado de Educação e Formação, a Loja Social, o Centro de Acolhimento de Emergência, o Centro de Apoio à Família e Aconselhamento Parental e as empresas de Inserção social e profissional.

4.3.12 Fundação Oriente

A Fundação Oriente³⁴, é uma pessoa colectiva de direito privado, sem fins lucrativos, tendo sido constituída em Março de 1988. Obteve em Março de 1989, o reconhecimento pelo Estado português, do estatuto de Utilidade Pública³⁵. Tem a sua sede social na Rua do Salitre n.º 66 em Lisboa e representações em Macau, Índia e Timor-Leste. As grandes áreas de intervenção da Fundação Oriente são a Cultura, a Educação e Ciência, o apoio às Comunidades Macaenses e a Filantropia.

A entidade instituidora, da Fundação, foi a Sociedade de Turismo e Diversões de

³⁴ Os estatutos da organização, estão disponíveis para consulta no Anexo XII.

³⁵ Em Portugal, o estatuto de utilidade pública foi conferido por meio de Declaração publicada no Suplemento do Diário da República n.º 54, II Série, de 6 de Março de 1989. Sendo que no Território de Macau houve lugar por via do Decreto-Lei n.º 16/89/M, de 8 de Março, publicado no Boletim Oficial de Macau n.º 10.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

Macau, como medida de contrapartida à autorização da concessão exclusiva do alvará de operador de jogo naquele território ao final de 2001. Após 9 anos de obtenção das receitas oriundas do jogo desenvolvido em Macau, a Fundação Oriente após variadas negociações entre as mais altas instâncias Portuguesas e Chinesas, deixa de usufruir desta dotação orçamental, passando os direitos a serem detidos por uma Fundação em Macau.

Figura 36 - Logótipo da Fundação Oriente



FUNDAÇÃO
ORIENTE

Fonte: (Fundação Oriente, 2008)

Esta organização, faz parte das 20 maiores Fundações europeias, colabora ativamente com várias das 7 mil organizações sem fins lucrativos em mais de 35 países. Cumulativamente é membro fundador do Centro Europeu de Fundações, instituição esta composta por 200 das principais Fundações europeias.

Os fins desta Fundação, são o desenvolvimento de ações em Portugal e na China [em especial na zona administrativa de Macau] de carácter cultural, artístico, educativo, social, filantrópico e científico. Tendo em vista a permanente relação entre Portugal e a China. Sendo de mencionar, que o desenvolvimento das ações desta Fundação, têm ido para além das duas Repúblicas, sendo de focar a ação em países como a Índia, Timor-Leste, a Coreia, a Malásia, o Japão, o Brasil, a Tailândia, os Estados Unidos da América, o Canadá bem como continente Australiano, as ações recaem fundamentalmente no apoio à comunidade macaense.

Existem representações permanentes [delegações], desta Fundação, em Macau (República Popular da China), Goa (Índia), e Díli (Timor Leste).

4.3.13 Santa Casa da Misericórdia de Cascais

A Santa Casa da Misericórdia de Cascais³⁶, conta com 464 anos de atividade, tendo sido constituída em 1551, por iniciativa dos moradores da Vila de Cascais. Após mais de quatro séculos de existência, mantém a doutrina base que a caracteriza nomeadamente a doutrina social da Igreja Católica. É uma instituição sem fins lucrativos e tem a sua sede social no Largo da Misericórdia n.º 51 em Cascais.

Poderemos verificar na História desta organização, que existiu e existe uma preocupação permanente em conseguir dar respostas sociais, de acordo com as necessidades de cada época indo ao encontro das necessidades. Tem como Missão as tradicionais 7 Obras Espirituais³⁷ e as 7 Obras Corporais³⁸ das Misericórdias.

Os princípios orientadores do trabalho desenvolvido, são focados na forma ativa de promover uma sociedade de maior inclusão, que por sua vez promove a implementação de medidas sociais e preventivas aos acontecimentos sociais. Pretende desta forma conceder melhores condições de vida às famílias do concelho de Cascais.

Em termos de atividades em concreto no seio da comunidade, onde esta organização está inserida poderemos mencionar por exemplo as Atividades de Tempos Livres da Galiza, a escolinha de Rugby, as Componentes de Apoio à Família e as Atividades de Enriquecimento Curricular na Abóboda, o Centro Infantil do Linhó, das 9 creches poderemos destacar a Creche de S. José, a Residência Sénior de Fisgas, o Centro de Dia e o Programa Alimentar de Apoio ao Idoso.

³⁶ Os estatutos [Compromisso] da organização, estão disponíveis para consulta no Anexo XIII.

³⁷ As 7 Obras Espirituais das Misericórdias são: Ensinar os simples; Dar bom conselho; Castigar com caridade os que errem; Consolar os tristes desconsolados; Perdoar a quem nos errou; Sofrer as injúrias com paciência e Rogar a Deus pelos vivos e pelos mortos.

³⁸ As 7 Obras Corporais das Misericórdias são: Remir os cativos e visitar os presos; Curar os enfermos; Cobrir os nus; Dar de comer aos famintos; Dar de beber a quem tem sede; Dar pousada aos peregrinos e pobres e a sétima é Enterrar os mortos.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

Figura 37 - Logótipo da Santa Casa da Misericórdia de Cascais



Fonte: (Santa Casa da Misericórdia de Cascais, 2013)

Verificamos igualmente a existência do Centro Social do Pisão, o Centro de Alojamento Temporário de Tercena, a gestão da Farmácia [serviço prestado à comunidade desde 1557], a gestão de duas unidades de pronto a comer em modelo levar para comer em casa [Alvide e Mercado de Cascais], a gestão do espaço da feira da Adroana por concessão de exploração concedida pela Câmara Municipal de Cascais, entre variados outras atividades ou serviços de gestão.

Todas estas atividades chegam diretamente a cerca de 3 mil cidadãos, sendo que para tal existe o contributo de, aproximadamente, 600 funcionários e vários voluntários.

4.3.14 Tapada Nacional de Mafra

A Tapada Nacional de Mafra³⁹, é na sua forma mais recente, uma cooperativa de interesse público constituída em 1998, sem fins lucrativos, onde o Estado detém a maioria do capital social. São cooperantes com parte do capital social, a Câmara Municipal de Mafra e outras entidades de índole privada. A sua sede/localização é na freguesia de Sobral da Abelheira, em Mafra.

As suas origens remontam a 1747, aquando da constituição como Real Tapada de Mafra, com o objectivo de dar enquadramento ao Monumento⁴⁰ utilizado pelo Rei e respetiva corte, aquando das atividades venatórias, grandemente participadas nos reinados de D. Luís⁴¹ e de D. Carlos⁴². A Real Tapada de Mafra, detinha inicialmente 1200 hectares, tendo no ano de 1828 sido dividida em 3 partes. Com a implantação da República, em 1910, passou a denominar-se como Tapada Nacional de Mafra, sendo a sua utilização essencialmente objecto de atos protocolares e de exercícios de caça.

A tutela passa a ser detida pela Direção Geral dos Serviços Florestais e Aquícolas em 1942, sendo a sua gestão efectuada numa óptica ambiental. Já em 1993 existe lugar à concessão da Tapada, à Empresa Nacional de Desenvolvimento Agrícola e Cinegético, entidade esta sob a tutela do Ministério da Agricultura e de capital detido integralmente pelo Estado.

³⁹ Os estatutos da organização, estão disponíveis para consulta no Anexo XIV.

⁴⁰ O Monumento supra aludido é em concreto o Palácio Nacional de Mafra.

⁴¹ O reinado de D. Luís teve um espaço temporal, compreendido entre o ano de 1861 e 1899.

⁴² O reinado de D. Carlos decorreu entre o ano de 1899 e 1908.

Figura 38 - Logótipo da Tapada Nacional de Mafra



Fonte: (Tapada Nacional de Mafra, 2015)

A atividade desta cooperativa é alicerçada em percursos pedestres, percursos de bicicleta, percursos de corrida, viagens de comboio da Tapada com possibilidade de visualizar os animais em estado selvagem ao longo do percurso, passeios a cavalo e charrete. Estão disponíveis outras experiências como a observação de pássaros, treinar uma ave de rapina, desempenhar as funções de um apicultor. Existe ainda a possibilidade em efetuar piqueniques ou iniciação ao tiro com arco, assim como a hipótese de pernoitar, em instalações especialmente concebidas para o efeito, nomeadamente uma Casa de Campo do século XX, com 9 quartos.

No ano de 2014 foram contabilizadas, aproximadamente 70 mil visitas à Tapada, onde 50% destas, é realizada por jovens estudantes.

CAPÍTULO V – RESULTADOS DA INVESTIGAÇÃO

“Da Discussão Nasce a Luz”

Provérbio Português

Este capítulo tem como ponto inicial o enquadramento do problema e os objetivos da investigação, apresentando de seguida a descrição individual dos resultados obtidos por via das entrevistas às organizações. No terceiro e último ponto terá lugar a discussão dos resultados obtidos por via de uma visão Macro, assente nas premissas dos objetivos da investigação.

5.1 Problema e Objetivos da Investigação

Temos constatado um aumento da importância económica e do número de postos de trabalho no terceiro setor, por conseguinte verificamos o aumento do número de instituições que caracterizam este setor (Misericórdias, Fundações, Mutualidades, Cooperativas, Instituições Particulares de Solidariedade Social, Associações e outras figuras integradas neste grupo do ponto de vista jurídico).

Crescimento este, derivado eventualmente não somente dos vários fatores e fenómenos sociais, assim como em resposta à fraca atuação do Estado nestas matérias, chegando mesmo estas instituições a desempenharem uma função de garante de equilíbrio social.

Poderemos por via da inferência, perceber que o setor detém nos dias de hoje presença de forma transversal na sociedade portuguesa, quer seja através da associação cultural e recreativa cultural, como através da instituição seguradora, passando pela misericórdia local.

Consideramos premente o estudo relativo à Estratégia existente ou a inexistência de

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

Estratégia no terceiro setor como um todo. Necessitamos que compreender o modelo existente na atualidade para melhor compreendermos a preparação em prol de um futuro mais preparado e estruturado com objetivos, com metas, com uma visão delineada.

Foi-nos de todo impossível após estes longos meses de indagação, aferir a existência de uma estratégia no terceiro setor português, não somente derivado à ausência de elementos científicos, assim como do ponto de vista do contato que tem existido de forma informal.

Entendemos que temos um Problema por solucionar, questões por serem respondidas e sobretudo uma necessidade de compreender “O Terceiro Setor necessita de (uma) Estratégia?”

Os objetivos da investigação são oriundos da premissa assente no pilar da estratégia existente ou não existente no terceiro setor. Na forma como é pensada a estratégia por parte das organizações, ou na averiguação/investigação se efetivamente as organizações pensam em termos estratégicos, ou de que forma é alicerçada a sua atividade presente e futura.

A especificidade da natureza jurídica das organizações, bem como o elemento da não obtenção de lucro através das atividades por si desenvolvidas, são dois dos vetores que de forma objetiva constituem a génese deste setor. Verificamos a existência de instituições de probidade secular, assim como jovens instituições já com provas dadas no que concerne ao apoio social, nas mais diversas formas junto dos cidadãos. Necessitamos contudo de compreender, a forma é pensado o futuro destas atividades, que por sua vez estão umbilicalmente ligadas ao futuro das respectivas [Organizações].

Apesar dos poucos elementos, que nos permitem hoje desenvolver esta investigação, constatamos porém que a preocupação relativamente a este setor, quer seja do ponto de vista científico por parte das Universidades, quer por parte de variados organismos públicos, tem vindo a aumentar e desejamos que tenha um crescimento sólido, que nos permita de forma estruturada melhor compreender as particularidades inerentes à ação de mais de 50 mil organizações.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

Com este trabalho ambicionamos, desenvolver os conhecimentos relativos à forma efetiva como é pensada e colocada em prática a Estratégia nos seus vários vetores, por parte das organizações do terceiro setor português. Ou verificar a inexistência de Estratégia num dos setores da sociedade.

Este estudo propõem-se aumentar o conhecimento detido sobre a Estratégia patente no terceiro setor português, investigando também a forma como os *Stakeholders* interagem com as organizações da mais variadas índole que o compõem.

5.2 Descrição dos Resultados

Tendo em vista a natureza exploratória deste estudo, alicerçada no estudo de multicasos por meio do desenvolvimento de entrevistas a diversas organizações, iremos de seguida descrever os resultados individuais obtidos na realização das mesmas, por meio de narrativa.

Esta metodologia na descrição dos resultados é alicerçada no conhecimento adquirido por meio dos estudos qualitativos desenvolvidos por Stake (1995), utilizando de forma complementar ferramentas potencializadoras da percepção adequada por parte do leitor, como as sugeridas por Julian Stanley, onde um investigador deve “selecionar e filtrar impiedosamente”, sob pena dos resultados se tornarem imperceptíveis.

Derivado do facto de não sabermos quem irá ler os textos, temos em conta os vários tipos de leitores por forma a que consigamos elaborar algo equilibrado e que se coadune com as capacidades gerais de percepção. Como (Eco, 1994, p. 8) menciona:

“ O leitor-modelo de uma história não é o leitor empírico. O leitor empírico é você, eu, qualquer pessoa, quando lemos um texto. Os leitores empíricos podem ler de muitas maneiras e não existe lei que lhes diga como ler, porque frequentemente usam o texto como um recipiente para as suas próprias paixões, as quais podem advir do exterior ou ser despertadas por acaso pelo texto.”

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

Iremos desta forma, elaborar os textos tendo como premissa que o nosso leitor-modelo será o investigador académico, bem como o cidadão comum que detém algum laço para com as organizações integrantes do terceiro setor e procura desta forma desenvolver os seus conhecimentos. Procuraremos maximizar a real perceção dos factos recolhidos e minimizar em absoluto as interpretações erróneas, por parte dos leitores.

Iremos debruçar nos em conduzir a narrativa de forma e com base no espírito de Van Maanen (1988, p. 7) no que diz respeito às histórias realistas, sendo que estas nos “fornecem um retrato factual e bastante direto”.

Sendo de mencionar que a estrutura principal de entrevista, foi idêntica para todas as organizações, sendo de constatar que algumas questões não foram respondidas, quer por motivos de desconhecimento, não intelecção ou outros. Optamos assim, por efetuar um enquadramento linear e contínuo, em termos de apresentação, dos vários aspectos abordados com as entrevistas.

Segundo Stake (1995, p. 135) “Um autor eficaz é aquele que conta o que é necessário e deixa o resto ao leitor”.

5.2.1 Ajuda de Mãe – Associação de Solidariedade Social

A entrevista foi desenvolvida com a Sr.^a Presidente da Direção, Eng.^a Madalena Teixeira Duarte, enquanto líder da organização Ajuda de Mãe.

Esta organização teve o início das suas atividades em 1991, detém a sua atividade diária em quatro grandes áreas, nomeadamente o atendimento, acolhimento, reinserção profissional e a formação. Atua sem fins lucrativos, no seio da sociedade, sob o enquadramento e estatuto de Instituição Privada de Solidariedade Social (IPSS) com o respetivo estatuto de utilidade pública consagrado e devidamente reconhecido pelas autoridades competentes.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

A entrevista teve como ponto inicial a percepção da missão da organização, como instituto nuclear à ação, nomeadamente “apoiar mulheres grávidas e famílias para que o nascimento do bebé seja um fator de melhoria de vida da família”. A visão inerente à missão foi-nos indicada como “Que os bebés sejam sempre uns bebés queridos e que venham contribuir para a felicidade da família.”.

Ulteriormente à compreensão de aspectos complementares à missão, entendemos por frutuoso compreender os valores associados à liderança, onde foram mencionados tratar-se da “filosofia que está subjacente a toda a atuação que é a defesa da vida. (...) temos valores como a confiança, a solidariedade e valores como enriquecimento social das pessoas que a nós recorrem”. Naturalmente a nossa intenção, direcionou-se de seguida, em compreender a forma de transmissão desses valores na organização, tendo sido referido “A Ajuda de Mãe tem uma direção e tem uma equipa técnica que vai atuar nos diversos serviços e nas diversas valências da instituição. (...) A equipa técnica tem mantido o núcleo duro ao longo do tempo e como transmitimos esses valores é na atuação do dia-a-dia. (...) Há sempre uma formação inicial das pessoas que cá trabalham, mas há, principalmente uma formação diária dos valores e da filosofia da instituição.”

A Ajuda de Mãe, tem vindo ao longo destes 24 anos a diversificar os seus serviços e projetos, sendo de mencionar os principais elencados pela Sr.^a Presidente, nomeadamente “Desde logo o atendimento/acompanhamento das famílias e apoio psicológico e social. Também desenvolvemos toda a parte social e do acolhimento, reinserção profissional com cursos profissionais e vários projetos de inserção social.”

Tendo existido oportunidade de verificar que um recente projeto, com enorme impacto na sociedade local, tendo em vista a abertura de uma creche e pré-escolar “para cento e cinquenta crianças, que está aberta às nossas mães e à comunidade e que pretende transmitir os valores da Ajuda de Mãe”.

Aquando do desenvolvimento de variadas atividades, afigura-se por conveniente compreender em linhas gerais quais as fontes de financiamento da organização, sendo que existe um quadro de colaboradores profissionais, coadjuvados por um corpo de voluntários, existem as despesas de estrutura, de promoção das atividades e

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

compreendemos existirem 3 fontes de financiamento “ os subsídios que recebe da segurança social” por meio de três acordos de Apoio à Vida, direcionados a cada um das três residências existente, um outro acordo para acompanhamento das “1300 famílias”. As restantes necessidades, 45%, de dotação financeira da Ajuda de Mãe advém dos “projetos que fazemos” e que por sua vez são financiados por outras entidades como por exemplo as autarquias. “Depois temos uma parte importante, que são os financiadores sobre a forma de Mecenato, que sejam eles particulares, quer sejam empresas, quer financiem através de programas de responsabilidade social.” Os apoios nem sempre são efetuados exclusivamente por meio de dotação financeira direta, como por meio de género. O que tem grande importância no apoio direto às famílias e no funcionamento das residências.

Em termos dos *Stakeholders*, a Ajuda de Mãe tem uma rede maioritariamente informal, na medida em que não existem acordos ou protocolos de cooperação estabelecidos. As sinergias em grande parte são fruto das relações pessoais e de uma trabalho de muitos anos junto de diversas redes sociais municipais, hospitais, santas casas da misericórdia, universidades. Em termos da identificação esta é realizada segundo o espírito de que “temos sempre a preocupação de procurar para cada caso [caso para resolver] que nos chega a melhor solução. E a melhor solução, muitas vezes, leva a que se estabeleçam estas parcerias, muitas delas informais. Eu penso que as parcerias deveriam ser mais formais, mas na realidade acho que hoje em dia as instituições estabelecem estas redes [redes sociais] e estes conhecimentos, e capacidades de ajuda e de resolução dos problemas sem necessidade de papel.”

5.2.2 Associação Humanitária dos Bombeiros Voluntários Lisbonenses

A entrevista foi desenvolvida com o Presidente da Direção, Sr. Garcia Correia, enquanto líder da Associação Humanitária dos Bombeiros Voluntários Lisbonenses. Tendo o mesmo mencionado que a missão assenta na “assistência na emergência hospitalar e no serviço de incêndio”.

Já no que diz respeito aos valores patentes na liderança [assistencialistas, de formação cultural e intelectual], estes são transmitidos na estrutura hierárquica “(...) em reunião de direção, quando há qualquer coisa de fundo a resolver sem ser a gestão diária. A gestão diária é resolvida por mim ou por empregados ou diretores.”

Em termos da dotação financeira necessária, conducente às atividades diárias são obtidas por meio da quotização dos associados e donativos, bem como através de serviços prestados, por exemplo do Sport Lisboa e Benfica, Sporting Clube de Portugal e ao Instituto Nacional de Emergência Médica, do Estado existe lugar a uma verba mensal de “3700 euros através da Autoridade Nacional de Proteção Civil, para a ajuda dos pagamentos à Segurança Social dos empregados e do combustível [das viaturas]”, existindo a comparticipação da Câmara Municipal de Lisboa como o “pagamento dos seguros das viaturas de incendio e os seguros do pessoal.” Poucas são as entidades privadas que apoiam esta organização de forma direta, sendo de indicar “Associação Nacional de Municípios Portugueses, o Banco BIC [por meio de permuta] e a Liga de Bombeiros Portugueses.”

Esta associação é a entidade onde estão incorporados os Bombeiros Voluntários, e a corporação depende diretamente da Associação, sendo que tem um Comandante do Corpo de Bombeiros, eleito.

No que concerne aos *Stakeholders*, estes são identificados “normalmente sempre através do Sr. Comandante do Corpo de Bombeiros, porque é a parte operacional (...) e nós resolvemos dentro do possível.”

5.2.3 Associação Médicos do Mundo

A entrevista foi desenvolvida com a Secretária-Geral da Direção, Sr.^a Carla Paiva, enquanto líder operacional da Associação Médicos do Mundo, organização sem fins lucrativos, constituída em 1999 e reconhecida com o estatuto de Organização Não Governamental (ONG) pelo Estado Português.

A missão desta organização “é a mudança de pensamento e de comportamentos a nível da sociedade civil (...) é a integração de populações que não estão integradas, que não têm condições, as populações menos favorecidas (...) é prestar cuidados de saúde gratuitos”. A visão está “intrinsecamente ligada à questão de sermos uma ONG e de querermos que todos tenham acesso aos cuidados de saúde.”

Os valores patentes na liderança são indicados como “Temos muitos valores, mas é essencial haver, sempre transparência naquilo que fazemos, quer seja a temática da saúde, quer seja a temática financeira (...) responsabilidade e de equidade no que fazemos.”

Todas as atividades da Médicos do Mundo têm uma parte substancial direcionada exclusivamente para saúde, “ e por saúde compreenda-se o bem estar físico, psicológico e social” são desenvolvidas de forma transversal na sociedade com enquadramento etário compreendido entre “os oito e os oitenta” anos. Existem atividades desenvolvidas na ótica dos jovens na área da saúde mental, bem como no combate ao isolamento e tratamento de demências dos idosos. Existe ainda apoio direto em atividades desenvolvidas no combate ao HIV/Sida junto de “trabalhadores do sexo, transexuais” bem como outras junto de sem abrigos e imigrantes ilegais.

As atividades são financiadas de formas mista, isto é, são comparticipadas com fundos próprios oriundos da quotização dos associados, donativos e legados, assim como de fundos públicos como as comparticipações “da Direção Geral da Saúde, da Segurança Social, de Autarquias” e alguma Fundação pontualmente.

Relativamente aos *Stakeholders*, a Médicos do Mundo efetua uma identificação com base nas redes de parceiros sociais locais, inerentes ao local de realização das ações, na

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

medida em que as ações no terreno têm a “premissa: no terreno nunca trabalhamos sozinhos. Identificamos sempre os parceiros locais que façam um trabalho complementar, ou que nós possamos complementar o trabalho desse parceiro como as redes [sociais] locais, os municípios.” É indicado que “As redes sociais que existem, cada vez mais, são a prática entre as organizações do terceiro setor.” Os principais parceiros são “a autarquia de Lisboa e do Porto, Santa Casa da Misericórdia de Lisboa, a Segurança Social, Abraço, Exercito da Salvação, Juntas de Freguesia de Alcântara, Junta de Freguesia do Beato, Projeto Alcântara (...) é difícil enumerar todas as organizações, porque trabalhamos com todas as organizações que trabalhem no terreno”. É ainda utilizada a metodologia de identificação por necessidade, recaindo no facto de “quando partimos para um novo território, o que procuramos é Necessidades Vs. Entidades, que já trabalhem naquele território, mesmo que não seja naquela temática, mas que nos ajudem e sirvam de facilitador a entrar naquele território.”

Esta organização entende que atua de forma formal e estratégica, relativamente aos parceiros na medida em que a “(...)rede de parceiros já existe” e é estratégica porque “não nos queremos andar a atropelar uns aos outros. Queremos fazer um trabalho de complementaridade(...).”

5.2.4 Associação Portuguesa de Empresas Petrolíferas

A entrevista foi desenvolvida com o Sr. Secretário-Geral da Direção, Eng.º António Comprido, enquanto líder da Associação Portuguesa de Empresas Petrolíferas (APETRO), associação sem fins lucrativos e entidade representativa de operadores petrolíferos e de derivados, nomeadamente a Petrogal, a Repsol, a Cepsa, a BP, a OZ Energia, a Spinerg, a Rubis e a Prio.

A missão foi claramente identificada como sendo a de “fomentar o estabelecimento e o desenvolvimento das condições envolventes apropriadas que facilitem uma operação responsável e lucrativa do setor petrolífero em Portugal.” A Visão é identificada como “Ser reconhecida como um organismo de referencia e parceiro imprescindível em todos os processos de discussão e tomada de decisões em relação ao setor petrolífero.”

Esta organização tem como associados, uma série de entidades [supra mencionadas] cuja a atividade económica tem um forte peso na economia portuguesa e que são concorrentes/competidores entre si no Mercado, e entende que “ há todo um conjunto de condições para que essa competição se faça de uma maneira séria, de uma maneira justa, de uma maneira equitativa, sem que haja uns privilegiados e outros prejudicados (...)” Desejando “(...) ser a Voz da industria na discussão de sectores que sejam transversais a todos (...)”

Em termos dos valores da liderança é nos identificada a Ética, como um valor indispensável, bem como a isenção no que diz respeito “ à organização partidária, a interesses religiosos ou quaisquer outros interesses” a independência é apontada como um vetor “temos de manter essa postura se queremos ser a tal Voz ouvida e autorizada. O interesse público é igualmente apontado como um dos valores da liderança, na medida em que “ (...) para nós se traduz em prosseguir padrões e normas de funcionamento que tenham em atenção o interesse público (...) como normas de segurança, normas de proteção ambiental, normas de comportamento cívico, normas de segurança (...)”. Estes valores são transmitidos internamente através do contacto direto dos membros uns com os outros, sendo de referir que a equipa é de reduzida dimensão, paralelamente “temos mecanismos de planeamento das nossas atividades que ajuda a

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

ter essas preocupações e todos os valores são constantemente transmitidos.” Tive a oportunidade de receber um prospecto onde constam as normas de conduta, que “entregamos sempre às empresas associadas, quando há aqui reunião.”

As fontes de financiamento da APETRO são “exclusivamente as quotas dos seus associados”.

Os *Stakeholders* foram e são identificados no universos de operadores no mercado português, estando estabelecido nos estatutos da associação os requisitos que têm de ser cumpridos tendo em vista a possibilidade de existir a admissão na qualidade de associado. Contudo existem relações com outras entidades tais como a “Associação Nacional dos Transportadores de Mercadorias, a Associação Portuguesa de Energia e muitas outras instituições em que nós descobrimos que há afinidades, onde há interesses comuns ”. Foram ainda apontados os Media em geral, a Direção Geral de Energia, a Entidade nacional para o Mercado de Energias, a Autoridade Tributaria e Aduaneira, Câmaras Municipais, Secretarias de Estado e Universidades.

O relacionamento é tido de forma estratégica e formal, dando origem a assento por exemplo no Conselho Consultivo para a Unidade de Reservas de Petróleo ou no Conselho Consultivo da Entidade Nacional dos Mercados de Combustíveis.

5.2.5 Associação Portuguesa de Familiares e Amigos dos Doentes de Alzheimer

A entrevista foi desenvolvida com a Sr.^a Vice-Presidente da Direção, Dr.^a Leonor Guimarães e com a Sr.^a Secretária [eleita como membro dos órgãos sociais] da Direção, Dr.^a Manuela Morais, na qualidade de representantes da Associação Portuguesa de Familiares e Amigos dos Doentes de Alzheimer (Alzheimer Portugal), organização sem fins lucrativos, fundada em 1988.

Foi-nos transmitida a Missão da organização como “apoiar os cuidadores de doentes com demência para lhes tornar a vida menos “pesada” e acima de tudo em termos sociais, mas também, de certo modo, ligada ao financiamento de algumas respostas [projetos/ações].” A Visão é a de “uma sociedade inclusiva, que permita às pessoas com demência salvaguardar a sua integridade, os seus direitos e, por outro lado, dar aos cuidadores a atenção que merecem, porque de facto é uma doença que ataca não só aqueles que dela sofrem, mas pelo contrário vai alastrar a todo o sistema familiar e , por essa razão, toma uma dimensão social (...) A visão é, de facto, uma sociedade inclusiva para as pessoas com demência.”

Os valores referidos como basilares da liderança da organização são o de “tentar que a pessoas com demência seja efetivamente o centro de toda a atenção e a sua dignidade e capacidade remanescente sejam salvaguardadas.” É entendido que os valores da liderança são transmitidos através “de uma formação intensiva, logo no início da entrada para a associação, como dos seus elementos de recursos humanos e depois ao longo de todo o processo de trabalho”.

Em termos de atividades são referidas como principais “(...) a vertente da informação, tornando mais conhecidos os aspectos da doença, das formas de atuar junto dos doentes” de seguida “ (...) a formação dirigida aos cuidadores, sejam eles cuidadores familiares, informais, sejam cuidadores formais de outras instituições que lidam de perto também com cidadãos com demência (...)” existem também a “(...) prestação de serviços que vai desde o centro de dia, ao apoio domiciliário ou um lar específico (...) serviços de psicologia, de fisioterapia e de terapia da fala”.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

Já no que diz respeito ao Financiamento das atividades, este advém das quotas dos associados, de donativos e de projetos aos quais foram aceites as candidaturas submetidas, quer sejam junto de entidades públicas e privadas considerando a existência do “(...)esforço de concorrer a tudo quanto são projetos de sociedade civil”.

Relativamente aos Stakeholders é-nos indicado que “Nós temos parceiros como o Instituto Nacional de Reabilitação (...) a Segurança Social (...)” ou variadas outras instituições que apoiam as atividades tais como Fundação Calouste Gulbenkian ou a Fundação Montepio, Sonae, Compal ou o Celeiro.”

5.2.6 Caixa Central de Crédito Agrícola Mútuo

A entrevista foi desenvolvida com o Sr. Presidente da Comissão Executiva, Eng. Licínio Pina, enquanto líder executivo da Caixa Central de Crédito Agrícola Mútuo, instituição sem fins lucrativos, constituída em 1984.

Ao nível da Missão é-nos referida que “nós coordenamos o grupo [crédito agrícola] em todas as áreas. Nós fazemos a supervisão (...) o Banco de Portugal supervisiona-nos a nós, mas nós supervisionamos as Caixas. Nós temos a gestão centralizada da tesouraria. Isto é, os excedentes líquidos das Caixas são geridos por nós (...) Somos nós que criamos os produtos e os lançamos na rede.” Em termos da Visão existe uma reflexão de extremo foco na “ (...) Visão virada mais para o social e para o apoio das pessoas”

A liderança é assente no compromisso da seriedade e da credibilidade junto do mercado e qualidade na medida em que “As pessoas quando entram nos nossos balções, têm de sair de lá e saber que estiveram numa instituição de confiança e a confiança tem de ser transmitida quer pelas pessoas, quer pelo ambiente ergonómico e pela forma que o produto que a pessoa procurava lhe foi oferecido.” Sendo de mencionar o valor da qualidade da informação, quando “É preciso falar sempre a verdade e nunca vender produtos de atividade bancária.”

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

Os valores são transmitidos de forma permanente, quer seja pela via do “Coaching” direto como pela constante informação aos colaboradores, com “muita clareza e isso é transmitido desde o topo da pirâmide até à base.” Derivado aos meios tecnológicos a informação circula rapidamente uma vez “Nós temos a rede [balçães] completamente informatizada com excelentes respostas.(...) As pessoas têm de estar envolvidas é por essa envolvimento que eu faço imensas reuniões com as administrações das Caixas onde qualquer assunto é importante, seja ele regulatório, seja ele comercial, fazemos muita formação e muita comunicação.”

Será de mencionar que “ (...) nós somos o Banco menos reclamado e isso parece que não significa nada, mas significa muito. Somos o Banco menos reclamado, certamente porque as pessoas entram nas nossas instalações e percebem que é um Banco de confiança.”

No que concerne ao financiamento das atividades, “Nós financiamo-nos no Mercado onde estamos. Nós recebemos depósitos. Nós temos uma característica específica [cooperativa] (...) não podemos estar [cotados] na Bolsa (...)”.

Relativamente aos *Stakeholders* existem relações diretas com a Associação Portuguesa de Bancos, variadas PME’s produtivas, Câmaras Municipais, Universidades e Politécnicos. Para além de todos os clientes e cooperantes do grupo.

Estes são identificados de forma estratégica, tendo em vista um interesse focalizado assente na ótica de crescimento do grupo. O relacionamento detido é formal.

5.2.7 Centro Paroquial do Estoril

A entrevista foi desenvolvida com o Sr. Vice-Presidente da Direção, Dr. Pedro Vassal e Silva, enquanto líder executivo do Centro Paroquial do Estoril, organização sem fins lucrativos, canonicamente ereta em 1982.

É-nos referido que a “ Nossa Missão é de ajudar as comunidades mais desfavorecidas, quer seja do ponto de vista de falta de estrutura familiar, quer seja do ponto de vista de idosos em casa ou de grupos de jovens (...)”. Relativamente à Visão “tem a ver com a necessidade de educar, segundo certos valores, a comunidade de S. João do Estoril e arredores. (...) está associada à área social. A área social e as necessidades estão sempre a mudar.”

No que respeita aos valores da liderança desta organização, estes “são definidos como em qualquer Centro Paroquial. São os valores da Humanismo cristão e os valores da Igreja. A atenção aos mais fracos, aos mais desfavorecidos, educar na alegria e olhar sempre para o próximo.”

Em termos da forma como estes valores são transmitidos na hierarquia, foi-nos mencionado “A ideia é que cada um perceba, que cada um na sua área desempenha o seu papel e, nada disso funciona se cada um não desempenhar o seu papel. (...) Nós fazemos isto [transmissão dos valores] muito através da intervenção direta (...) nós temos ações de formação.”

Esta organização tem como principais atividades as relacionadas com a área educativa e social, na medida em que na primeira existe um berçário e vai até ao pré-escolar. Já na área social existem “(...) várias valências, temos o banco alimentar, dois centros de dia, serviço de apoio domiciliário, rendimento social de inserção, temos uma cantina social, temos um centro de bens doados, temos o apoio a dar a famílias destruturadas(...)”

Relativamente às fontes de financiamento das atividades estas são oriundas das propinas dos alunos, das mensalidades dos utentes que têm capacidade para pagar, da Segurança Social e de apoios da Câmara Municipal de Cascais.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

No que concerne aos *Stakeholders*, verificamos a existência do “parceiro financeiro, que são os bancos que confiaram em nós e nos fizeram empréstimos. Há a Câmara [Cascais] e, sobretudo, há o parceiro que é a comunidade envolvente e os nossos voluntários.” Em termos da forma de os identificar foi-nos dito que “A Câmara já cá estava. Os outros são os voluntários que vão aparecendo ao longo do tempo. (...) nós fazemos formação porque também há IPSS’s que dão formação e somos parceiros nesse sentido.”

O relacionamento com a Câmara Municipal de Cascais “é uma relação formal e é estratégica (...) com a Segurança Social é estratégica, no sentido que eles precisam de mim e eu preciso deles. Eles ganham e eu ganho, sendo que o meu ganho é servir as populações (...)”

5.2.8 Cruz Vermelha Portuguesa

A entrevista foi desenvolvida junto do Sr. Diretor-Geral, Eng.º Luís Névoa, na qualidade de membro executivo da Cruz Vermelha Portuguesa, organização sem fins lucrativos, constituída em 1865, sendo uma organização humanitária não governamental, com o estatuto de interesse público e suporte no Direito Internacional Humanitário.

Quando perguntado, foi-nos referida que a Missão é “ (...) prestar assistência humanitária e social em especial aos mais vulneráveis, prestando e reparando o sofrimento e contribuindo para a defesa da vida, da saúde e da dignidade humana.” Com vista a esta Missão foi mencionada a Visão “ (...) a CVP colabora com outras entidades e organismos que atuam nas áreas de prevenção e socorro, da saúde e da assistência humanitária e social, sendo também neste contexto auxiliar e complementar dos poderes públicos, sem prejuízo da sua autonomia e independência assegurando o respeito pelos símbolos distintivos e emblemas da Cruz Vermelha, do Crescente

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

Vermelho e do Cristal Vermelho nos termos das Convenções de Genebra e Protocolos adicionais.”

Relativamente aos valores patentes na liderança, foram nos mencionados os “ (...) Humanidade, Imparcialidade, Neutralidade, Independência, Voluntariado, Unidade e Universalidade e têm como vectores fundamentais o respeito pelo outro, a ética e a disciplina, a capacidade de gestão, a capacidade de diálogo e o dever de transparência.”

É indicado como elemento de transmissão dos valores na cadeia hierárquica “(...) ações de formação e acompanhamento dos quadros dirigentes da instituição em ações de benchmarking internas (...)”

As principais atividades são divididas em 18 grupos, onde constam as crianças e os jovens; cuidados de saúde; emergência; Plano nacional da Desfibrilhação Automática Externa; Apoio aos mais vulneráveis, programa Portugal + feliz; Apoio à população prisional; Migrantes/Refugiados; Ensino de Socorrismo; Ensino Profissional e Ensino Superior na área da Saúde, Formação e Empreendedorismo, Promoção da Igualdade de Género e Eliminação da Violência e Género/doméstica, Sistemas de Apoio à distancia, Seniores, Cooperação internacional, Pesquisa e localização e Apoio Psicossocial. Sendo de mencionar alguns factos tais como 11 creches, 11 berçários, 1 hospital, 5 unidades de cuidados continuados, 4 clínicas, programa de voluntariado em 27 estabelecimentos prisionais, assistência humanitária em colaboração com a marinha, escola de socorrismo de Lisboa, escola profissional Almirante Tasso de Figueiredo, Escola Superior de Saúde e a Escola Superior de Enfermagem, 3 casa de acolhimentos de vítimas de violência doméstica, 12 academias séniores, 5 lares e 3 residências assistidas.

As receitas que permitem o desenvolvimento das atividades são oriundas de três grupos, nomeadamente: “Prestação de serviços (muitos deles contratualizados com o Estado) - 70%; Subsídios à Exploração (por contrapartida de atividades a desenvolver) - 15%; Rendas, Dividendos, Quotizações e Donativos - 15%”.

Relativamente aos *Stakeholders*, é mencionado que os principais são “Entidades Públicas, as Instituições de Solidariedade Social e as Empresas”. Sendo de referir que os mesmos foram “(...) identificados de acordo com a sua atividade, o prestígio da sua

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

marca, os seus princípios e finalidades e com o seu perfil de responsabilidade civil”. O relacionamento “ (...) obedece a uma Estratégia de desenvolvimento da instituição em áreas consideradas chave e tem carácter formal. Existem também alguns parceiros que funcionam apenas como financiadores (...)”

5.2.9 Fundação Benfica

A entrevista foi desenvolvida com o Sr. Diretor-Coordenador, Dr. Jorge Miranda, enquanto membro executivo e coordenador da Fundação Benfica, organização sem fins lucrativos, constituída em 2009 por diligência do Sport Lisboa e Benfica.

A Missão é identificada como “ (...) a forma de [Sport Lisboa e Benfica] aprofundar a sua visão humanista e o seu grau de responsabilidade perante a sociedade portuguesa.” Relativamente à Visão a mesma direcionada para a Solidariedade do espírito vivido em torno do futebol, sendo considerado que “Não há nenhum fator de exclusão onde o futebol não consiga encontrar pontos de contacto entre excludores e excluídos. (...) Nós temos uma relação que é com cada um e temos uma relação que é com a Nação. (...) Nós não fazemos a ação para os benfiquistas, fazemos a ação para o Mundo, para o Mundo que fala português e em Portugal para o desenvolvimento social”.

Os principais valores da estratégia, indicados são “(...) é a proximidade. (...) É a proximidade às pessoas e isso significa que, cada situação em que nós tenhamos intervenção a dinamização é comunitária (...) Um valor muito importante é o do desenvolvimento. Não temos um visão assistencialista, temos uma visão desenvolvimentista.” É referido que a visão assistencialista é praticada no “(...) Mundo onde não conseguimos chegar (...) Os valores são basicamente, o desenvolvimento, a solidariedade e os valores humanistas.”

As atividades são conduzidas sob a égide de: No Mundo e em Portugal. No Mundo a Fundação colabora com agencias das Nações Unidas, promovendo o apoio humanitária,

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

como no Haiti, na Ilha do Fogo e no Mali. Já em Portugal, existem programas de combate à exclusão social sobretudo ao nível escolar, programas de educação de valores como o ‘Kid Fun’, projetos de intervenção em escolas do 2º e 3º Ciclo. Como também o programa ‘O Benfica Faz Bem’, com um móbil mais direcionado à “realização de sonhos, de trabalho com pediatrias, com oncologias (...)”.

Relativamente às fontes de financiamento, menos de 10% advém do Estado, sendo que uma das grandes receitas com mais pesos na rubrica não Estado, advém da consignação fiscal. Na promoção das atividades, existe a procura de parceiros sendo que “Queremos que quem está no terreno connosco invista, como nós, porque se não investirem connosco, querem lá o Benfica para entreter, não estão a acreditar nos miúdos. E quem acredita nos miúdos, gasta neles e depois tem o resultado. (...) os miúdos sentem que acreditamos e apostamos neles.”

Os principais *Stakeholders* no desenvolvimento dos objetivos são elencados, nos últimos cinco anos, “a Fundação PT, Fundação EDP, Fundação O Século, EUREST, os centros Hospitalares de Lisboa, a Câmara Municipal de Ponte de Sor, da Amadora e de Lisboa, a junta de freguesia de Marvila, o INATEL, a Hyundai, O Ministério da Defesa Nacional, o ACIDI, o Montepio e o Programa Escolhas.” Derivado ao “Benfica estar muito ligado à sociedade portuguesa, muitos parceiros vieram quase até nós (...) é muito fácil nós encontrarmos interlocutores (...) Batemos a muitas outras portas para serem nossos parceiros e não foi possível [obter todos os apoios desejados]”.

Existem parceiros que “(...) só têm motivação de financiar. Há parceiros que não nos financiam, mas que têm atividades constantes connosco. Nós não somos nada formais. Nós vamos até onde os parceiros quiserem ir.”

5.2.10 Fundação EDP

A entrevista foi desenvolvida junto do Sr. Administrador, Dr. Miguel Coutinho, enquanto membro executivo do Conselho de Administração da Fundação EDP, organização esta, constituída em finais de 2004, não detendo fins lucrativos.

Quando questionada qual a Missão da Fundação EDP, foi-nos transmitido que “ A sua Missão resulta do compromisso do grupo EDP com o imperativo da cidadania responsável, tendo por fins gerais a promoção e o apoio a iniciativas de natureza social, cultural e científica no setor energético.” Sendo que a sua visão é assente em “Criar valor para a sociedade e para os seus mecenas, através das suas áreas de intervenção.”

Considerámos fundamental compreender os valores da liderança da organização tendo sido referido que “Procuramos desde sempre ser uma instituição aberta à sociedade, promotora da excelência na Cultura e na Inovação Social e com um papel relevante na promoção da Ciência e da Energia junto da população escolar.”

Relativamente às principais atividades, estas estão distribuídas por “ (...) três áreas de atividade: a inovação social, a cultura e a promoção da ciência e energia.” Sendo de mencionar que na primeira área de atividade “ (...) procuramos analisar as principais necessidades da sociedade e encontrar, em consequência, as melhores soluções, intervindo com programas como a EDP Solidária (...) que apoia projetos de inclusão social, a compra de equipamentos médicos (...) atribui bolsas para estudantes universitários (...)” Na segunda área, a Cultural, “temos uma atividade expositiva própria no Museu da Eletricidade (13 exposições em 2015) (...) temos também, uma atividade intensa enquanto mecenas cultural, apoiando instituições (...). Já na promoção e divulgação da ciência e energia “ Só nos últimos cinco anos, o Museu da Eletricidade foi visitado por 5900 escolas, além das parcerias estabelecidas com entidades como a Sociedade Portuguesa de Física e o Instituto Superior Técnico.”

As fontes de financiamento das atividades desta organização é obtida “por duas vias: uma percentagem dos resultados atribuída pelos acionistas em Assembleia-Geral e através de donativos de algumas empresas do Grupo EDP. (...) procura também trazer

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

parceiros que possam cofinanciar alguns programas, quando tal se considere adequado (...).”

Já no campo dos *Stakeholders*, quando questionado quais os principais parceiros é-nos dito que são “Todos aqueles que partilham a nossa Visão e Missão e que, com o seu contributo, nos permitem criar mais valor para a Sociedade.” No que concerne aos aspetos da sua identificação [Stakeholders] é mencionado a utilização do “(...) conhecimento que fomos adquirindo da realidade cultural, social, e do contexto escolar nas áreas da ciência e energia em Portugal.” Sendo o seu relacionamento “sempre formal através de protocolos e parcerias. Normalmente, tanto a Fundação EDP, como os parceiros que identifica, assumem obrigações em projetos que desenvolvem em conjunto.”

5.2.11 Fundação O Século

A entrevista foi desenvolvida com o Sr. Presidente do Conselho de Administração, Dr. Emanuel Martins, enquanto líder da Fundação O Século, organização constituída em 1998, sem fins lucrativos com o intuito de continuar, a Obra social iniciada em 1927 pelo Jornal O Século.

O primeiro ponto, formal, abordado foi relativo à Missão da Organização, tendo sido referido que “A nossa Missão é promover e contribuir para a contribuição de condições e oportunidades que possibilitem, não só o desenvolvimento sociocultural de crianças, como a assistência social de idosos e a pessoas menos favorecidas ou em risco cultural.” Sendo a sua missão “ (...) um elo de ligação da assistência social entre a sociedade civil e os organismos institucionais. (...) somos um elo de ligação [entre aqueles que precisam e as estruturas institucionais do país] nessa assistência social, entre os dois polos.”

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

No que concerne aos valores da liderança na instituição é mencionado que “A liderança deve-se realizar com a aceitação de todos e com a compreensão de todos. É impossível liderar qualquer projeto sem ter um rumo. É impossível liderar um projeto sem ter objetivos definidos (...) é também impossível liderar um projeto sem envolver todos aqueles que possibilitam que o projeto seja efetivo. (...) O que nos move é conseguir os três desafios: definir os objetivos, estabelecer um rumo e associar este desempenho a todos aqueles que estão desenvolvidos. (...)”

A forma como são vertidos os valores na estrutura hierárquica da Fundação O Século, é considerada como “não é difícil para os trabalhadores inteirarem-se daquilo que realizamos, porque a forma como estamos estruturalmente organizados permite-nos uma envolvimento direta com os seus serviços, com aquilo que realizam em cada uma das áreas em que trabalhamos. (...) As pessoas acabam por recolher, de outras atividades muita informação, muita participação (...)”

Em termos das principais atividades e serviços prestados à comunidades, “(...) nós temos 16 áreas sociais de intervenção, desde a infância aos séniores. Nós temos creche, temos pré-escolar, temos atividades de tempos livres (...) temos dois lares de infância, (...) colónias de férias (...) trabalhamos muito com idosos nas suas residências, quer no apoio domiciliário (...) quer no apoio alimentar. Trabalhamos ainda com famílias quer no apoio social, quer no apoio para as necessidades, na cantina social ou na loja social. Temos duas empresas de integração social (...)”

As principais fontes de financiamento das atividades assentam em “(...) acordos e protocolos que fazemos com o Estado, com as Autarquias e com as atividades de empreendedorismo que levamos a cabo. (...) uma bomba de gasolina que exploramos (...) temos vinte e sete quartos (...) para explorar (...) vendemos refeições para outras instituições, para outras empresas (...) lavamos roupa para hotéis e para restaurantes (...) brevemente estaremos no lar com um projeto de mediação de seguros (...)”.

Relativamente aos *Stakeholders*, são indicados “(...) os Organismos sociais (...) a Segurança Social (...) e o Município de Cascais (...) Município de Oeiras e Amadora. (...) A nível empresarial os apoios que vamos tendo são esporádicos, de curta duração (...) a BP (...)” Relativamente à sua identificação “ Nós não nos podemos dar ao luxo

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

de escolher este ou aquele parceiro. Para quem está neste setor, todos os que venham por bem são bem-vindos. (...) Os projetos para nós são mais importantes são mais importantes do que os parceiros. Os parceiros são identificados todos pela credibilidade. (...) A forma como identificamos os parceiros é em função dos projetos que se nos afiguram.” Sobre o tipo de relacionamento estabelecidos é mencionado “ Os parceiros (...) podem e devem ter uma palavra nos projetos que estamos a fazer. (...) os parceiros confiam em nós (...).”

5.2.12 Fundação Oriente

A entrevista foi desenvolvida junto do Sr. Administrador, Dr. Guilherme Vaz, na qualidade de membro executivo da Conselho de Administração da Fundação Oriente, organização sem fins lucrativos, constituída em 1988.

Quando questionada qual a Missão da Fundação, foi-nos indicada que concerne à “Realização e apoio a iniciativas de carácter cultural, educativo, artístico, científico, social e filantrópico, a desenvolver designadamente em Portugal e em Macau e que visem a valorização e a continuidade das relações históricas e culturais entre Portugal e o Oriente, nomeadamente com a China.” Sendo associada a visão de “Ser uma instituição, no plano nacional, para o intercâmbio cultural com o Oriente e para a promoção da cultura portuguesa, designadamente na China, Goa e Timor. Tutelando o Museu do oriente, faz deste espaço, o placo natural e centro cultural de excelência para as iniciativas que visam estabelecer e estreitar as relações de Portugal e da Europa com a Ásia oriental, assegurando que, tal como no passado, o conhecimento e a arte, a ciência, a cultura e as relações económicas possam representar formas duradouras de convergência entre as grandes civilizações.”

Os valores da liderança da organização, fazem parte de um código de conduta, tendo sido referidos como “ (...) valores da integridade, da transparência, da autorregulação e da prestação de contas.” São de evidenciar aspectos que se coadunam com o “(...)

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

respeito pelos princípios da legalidade, responsabilidade, diligência e eficiência. (...) A ética e a responsabilidade social são componentes integrantes da matriz identitária da Fundação.”

Estes valores são transmitidos primariamente “(...) através do exemplo (...)” dos altos dirigentes que pugnam por “(...) refletir altos padrões de ética.” Sendo parte integrante do “ (...) Código de conduta vigente, referências a boas práticas no âmbito de publicações oficiais e institucionais (...) plano de atividades, website, comunicação (...) clara e precisa (...) política social interna de valorização das pessoas (...).”

Relativamente às atividades promovidas pela organização é referido que “As atividades estatutárias da Fundação Oriente, traduzem-se invariavelmente em serviços prestados à comunidade em geral, na medida em que, por um lado a Fundação concede apoios e subsídios a pessoas individuais e a entidades ou organizações nas áreas do ensino e formação, bolsas de estudo, filantropia e assuntos sociais, colaboração com instituições culturais, comunidades macaenses, espetáculos, conferências e seminários, exposições, edições e outra ação cultural. (...) através do Museu Oriente, disponibiliza ao público um património museológico que constitui a base das exposições permanentes (...) a Fundação marca presença, apoia projetos e presta serviços, quer a comunidades macaenses espalhadas pelo mundo, quer às populações servidas ou em proximidade com as delegações da Fundação, em Macau, Goa e Timor-Leste.”

No que concerne às fontes de financiamento das suas atividades, existe a referência ao facto de “(...) o financiamento das suas atividades resulta do seu próprio património. De facto a Fundação Oriente foi dotada de um património suficiente e irrevogável afetado à prossecução das suas atividades e fins estatutários (...). Os colaboradores garantem que o desenvolvimento das funções no dia a dia são efetuadas de forma estratégica, “tornando-o gerador de rendimentos que sustentem a estrutura e os gastos com toda a panóplia de iniciativas a desenvolver regularmente. (...) o Museu do Oriente (...) veio proporcionar alguns rendimentos provenientes de atividades culturais e dos serviços prestados [cedência de espaços como o Centro de Reuniões, a concessão do espaço de restauração, venda de ingressos de espetáculos].

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

Foi focado um interessante ponto “ A fundação oriente, não tem qualquer património nem recebe apoios financeiros da administração pública direta ou indireta do Estado, regiões autónomas , autarquias locais e outras demais pessoas coletivas públicas.”

Aquando da questão relativa aos principais parceiros da Fundação é focado terem efetuado “ (...) a criação e reforço continuado de uma complexa rede de relacionamento com terceiros- pessoas, grupos, organizações, Estado – numa perspectiva de parceria e comunhão de interesses em redor da Missão da Fundação (...)” Identificamos como “ (...) dos mais relevantes (...) os colaboradores da Fundação (...) estudantes, académicos, investigadores – em Portugal, no Oriente, nas comunidades macaenses ou nos PALOP (...) Instituições de carácter cultural, pedagógico, científico ou desportivo (...) Instituto Português de Relações Internacionais, Centro Nacional de Cultura, Estruturas Universitárias de estudos chineses e japoneses [exemplo da Universidade do Minho e Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa], editoras, as comunidades macaenses espalhadas por quatro continentes, comunidades locais, o Estado português, Instituto Português do Oriente,, Fundação Escola Portuguesa de Macau, Fundação de Macau e outros organismos públicos e privados de Macau, Centro Português das Fundações [e os seus associados] (...) European Foundation Centre, organizações internacionais de cooperação e intercâmbio cultural, China International Culture Association, Ministério da Cultura da RPC [República Popular da China]. (...) público alvo das iniciativas [Museu Oriente], clientes do Centro de Reuniões [Museu Oriente], conta ainda com um vasto e diversificado leque de outros parceiros, quer os autores e/ou artistas das obras e peças a expor ou das artes dos espetáculos [Museu do Oriente].” Existe ainda a referencia a “(...) outros Museus nacionais e estrangeiros; bibliotecas e centros de documentação; entidades oficiais e privadas asiáticas (...) Embaixadas dos países da Ásia Oriental, autarquias, cedentes de peças de acervo, patrocinadores, associações e outro tipo de entidades subscritoras de protocolos, o Grupo de Amigos do Museu do Oriente (...)”

Estes foram identificados de diversas formas, relativamente (...) aos colaboradores a Fundação procurou sempre conduzir os seus processos de recrutamento tendo em vista a seleção de elementos que além das suas competências técnicas adequadas à função e atividades específicas da Fundação, [são] compatibilizadas com uma personalidade e

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

comportamento condizentes com os valores da Instituição (...) Na concessão de apoios e subsídios (...) [cabe] à sua gestão efetuar uma seleção desses pedidos e candidaturas, tendo por primeiro critério a conformidade, ajustamento ou afinidade dessas propostas com os objetivos e fins da Fundação (...). No Museu do Oriente (...) houve um trabalho mais proactivo da Fundação em busca e ao encontro de parceiros que acrescentam valor e contributos para um desempenho de qualidade (...).”

A Fundação mantém um relacionamento com os Stakeholders, de “(...) forma formal, frequentemente através de acordos e protocolos celebrados entre as Partes. (...) Alguns parceiros, em número restrito (...) patrocinam algumas ações (...) no Museu do Oriente.” Foi focado que “Na esmagadora maioria dos parceiros, nunca estes funcionam como financiadores, pelo contrário, cabe à Fundação Oriente invariavelmente o suporte financeiro dos projetos e atividades. (...) o relacionamento com os parceiros é de forma formal e estratégica.”

5.2.13 Santa Casa da Misericórdia de Cascais

A entrevista foi desenvolvida com o Sr.^a Provedora, Dr.^a Isabel Bouças, enquanto líder da Santa Casa da Misericórdia de Cascais, organização sem fins lucrativos, constituída em 1551.

A sua Missão tem vindo a ser ajustada aos mais de 4 séculos de atividade, tendo sido mencionado que neste momento a Missão “ (...) é ajudar a Sociedade no seu conjunto, a ser uma sociedade mais justa, em que todos nos possamos rever com a dignidade que todos merecem. (...) ajudar a que os mais pobres, mais excluídos se sintam incluídos na sociedade. Em termos da Visão é mencionado que “ (...) é saber pôr as mais valias do nosso trabalho à comunidade. (...) nós prestamos um serviço que é pago e eu estou de acordo com o meu Estado em prestar o serviço. Em prestá-lo bem, de acordo com as regras que o Estado quer que eu preste. Em prestá-lo com dignidade, com gosto.”

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

Relativamente aos valores associados à liderança da organização é referido que existe “(...) um valor indispensável que nós temos de ter: é o respeito pelos outros. Pelos nossos companheiros, pelas pessoas que trabalham na nossa instituição e por quem servimos. Não podemos abdicar do respeito.” Estes valores são transmitidos na cadeia hierárquica da seguinte forma “Isto não é uma coisa que se anuncia. Ou se vive, ou não se vive. Nós não temos aqui uma estrutura hierárquica muito distante. Temos uma estrutura hierárquica definida, mas com todos os defeitos que se possa ter com muita proximidade, para o mal e para o bem.”

No que diz respeito às principais atividades são apontadas “Nós trabalhamos desde a primeira infância. Temos cerca de mil crianças em creche/jardim de infância. Em tempos livres temos, uns trezentos. (...) temos 48 crianças num Centro de Acolhimento temporário. Crianças oriundas, sobretudo, (...) dos tribunais. Crianças em risco. Trabalhamos com muitos idosos em dois lares. Fazemos apoio domiciliário. Temos centros de dia, centros de convívio com cerca de 600 idosos. Temos um importantíssimo centro com 350 homens e mulheres (...) multideficientes (...) problemas muito complexos. (...) temos um centro Comunitário na Galiza que é multi tudo (...) atende as crianças, participa no banco Alimentar, atende as famílias. Esse Centro tem crianças, jovens, famílias, uma escola de Rugby, que é um exemplo fantástico.”

As principais fontes de financiamento “(...) são os acordos com o Estado, com o Ministério do Emprego e da Segurança Social (...) temos um acordo para a área da educação Pré-escola com o Ministério da Educação (...) Temos alguns protocolos com a Câmara (...) as participações pagas pelas famílias, porque todos os serviços têm um pagamento. Temos alguns donativos, alguns apoios de mecenas para casos pontuais (...)”

Em termos dos *Stakeholders* “O principal é o Estado. (...) temos também a Autarquia. (...) as juntas de freguesia também nos apoiam (...) temos o contributo da Brisa, da Fundação Gulbenkian, da Fundação EDP, da GRACE. O BPI e a Caixa Geral de Depósitos também nos têm ajudado. Temos imensos parceiros, mas devíamos ter mais.” A identificação destes é efetuada do seguinte modo “Concorremos a projetos nacionais através de contactos que temos. Ganhamos ou não ganhamos. Mas concorremos.” O

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

relacionamento “É formal porque estas parcerias estão baseadas em documentos formais, assinados e com pressupostos. Eu penso que as parcerias são estratégicas.” Existindo uma consideração que demonstra o espírito “Nós não trabalhamos para brilhar. Trabalhamos para obter resultados positivos.”

5.2.14 Tapada Nacional de Mafra

A entrevista foi desenvolvida com a Sr.^a Presidente da Direção, Dr.^a Alda Mesquita, enquanto líder da Tapada Nacional de Mafra, organização sem fins lucrativos, com origens de 1747 enquanto Real Tapada de Mafra e que em 1998 é transformada em Cooperativa, onde o Estado é o cooperante maioritário, tem uma área de gestão composta por “oitocentos e trinta e três hectares de florestas”.

A sua Missão é “ (...) a valorização e a promoção deste espaço, enquanto um espaço de referencia a nível regional e nacional. Um espaço de referência a nível ambiental.” Estando associada a Visão de “Depois de termos identificado as mais valias [Palácio Nacional de Mafra] e os produtos que são exclusivos deste território e que realmente fazem a diferença em termos de oferta, promovê-los como algo de referência a nível nacional. Tentamos ser uma entidade que desenvolve a sua atividade de tal forma que, depois podemos servir como laboratório de boas práticas, um laboratório de referência para as boas práticas cinegéticas, boas práticas florestais, boas práticas em termos de (...) Turismo de Natureza. (...) é nesse sentido que temos vindo a trabalhar.”

Os valores patentes na liderança são três, nomeadamente “ (...) a união, a transparência e a dedicação. São estes três valores que nós temos tentado incutir em toda a equipa de trabalho (...) e tem de alguma forma resultado.” A transmissão dos valores é efetuada da seguinte forma “(...) temos a facilidade de nos reunir com alguma frequência, por isso, toda a Missão e a estratégia é definida em conjunto com a equipa [Como somos uma equipa muito pequena] (...) Nós quando queremos que se faça bem exemplificamos isso e fazemos. Portanto, eu muitas vezes como Presidente de direção, tanto faço recepção

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

como dou ajuda aos sapadores, como dou apoio nos salões, como dou apoio nos alojamentos ou nas visitas que fazemos. (...) Não somos apenas chefes, mas também somos membros das equipas.”

As principais atividades são indicadas como “A Tapada faz gestão florestal, faz organização de eventos, disponibiliza alojamento, desenvolve atividades de animação turística para escolas e para o público em geral. Além disso, temos ainda também o aspecto da questão sinérgica. (...) a conservação da natureza e da biodiversidade (...) temos muitos animais em estado selvagem. Temos uma grande diversidade de animais [20 espécies] e de plantas(...)”

O financiamento destas atividades “provem da atividade turística. Cerca de 70% da receita da Tapada vem dessa área de negocio. A gestão florestal é um pequeno complemento que ocorre de vez em quando, [porque as árvores não conseguem crescer todos os anos, e a nossa maior parte é floresta de conservação] A questão cinegética também é um pequeno complemento. O Alojamento também é um pequeno complemento, tal como o aluguer de espaços.”

Relativamente aos *Stakeholders*, “A nível local foram logo identificados o Palácio Nacional de Mafra (...) a Escola de Armas, a Câmara Municipal de Mafra. Também toda a rede de alojamento e de hotelaria, toda a rede de artesãos (...) A nível regional (...) o Turismo de Lisboa, a ATL, o Turismo de Portugal (...) o Instituto Nacional da Conservação da Natureza (...) a Direção Regional de Agricultura e Pescas de Lisboa e Vale do Tejo. (...) A Companhia das Lezírias (...) os Parques de Sintra.” A identificação ocorreu da seguinte forma “ Primeiro separámos parceiros públicos e parceiros privados. Foi logo essa a estratégia. Os parceiros públicos porque a Câmara Municipal de Mafra é um dos cooperantes com mais capital social e é (...) o órgão máximo em termos de gestão pública aqui no concelho (...) A Escola de Armas e o Palácio Nacional de Mafra (...) faz sentido trabalharmos em conjunto e em parceria [existe o objetivo comum de o candidatar a Património Mundial da Humanidade]. (...) Os bombeiros obviamente são entidades estratégicas. As juntas de freguesia. (...) Foi esta a lógica de separar o público do privado. Perceber em que áreas é que Tapada atua e, dentro de cada área, onde é que vamos buscar parceiros estratégicos.”

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

O relacionamento com os parceiros identificados “Temos parcerias (...) que estão formalizadas. Foram assinados protocolos que têm objetivos associados (...) Com outras entidades são acordos que existem de parcerias informais. Eu sei que se divulgar o restaurante ou o alojamento da Ericeira ou de Mafra também estou a ganhar, porque tentamos inculcar este espírito. Eu promovo-me a mim [Tapada Nacional de Mafra] mas também promovo o meu vizinho e espero que o meu vizinho faça exatamente o mesmo. Portanto, criamos esta rede de visitação e criamos e arranamos motivos para levarmos permanência alargada dos visitantes ao concelho. (...) Basta querer e basta saber fazer estas parcerias. Há formaliza o com algumas entidades, com outras há acordos.”

5.3 Discussão dos Resultados

O desenvolvimento destas entrevistas, permitiu-nos encontrar padrões no que concerne ao pensamento estratégico das organizações do terceiro setor. Consideramos que somente com esta abordagem, por meio do estudo exploratório em modelo de multicasos é possível efetivamente absorver os elementos essenciais, que por sua vez, nos permitam verificar com eficácia os resultados.

Não iremos particularizar os elementos obtidos, tendo em vista dois fatores determinantes, o primeiro dos quais pelo facto deste estudo, ser de multicasos e desejando assim, obter uma visão Macro e não uma visão particular da organização X ou Y. E como segundo fator, será de mencionar que na generalidade dos casos, os membros dos órgãos sociais são voluntários e nem sempre as organizações têm a capacidade, de deter nos seus órgãos sociais, algum cidadão com conhecimentos na matéria/área, ou que a organização tenha capacidade financeira para remunerar um quadro externo, que desenvolva a tarefa de forma transversal e competente.

Consideramos de elevada importância a forma como foram previamente preparadas as entrevistas, com o intuito de não existirem enviesamentos, não somente ao nível de eventuais ideias pré-concebidas, como de pensamentos não estruturados, passando por peculiares utopias, que do ponto de vista académico não detêm a menor validade.

Efetuámos de forma persistente a comparação de conteúdos contidos nos websites das organizações, com os seus respetivos Estatutos e tentámos desta forma compreender de forma teórica, a efetiva forma de agir das organizações (visível através do conteúdo dos respetivos websites e de outros instrumentos como as redes sociais), por conseguinte adquirimos um conjunto de informações que nos permitiram de forma concreta deter algum conhecimento e preparar as, respetivas, entrevistas.

De mencionar, que aproximadamente 64% destas organizações não tinha os estatutos disponíveis no, respetivo, website, mesmo quando em casos específicos, a legislação em vigor, assim o determina.

Com a obtenção das respostas às questões colocadas, foi-nos possível constatar que o exercício anterior foi de uma enorme profusão, no que diz respeito ao enquadramento

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

da ação das organizações. O que somente por via da entrevista teria sido certamente muito insuficiente na medida em que, para além do que fica por referir por parte do entrevistado, quando colocamos questões com alguma implicação no nível de conhecimento técnico existe uma aparente retração [opinião generalizada e não particularizada], na forma de emitir a mensagem quer seja verbalmente como por escrito. Não entendemos que fosse produtivo, efetuar um elevado número de questões, não tendo contudo, ficado nenhuma por realizar que se coadune com o móbil deste estudo.

Tivemos como foco do presente trabalho de investigação, as questões que se afiguravam por pertinentes, assim como caracterizadoras do objetivo deste trabalho, nomeadamente:

1. Existirá Estratégia no Terceiro Setor Português?
2. Necessita o Terceiro Setor, Português, de uma Estratégia ?
3. Como se Relacionam as Entidades do Terceiro Setor, com os Stakeholders?

As entrevistas semi-estruturadas, foram conduzidas, tendo por base dois grupos de questões fechadas, sem prejuízo de outras questões que se afiguraram por necessárias no decorrer das entrevistas. O primeiro grupo é composto por 6 questões, nomeadamente:

Quadro 11 - Primeiro Grupo de Questões Colocadas aos Entrevistados

1. Qual a missão da instituição na sociedade portuguesa?
2. Que visão está associada a esta missão?
3. Quer elencar os valores da liderança da instituição?
4. Como são transmitidos esses valores na estrutura hierárquica da organização?
5. Que principais atividades tem a organização? Que serviços presta à sociedade?
6. Quais são as principais fontes de financiamento das atividades?

Fonte: Autor.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

Podemos por meio do trabalho desenvolvido, mais concretamente no que diz respeito ao trabalho de campo por meio das entrevistas, verificar que na generalidade dos casos existe uma percepção média relativamente ao que pretendemos aferir daquela que é a missão e a visão da respetiva organização. Poderemos de forma considerada como justa, compreender de alguma forma, que se trata de um aspecto mais teórico do que prático, contudo entendemos que seja o primeiro patamar no que diz respeito à Estratégia, ao Pensamento Estratégico e à Gestão Estratégica.

Relativamente aos valores patente na liderança e a forma como são vertidos verticalmente na estrutura, ficamos de certa forma surpreendidos quando verificamos a existência de valores sólidos, mesmo que tenha existido alguma ‘confusão’ na transmissão dos mesmos, e a forma generalizada de transmissão dos mesmos na organização. Isto é, em termos teóricos existem os valores, contudo os mecanismos ou as formas de os transmitir, são por nós consideradas em grande parte como arcaicas ou de efeito nulo.

No campo das atividades desenvolvidas, verificamos que a maioria das organizações tem as suas diversas atividades assentes no pilar base do seu objeto social. Sendo contudo de verificar, que paralelamente à gestão que é efetuada no dia a dia nos mais diversos satélites das organizações, está patente uma enorme vontade em crescer, uma enorme vontade em aumentar os seus projetos, independentemente dos atuais estarem ou não na maximização, imperativa de uma correta gestão estratégica. Foi-nos dito por variadas vezes que “Estamos a fazer o melhor que sabemos. Mas temos noção que poderia ser feito mais e melhor se tivéssemos os conhecimentos ou alguém disponível que soubesse.”

Empreendemos a patente vontade em fazer melhor, a manifesta intenção de produzir mais, verificamos contudo que na maioria dos casos os horizontes estratégicos são de tal forma reduzidos, que na grande maioria dos casos a planificação tem como horizonte 12 meses. Poderemos inclusive, através dos planos de atividades, constatar que a sua elaboração e subsequentemente planificação não atenta às premissas base da gestão estratégica. Promovem-se atividades, somente porque foram promovidas em anos anteriores e ‘parecem ter sido um sucesso’ mesmo quando os impactos são verificados somente através de um aglomerado de pessoas participantes.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

Constatamos que as referidas atividades são, na sua maioria, de colossal importância nas comunidades onde são desenvolvidas, mesmo quando, não o são em território nacional. Não somente pela parte teórica documental, ou através de entrevistas, poderemos constatar in loco que estas organizações executam, desenvolvem, exercem um função na sociedade em suprimento das lacunas do Estado. Nas mais diversas organizações, basta visitar uma das estruturas como por exemplo uma das creches, lar, centro de dia, museu e perceber que sem estas estruturas, aqueles utentes/clientes, aquela população, aquela comunidade, aquela região estaria de certo modo ao abandono.

Já no que diz respeito às fontes de financiamento, verificamos que a grande maioria das organizações estão substancialmente dependentes do Estado, e concomitantemente dos denominados ‘dinheiros públicos’. Não que não tenham direito às verbas, porque na realidade fazem em grande parte o trabalho que o Estado não faz, mas concluímos que do ponto de vista da autonomia financeira, e do empreendedorismo poucos são os exemplos positivos verificados. Pretendemos com estas afirmações, alertar para o facto das verbas públicas, derivados às mais diversas questões orçamentais tenderem a ser diminuídas, o que certamente trará um enorme transtorno a variadas organizações, as quais não estão preparadas para um futuro mais competitivo e mais difícil, independentemente de hoje estarem a dar o seu melhor em prol de uma maior equidade social.

Já no segundo grupo de questões, a âmbito das mesmas, foi direccionado para os Stakeholders. Com o seguinte grupo, composto por 3 questões.

Quadro 12 - Segundo Grupo de Questões Colocadas aos Entrevistados

1. Quais são os principais parceiros para a consecução dos objectivos da organização?
2. Como foi que os identificou?
3. O relacionamento com os parceiros é de forma formal e estratégica?

Fonte: Autor.

O Terceiro Setor Precisa de (uma) Estratégia? O Caso Português.

Relativamente aos *Stakeholders* e ao formato como são identificados, constatamos de forma objetiva que apesar de existir alguma lógica pessoal, por parte de alguns membros, na identificação, não existe na maioria dos casos uma Estratégia. As sinergias são na sua maioria, desenvolvidas com aspeto formal, segundo o que nos é indicado, sendo de mencionar que é amplamente considerado de formal, quando existe algum documento como suporte documental da respectiva parceria. Na grande maioria os *Stakeholders*, são assim considerados enquanto financiarem ou forem úteis de alguma forma à instituição, não existe uma cultura de integração dos mesmos no planeamento estratégico da organização.

Passamos de seguida a demonstrar os resultados obtidos, por meio de classificação atribuída, a cada um das 9 questões colocadas de igual forma para todas as organizações inquiridas. Agrupando as organizações, em grupos de duas especificidades.

Quadro 13 - Cooperativas e Misericórdia - Respostas Obtidas (Qualitativamente)

	Satisfação com a Resposta		
Questões 1º Grupo	Não Adequado	Suficiente	Cabalmente
1ª Pergunta	x		
2ª Pergunta		x	
3ª Pergunta		x	
4ª Pergunta		x	
5ª Pergunta			x
6ª Pergunta			x

Questões 2º Grupo	Não Adequado	Suficiente	Cabalmente
1ª Pergunta			x
2ª Pergunta	x		
3ª Pergunta	x		

Fonte: O Autor.

O Terceiro Setor Precisa de (uma) Estratégia? O Caso Português.

Quadro 14 - Fundações e ONG - Respostas Obtidas (Qualitativamente)

	Satisfação com a Resposta		
Questões 1º Grupo	Não Adequado	Suficiente	Cabalmente
1ª Pergunta			x
2ª Pergunta			x
3ª Pergunta			x
4ª Pergunta		x	
5ª Pergunta			x
6ª Pergunta			x

Questões 2º Grupo	Não Adequado	Suficiente	Cabalmente
1ª Pergunta			x
2ª Pergunta		x	
3ª Pergunta		x	

Fonte: O Autor.

Quadro 15 - Associações e Instituições Particulares de Solidariedade Social - Respostas Obtidas (Qualitativamente)

	Satisfação com a Resposta		
Questões 1º Grupo	Não Adequado	Suficiente	Cabalmente
1ª Pergunta	x		
2ª Pergunta	x		
3ª Pergunta		x	
4ª Pergunta	x		
5ª Pergunta			x
6ª Pergunta			x

Questões 2º Grupo	Não Adequado	Suficiente	Cabalmente
1ª Pergunta			x
2ª Pergunta	x		
3ª Pergunta	x		

Fonte: O Autor.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

Perante o referido anteriormente e após ponderação dos resultados patentes nos quadros supra plasmados, é constatado que o terceiro setor desenvolve a sua atividade a duas velocidades. A velocidade a) que engloba as organizações menos preparadas e as organizações que dependem significativamente do financiamento Estatal e a velocidade b) que engloba as organizações pouco [ou não] dependentes do Estado, que estão dotadas de bens e recursos para a atividade que se propuseram desenvolver.

Concluimos que o terceiro setor português, tem dois grupos de organizações, que trabalham a duas velocidades distintas:

- Velocidade a)
 - São organizações que ‘navegam à vista’;
 - Não têm gestão estratégica, praticam a sua gestão da melhor forma que sabem, sem contudo medirem as variáveis;
 - Existe uma enorme dificuldade em pensar a organização de forma sólida a 12 meses;
 - Os Recursos Humanos são pouco qualificados;
 - Não existe avaliação do desempenho;
 - As metas e os objetivos não são claramente e estrategicamente delineados;
 - As relações intra-organização são desenvolvidas, em grande parte, na óptica da amizade-pessoal;
 - Forte dependência de participação financeira do Estado.

- Velocidade b)
 - São organizações com gestão estratégica;
 - São dotadas em grande parte de recursos humanos especializados, o que lhes permite prever o futuro e desta forma estarem melhor preparados;
 - Têm planos de ação onde medem a grande maioria das variáveis;
 - Em geral o planeamento é feito a 36 meses;

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

- As relações intra-organização são tidas com forte carácter profissional;
- Existe o compromisso com metas e objetivos;
- Grande independência relativa às participações financeiras provenientes do Estado.

Quer seja por políticas erradas, quer seja por negligência dos agentes do Estado, poderemos inferir que o Estado é incapaz de cuidar da totalidade dos cidadãos, mesmo quando muitos deles são e estão necessitados. Positivamente existem pessoas disponíveis, organizações constituídas e vontade de dar o seu melhor em prol de uma sociedade melhor, mais equilibrada, com menos injustiça, com melhores cuidados e conhecimentos quer às suas crianças, quer aos seus jovens, como aos seus idosos.

Consideramos que o terceiro setor português, necessita urgentemente de uma Estratégia, assente no vetor da gestão estratégica incutida transversalmente, por forma que as organizações tenham a capacidade de antever o Mercado. Consideramos como fundamental que os titulares dos órgãos sociais, sejam detentores de conhecimento enquadrado com parâmetros de eficácia e eficiência, assim como um mínimo de consciência empresarial, no que concerne ao espírito da competitividade.

Vislumbramos o terceiro setor português em crescimento e conjeturamos um futuro de maior dificuldade para a grande generalidade das organizações, que têm a sua atividade fortemente assente no financiamento do Estado.

CAPÍTULO VI – CONTRIBUTOS, LIMITAÇÕES, TÓPICOS PARA FUTURAS INVESTIGAÇÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

“Apenas os que dialogam podem construir pontes e vínculos.”

Sua Santidade, o Papa Francisco

O presente capítulo apresenta os Contributos da Investigação, elencando de seguida as Limitações patentes na Investigação, assim como os Tópicos considerados como pertinentes para Futuras Pesquisas. No seu terceiro, e último, ponto, expõe as reflexões que se afiguram como pertinentes.

6.1 Contributos da Investigação

A presente tese, foi desenvolvida com o intuito de dar resposta às questões, previamente afluídas. Sendo que poderemos considerar que a originalidade detida pela mesma, advém primeiramente do fator investigado no terceiro setor, nomeadamente o da Estratégia e de modo complementar a tipologia de relacionamento existente entre as entidades deste setor com os *Stakeholders*.

Relativamente ao contributo científico, desta investigação, poderemos mencionar que a mesma detinha, na sua forma o intuito de originar uma progressão da investigação no que respeita ao terceiro setor português, derivado do pouco conhecimento existente por meios de trabalho com este cariz, plasmando no seu conteúdo não somente a parte teórica e conceptual como evidenciando a realidade, por meio do trabalho de campo, desenvolvido junto das organizações.

Esteve patente desde o início, o não desejo de produzir um trabalho caracterizado tão somente pela teoria, mas em que existisse uma simbiose entre a teoria e a realidade.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

Entendemos que os contributos apresentados, são de relevância para esfera nacional, não somente de investigadores como dos próprios membros das organizações, conseguindo assim que exista um aproximar do cidadão não académico, para junto da produção do conhecimento científico. Consideramos este o ponto de partida dos contributos da presente investigação.

Do ponto de vista académico, entendemos que os contributos existentes por via deste trabalho são de relevante importância, não somente pela metodologia adoptada, como pelo número e diversidade de organizações integradas, mas sobretudo pela adição de conhecimento relativo ao Terceiro Setor Português, no que concerne ao posicionamento das organizações que o materializam.

Poderemos desta forma, evidenciar os contributos, desta investigação de forma concreta:

- Demonstrámos o conhecimento relativo à Estratégia e à evolução do pensamento estratégico ao longo dos tempos;
- Enquadrámos de forma consolidada o Terceiro Setor, nos seus diversos aspectos, inerentes às particularidades detidas;
- Efetuamos um trabalho de campo abrangente, junto das mais variadas tipologias organizacionais do Terceiro Setor;
- Verificámos cientificamente que não existe Estratégia nem Gestão Estratégica no Terceiro Setor Português;
- Constatámos a forma como as organizações do Terceiro Setor se relacionam com os Stakeholders;
- Introduzimos uma nova concepção de: Terceiro Setor a duas velocidades.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

O contributo desta investigação, assente no método científico, aponta o caminho a ser seguido pelo Terceiro Setor, na medida em que recomenda que as organizações que o compõem devam de forma premente adoptar melhores práticas de gestão, que visem a eficácia e a eficiência, bem como a adopção célere do método assente na Gestão Estratégica.

6.2 Limitações da Investigação e Tópicos para Desenvolvimento Futuro

A presente investigação enferma de debilidades cuja natureza é genérica aos trabalhos que visem o problema da Estratégia, nomeadamente no que diz respeito à concepção Universal deste conceito, conjugado com o fator da pouca investigação existente relativamente ao Terceiro Setor Português.

Ser-nos-á suscitável, de igual forma considerar algumas reservas no cariz indubitável da metodologia adotada, tendo em vista o número global de organizações que compõem este setor.

Como Tópicos para Desenvolvimento Futuro, entendemos que o trabalho iniciado com este estudo exploratório poderá ser o mote para a feitura de um estudo, com recurso a questionários desenvolvidos em larga escala, tendo presente que este é um Setor, composto em 2010 por 55.383 organizações, de diversas naturezas jurídicas, tais como as abordadas no estudo exploratório, ora desenvolvido.

Parece-nos importante que sejam desenvolvidos os tópicos relativos à Gestão Estratégica por cada um dos grupos que compõem o Terceiro Setor, ambicionando, desta forma, que os resultados sejam ainda mais explícitos da natureza do problema que apresentámos, obtendo de forma mais detalhada e sectorial a causa do problema.

Entendemos que o vetor que se coadunou numa nova concepção do Terceiro Setor, como um Setor que está a desenvolver a sua ação a duas velocidades, poderá ser de

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

igual forma um aspecto para desenvolvimento futuro, tendo em vista as implicações transversais ao Setor neste momento e tão mais gravosas num futuro não muito longínquo.

Um outro aspecto para Desenvolvimento Futuro, que poderá evidenciar com maior detalhe, um dos aspectos aqui focados, é o das implicações em termos de uma maior dificuldade no desenvolvimento de uma gestão assente na eficácia e na eficiência por parte das organizações, que se sentem confortáveis mesmo que o seu orçamento seja maioritariamente oriundo de dotação Estatal.

6.3 Considerações Finais

Consideramos que o Terceiro Setor português, num futuro próximo terá ainda mais peso na economia, sobretudo pela procura crescente dos serviços e bens, que estas organizações promovem, desenvolvem ou produzem. Por conseguinte prevemos um crescimento substancial do número de postos de trabalho que de forma ou indireta estarão ligados a este setor.

Somos peremptórios a afirmar que a investigação e as publicações científicas, sobre esta importante material têm de aumentar, por forma a que exista uma profusão do conhecimento e a discussão salutar não somente de pontos de vista, mas sobretudo de conteúdo.

As Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL), têm especificidades de natureza própria que vão desde o planeamento à implementação e controlo da gestão estratégica. Não poderemos simplesmente ‘copiar’ um modelo empresarial e alocá-lo a uma OSFL.

Comparativamente com as máximas do Segundo Setor, onde cada organização é um caso, poderemos por inferência e de forma assertiva, verificar que as organizações do Terceiro Setor são, de igual forma, cada um caso, com especial complexidade.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

Os padrões de eficiência e a eficácia, têm de ser trazidos urgentemente para o Terceiro Setor, temos de lutar em prol de melhores práticas de gestão das Organizações Sem Fins Lucrativos. São de igual forma prementes recursos humanos mais qualificados, com maior conhecimento e que saibam utilizar as ferramentas corretas a par da boa vontade em ajudar e ser útil.

Não poderá continuar a ser feito somente o que foi possível e da forma que foi, têm de existir metas, têm de existir objetivos, têm de existir indicadores de desempenho das organizações, nos mais variados vectores.

Sendo verificado que em 2010 das 55.383 organizações, que compõem este setor, 94% são Associações e Outras Entidades da Economia Social (Estando excluídas as Fundações, Misericórdias, Cooperativas, Mutualidades e IPSS's) sendo responsáveis por 65% do emprego deste Setor e por 54% do Valor Acrescentado Bruto. Neste mesmo ano o Terceiro Setor, apresentou um valor de 571 Milhões, em termos de carências líquidas de financiamento, (INE, I.P., 2013, p. 3).

Entendemos que o paradigma da 'boa vontade', deve ser mantido aliado á necessidade premente de profissionalização, com vista a alterar o enorme défice na capacidade de gestão estratégica, das organizações do terceiro setor português.

BIBLIOGRAFIA

- Aaker, D. (1984). *Strategic Market Management*. John Wiley & Sons.
- Aaker, D. (1989). Managing Assets and Skills - The Key to a Sustainable Competitive Advantage. *California Management Review*, 31 (2), 91-106.
- Abell, D. (1980). *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*. Prentice-Hall.
- Abreu, F. (2002). *Fundamentos da Estratégia Militar e Empresarial - Obter Superioridade em Contextos Conflituais e Competitivos*. Edição Silabo.
- Ackoff, R. (1970). *A Concept of Corporate Planning*. John Wiley & Sons.
- Acs, Z. (2006). *How is Entrepreneurship Good for Economic Growth? Innovations: Technology, Governance, Globalization* (Vol. 1).
- Ajuda de Mãe. (2015). *Bem-Vindo*. Obtido em 01 de Maio de 2015, de Ajuda de Mãe: <http://www.ajudademae.pt>
- Albergarias, R. (16 de Junho de 2015). *DE SUN TZU À ARTE DO GENERAL: LIÇÕES DAS ACADEMIAS DE GUERRA PARA GESTÃO DE PROJETOS EMPRESARIAIS*. Obtido em 10 de Julho de 2015, de LinkedIn: <https://www.linkedin.com/pulse/de-sun-tzu-à-arte-do-general-lições-das-academias-para-albergarias>
- Albino, J. C. (2004). *Contributo para a História do Desenvolvimento Local em Portugal*. Vialonga: ANIMAR – Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Local.
- Aldridge, T., & Audretsch, D. (2008). Review of Radical Innovation in Small and Large Firms. *International Journal of Entrepreneurship Education* (6), 241-254.
- Alkhafaji. (1984). *A Stakeholder Approach to Corporate Governance: Managing in a Dynamic Environment*. Westport, CT: Quorum Books.
- Allouche, J., & Schmidt, G. (1995). *Les Outils de la Decision Strategique*. Editions la Decouverte.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

Alves, M. (1995). *A Reengenharia dos Processos de Negócio*. Texto Editora.

Alzheimer Portugal. (2009). *Alzheimer Portugal*. Obtido em 06 de Fevereiro de 2015, de Santa Casa da Misericórdia de Aveiro:

http://www.scmaveiro.pt/PageGen.aspx?WMCM_PaginaId=1728

Amado, M. (Dezembro de 2007). Qualificar o Terceiro Sector: Uma perspectiva de formação. *Vez e Voz - Inovação e Qualidade no Terceiro Sector*, 1 (Série II), pp. 51-56.

Ambastha, A., & Momaya, K. (2004). Competitiveness of Firms - Review of Theory: Frameworks and Models. *Singapore Management Review*, 26 (1), 45-61.

Ambrozini, V., Johnson, G., & Scholes, K. (1998). *Exploring Technoques of Analysis in Strategic Management*. Londres: Financial Times - Prentice Hall.

Ames, R. (1993). *The Arte of Warfere*. Random House.

Anastassopoulos, J.-P., & et al. (1993). *Strategor: Estratégia, Estrutura, Decisão, Identidade, Política Global da Empresa*. (P. D. Quixote, Ed.)

Andrews, K. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. Homewwod, Illiniois: Dow-Jones Irwin.

Andrews, K., & et al. (1965). *Business Policy: Text and Cases*. Homewood IL: Richard Irwin.

Ansoff, H. (1965). *Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York: Mc Graw-Hill.

Ansoff, H. (1972). The Concept of Strategic Management. *Journal of Nusiness Policy*, 2-7.

Ansoff, H. (1978). *Strategic Management*. McMillan.

Ansoff, H. (1984). *Implanting Strategic Management*. London: Prentice-Hall.

Ansoff, H. (1988). *The New Corporate Strategy*. John Wiley & Sons.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

Ansoff, H. (1990). General Management in Turbulent Environments. *Practicing Manager* , 11, 6-27.

Ansoff, H., & McDonnell, E. (1990). *Implanting Strategic Management* (2nd Edition ed.). New York, USA: Prentice Hall.

Ansoff, I. (1965). *The Corporate Strategy*. McGraw Hill.

Ansoff, I. (1990). *A Nova Estratégia Empresarial*. São Paulo, Brasil: Atlas.

Anthony , R., & Young , D. W. (1984). *Management Control in Non-Profit Organisations*. (Homewood, Ed.) Irwin Editorial.

António, N. (2006). *Estratégia Organizacional - Do Posicionamento ao Movimento* (2ª Edição ed.). Lisboa, Portugal: Edições Sílabo.

António, N. (2012). *Estratégia Organizacional - Do Mercado à Ética* (Coordenação ed.). Lisboa, Portugal: Escolar Editora.

APETRO. (05 de Fevereiro de 2013). *Guia de Eficiência Energética distribuído em postos de abastecimento nacionais*. Obtido em 04 de Março de 2015, de Observatório do Ambiente:

<http://www.observatoriodoambiente.pt/observatoriodoambiente/DesenvArtigo.aspx?r=87&c=6534&a=13420>

Appleyard, D., & Field, A. (1995). *International Economics - Trade, Theory & Policy* (2nd ed.). Irwin.

Astley, W. (1984). Toward an Appreciation of Collective Strategy. *Academy of Management Review* , 9, 526-533.

Aulicino, A. (10 de Março de 2013). *PROCESSO PROSPECTIVO E CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS*. (L. Weersma, Editor) Obtido em 03 de Fevereiro de 2015, de ESTRATÉGIA_CHRISTUS_LAOWEERSMA:

<http://estrategiachristuslaoweersma.blogspot.pt/2013/03/processo-prospectivo-e-construcao-de.html>

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

Azevedo, C., Franco, R. C., & Meneses, J. W. (2012). *Gestão de organizações sem fins lucrativos : o desafio da inovação social* (3ª ed.). Portugal: Impulso Positivo.

B.V.Lisbonenses. (22 de Dezembro de 2014). *Página de B.V. Lisbonenses*. Obtido em 14 de Fevereiro de 2015, de Facebook:

<https://www.facebook.com/143252635715041/photos/a.143253732381598.23333.143252635715041/896225853751045/?type=1&theater>

Barbosa, L., & Drummond, A. (2008). O Processo de Implantação da Estratégia em uma Empresa do Setor Têxtil. *XXXII Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – EnANPAD*. Rio de Janeiro: ANPAD.

Barnard, C. (1938). *The Functions of the Executive*. Cambridge, EUA: Harvard University Press.

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.

Barney, J., & Hesterly, W. (2005). *Strategic management and Competitive Advantage*. Pearson Education.

Barroso, W. (2013). *Curso Educando para a Transparência*. Obtido em 09 de Julho de 2015, de Slide Player: <http://slideplayer.com.br/slide/47511/>

Bartlett, C., & Ghosal, S. (1995). *Transnational Management*. Irwin.

Bartol, K., & David, C. (1998). *Management* (3th ed.). Irwing McGraw-Hill.

Beackham, D. (Nov-Dec de 2000). Strategy: What It Is, How It Works, Why It Fails. *Health Forum Journal*, 55-59.

Beaufre, A. (2004). *Introdução à Estratégia*. Lisboa: Edições Sílabo.

Becker, H. S. (1994). *Métodos de Pesquisa em Ciências Sociais* (2º ed.). São Paulo: HUCITEC.

Beckford, J. (1998). *Quality: A Critical Introduction*. Routledge.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

Beer, M., & Eisenstat, R. (Summer de 2000). The Silent Killer of Strategy Implementation and Learning. *Sloan Management Review* , 29-40.

Belcourt, M., & Wright, P. (1996). *Managing Performance Through Training and Development*. Scarborough.

Benbasat, I., Goldstein, D., & Mead, M. (3 de Setembro de 1987). The Case Research Strategy in Studies of Information Systems. *MIS Quarterly* , 11, pp. 369-386.

Bengochea, J. (10 de Março de 2012). *Pensamento Estratégico do Policiamento Comunitário*. Obtido em 05 de Maio de 2015, de Policiamento Comunitário: <http://policiamentocomunitario.blogspot.pt/2012/03/pensamento-estrategico-do-policiamento.html>

Bento, V. (2009). *Perceber a Crise para Encontrar o Caminho*. Lisboa, Portugal: Bnomics.

Bento, V. (2010). *O Nó Cego da Economia*. Lisboa, Portugal: Bnomics.

Berle, A., & Means, C. (1932). *The Modern Corporation and Private Property*. New York: McMillan.

Bethlem, Agrícola. (2003). *Evolução do pensamento estratégico no Brasil: textos e casos*. São Paulo, Brasil: Atlas.

Beuren , I. (1999). *Gerenciamento de Informações*. São Paulo, Brasil: Atlas.

Bilhim, J. (1996). *Teoria Organizacional - Estruturas e Pessoas*. Lisboa, Portugal: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Bin, S. (Ed. 2008). *As Estratégias Militares: do Plano à Acção*. Coisas de Ler Edições.

Birou, A. (1978). *Dicionário das Ciências Sociais* (4ª Edição ed.). Lisboa: Dom Quixote.

Bleeke, J., & Ernst, D. (1993). *Colaborating to Compete*. John Wiley.

Bogdan, R., & Biklen, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação*. Porto: Porto Editora.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

Boje, D. (August de 1995). Stories of the Storytelling Organization: A Postmodern Analysis of Disney as "Tamara-Land". *Academy of Management Journal* .

Bonaparte, N. (Ed. 2003). *Como Fazer a Guerra*. Lisboa, Portugal: Edições Sílabo.

Bonoma, T. V. (22 de May de 1985). Case Research in Marketing: Opportunities, Problems and a Process. *Journal of Marketing Research* , 199-208.

Book, H. B. (1991). Strategy: Seeking and Securing Competitive Advantage. *Harvard Business School Press* .

Bourdieu, J. (1990). *The Logic of Practice*. Cambridge, UK: Polity Press.

Borzaga, C., & Defourny, J. (2001). *The Emergence of Social Enterprise*. Routledge.

Bowersox, D. (Jul-Aug. de 1990). The Strategic Benefits of Logistic Alliances. *Harvard Business Review* , 36.

Bowman, E., & Bruce, K. (1995). *Redesigning the Firm*. Oxford, UK: Oxford University Press.

Brasil, F. (2012). *Terceiro Setor: Caracterização e Desafios. Objetivos Conhecer o Terceiro Setor e Compreender suas Características Refletir sobre os Desafios Presentes*. Obtido em 11 de Julho de 2015, de Slide Player:
<http://slideplayer.com.br/slide/396855/>

Braybrooke, D., & Lindblom, C. (1963). *A Strategy of Decision - Policy Evaluation and Social Process*. New York, USA: Free Press.

Brooklyn Daily Eagle. (26 de April de 2013). *What Really Caused the Crash of '29*. Obtido em 05 de Maio de 2015, de WalterCoffey:
<https://waltercoffey.wordpress.com/tag/stock-market-crash/>

Bryson, J. M., & Alston, F. K. (2005). *Creating and Implementing Your Strategic Plan - A Workbook for Public and Nonprofit Organizations* (2nd ed.). San Francisco, California, EUA: Jossey-Bass.

Burgess, R. (1983). *In the Field*. Londres, UK: Allen & Unwin.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

- Camillus, J., & Datta, D. (1991). Managing Strategic Issues in a Turbulent Environment. *Long Range Plannig*, 24, 67-74.
- Caminha, J. C. (1982). *Delineamento da Estratégia* (Vols. I, II e III). Rio de Janeiro, Brasil: Biblioteca do Exército Editora.
- Campbell, D. (1975). Degrees of Freedom and the Case Study. *Comparative Political Studies* (8), 178-193.
- Campbell, D., Stonehouse, G., & Houston, B. (2002). *Business Strategy*. Dutserworth Heinemann.
- Campbell, M. (1999). *The Third System, Employment and Local Development* (Vols. I - Synthesis Report). (P. R. University, Ed.) United Kingdom: European Commission DGV.
- Campos, E. B., Roche, I. C., & Herrera, D. (1992). *Economia de la Empresa - Análisis de las Decisiones Empresariales*. Madrid, Espanha: Ediciones Pirámide.
- Cardoso, L. (1998). *Gestão Estratégica das Organizações - Ao Encontro do 3º milénio* (3ª ed.). Editorial Verbo.
- Cardoso, L. (2003). *Gestão Estratégica das Organizações* (6ª Edição ed.). Lisboa, Portugal: Editorial Verbo.
- Carneiro, M. (2006). A Economia Social em Portugal. In *La Economía Social en Iberoamérica – un Acercamiento a su Realidad* (pp. 233-255). Valência: Fundación Iberoamericana de la Economía Social.
- Carr, D., & Johansson, H. (1995). *Best Practices in Reengineering: What Works and What Doesn't in the Reengineering Process*. Coopers & Lybrand Center of Ecvellence for Total Quality and Change Management.
- Carreira, H. M. (1996). As Políticas Sociais em Portugal. In *A Situação Social em Portugal 1960-1995* (pp. 365-498). Lisboa: Instituto de Ciências Sociais.
- Carrol, A. (1979). A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4 (4), 497-505.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

Carroll, A. (Jul-Aug de 1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility. *Business Horizons* .

Carvalho, J. (2004). *Negociações*. Lisboa, Portugal: Edições Sílabo.

Carvalho, J. (2010). *O Desempenho nas Organizações Sem Fins Lucrativos*. Instituto Superior da Maia.

Carvalho, J. C., & Filipe, J. C. (2010). *Manual de Estratégia - Conceitos, Prática e Roteiro* (3ª ed.). Lisboa, Portugal: Edições Silabo.

Castex , R. V. (1929). *Théories Stratégiques* (Vol. Vol. I). La Parte.

Ccinkota, R., & Ronkanien, I. (1993). *International Marketing* (3rd ed.). Dryden.

Centre International de Recherches et D' Information Sur L' Economie Publique, S. e. (2007). *A Economia Social na União Europeia*. Bruxelas: Comité Económico e Social Europeu.

Centro Paroquial do Estoril. (10 de Setembro de 2014). *Centro Paroquial do Estoril*.

Obtido em 03 de Abril de 2015, de Facebook:

<https://www.facebook.com/centroparoquialdoestoril/photos/a.174262989430745.1073741825.174262606097450/288538168003226/?type=1&theater>

Certo, S., & Peter, J. (1993). *Administração Estratégica*. São Paulo, Brasil: Makron Books.

Certo, S., & Peter, J. (1995). *The Strategic Management Process* (3rd ed.). Chicago, USA: Irwin.

Chalkham, J. (1994). *Keeping Good Company*. Clarendon Press.

Chamberlain, E. (1933). *The Theory of Monopolistic Competition*. Cambridge, Massachussets, USA: Harvard University.

Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Boston, USA: MIT Press.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

Chandler, A. (1976). *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprises*.

Charnay, J. (1990). *Critique de la Stratégie*. Paris, France: L'Herme.

Chaves, R., & Monzón, J. (2007). *A Economia Social na União Europeia - Síntese*. International Center of Research and Information on the Public and Cooperative Economy (CIRIEC) e Comité Económico e Social Europeu .

Chizzotti, A. (2006). *Pesquisa Qualitativa em Ciências Humanas e Sociais*. Petrópolis, Brasil: Vozes.

Christensen, C. (Winter 2001 de 2001). The Past and Future of Competitive Advantage. *Sloan Management Review* , 105-109.

Clark, R. (1979). *The Japanese Company*. New Haven, USA: Yale University Press.

Clavell, J. (1983). *The Art of War*. Della Corte Press.

Coase, R. (Nov de 1937). The Nature of the Firm. (N. Series, Ed.) *Economica* , Vol. 4 (16), pp. pp.386-405.

Collis, D., & Montgomery, C. (1998). *Corporate Strategy*. McGraw-Hill.

Collis, D., & Montgomery, C. (Jul-Aug de 1995). Competing on Resource: Strategy in the 1990's. *Harvard Business Review* .

Costa, L. F., Lains, P., & Miranda, S. M. (2011). *História Económica de Portugal – 1143-2011*. Lisboa: Esfera dos Livros.

Crédito Agrícola. (2013). *Banco de Imagens*. Obtido em 25 de Março de 2015, de Crédito Agrícola: <http://www.credito-agricola.pt/CAI/Institucional/Imprensa/BancoDeImagens/>

Crozier, M. (1963). *Le Phénomène Bureaucratique*. Paris, France: Editions du Seuil.

Cruz Vermelha Portuguesa. (Novembro de 2013). *Notícias*. Obtido em 08 de Março de 2015, de Universidade Católica Portuguesa:

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

http://www2.ucp.pt/site/custom/template/ucptpl_srv.asp?SSPAGEID=2384&lang=1&artigoID=1357

Cruz, E. (1993). *Planeamento Estratégico - Um Guia para as PME*. Portugal: Texto Editora.

Cyert, R., & March, J. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, New Jersey, USA: Prentice-Hall.

Czarniawska, B. (2001). Anthropology and Organizational Learning. In M. Dierkes, A. Antal, J. Child, & Nonaka Ikujiro, *Organizational Learning and Knowledge* (Vol. 5, pp. 118-136). New York, EUA: Oxford.

D'Amours, M. (2000). *Procès d'institutionnalisation de l'économie sociale au Québec*. (C. d. CRISES, Ed.) Copublication CRISES/LAREPPS.

Darwin, C. (1859). *On the Origin of Species by Means of natural Selection, or Preservation of Favoured Races in the Struggle for Life*. London, UK: John Murray.

Davenport, T., & Prusak, L. (1997). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston, USA: Harvard Business School Press.

David, F. (2007). *Strategic Management* (11th ed.). Prentice Hall.

Davis, S. (Sep-Oct de 1994). The Coming of Knowledge Base Business. *Harvard Business Review* .

Defourny, J. (2001). *L'économie sociale: enjeux conceptuels, insertion par le travail et services de proximité*. Bruxelles: De Boeck & Larcier SA.

Defourny, J., Develtere, P., & Fonteneau, B. (1999). *L'économie sociale au Nord et au Sud*. De Boeck Supérieur.

Delors, J., & Gaudin, J. (1979). *Pour la création d'un troisième secteur coexistant avec celui de l'économie de marché et celui des administrations*. Echanges et Projet.

Deming, W. (1998). *Out of the Crises*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Denzin, N. (1984). *The Research act*. (E. Cliffs, Ed.) NJ: Prentice Hall.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

Dess, G., & Miller, A. (1993). *Strategic Management* (International Student ed.). McGraw-Hill.

Dess, G., Lumpkin, G., & Eisner, A. (2006). *Strategic Management*. McGraw-Hill.

Diakov, V., & Kovalev, S. (1972). *A Sociedade Primitiva*. Editorial Estampa.

Dierickx, I., & Cool, K. (1989). ASSET STOCK ACCUMULATION AND SUSTAINABILITY OF COMPETITIVE ADVANTAGE. *Management science*, Vol. 35 (12).

Dittrina, R. (Summer de 1984). Measurement Preconditions for Assessing Nonprofit Performance: An Exploratory Study. *The Government Accountants Journal*, 13-19.

Dore, R. (2000). *Stock Market Capitalism: Welfare Capitalism*. Oxford, UK: Oxford University Press.

Drucker, P. (1946). *Concept of the Corporation*. New York, USA: John Day.

Drucker, P. (1964). *Managing for Results*. New York, USA: Harper and Row.

Drucker, P. (1974). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York, USA: Harper & Row.

Drucker, P. (1986). *The Practice of Management*. Harper Business.

Drucker, P. (1994). *Administração de Organizações sem Fins Lucrativos*. São Paulo, Brasil: Thomson Pioneira.

Drucker, P. (1995). The Information Executives Truly Need. *Harvard Business Review - On Measuring Corporate Finance*, 1-24.

Drucker, P. F. (1990). *As Organizações Sem Fins Lucrativos*. Difusão Cultural.

Dul, J., & Hak, T. (2008). *Case Study Methodology in Business Research*. London, England: Butterworth-Heinemann.

Eco, U. (1994). *Six Walks in the Fictional Woods*. Cambridge, MA, EUA: Harvard University Press.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

- Eisenhardt, K., & Sull, D. (January de 2001). Strategy as Simple Rules. *Harvard Business Review* , 106-116.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford, UK: Capstone.
- Estivill, J., & Darmon, I. (1999). *Économie Sociale en Belgique, en France et en Italie: Essai Comparatif – Version Inachevée et Provisoire Diffusion Restreinte* (Gabinet D'Estudis Socials ed.). (C. E. V, Ed.) Barcelona: Fondation MACIF.
- Eventos, O. (22 de Fevereiro de 2015). *Planejamento Estratégico – Oficina de Eventos – 2015*. Obtido em 08 de Julho de 2015, de Oficina de Eventos:
<http://www.oficinadeeventosnet.com.br/blog/wp-content/uploads/2015/02/planejamento-estrategico.png>
- Evers, A., Laville, J.-L., & et al. (2005). Defining the third sector in Europe. In A. Evers, J.-L. Laville, & e. al., *The Third Sector in Europe* (pp. 11-42). Reino Unido: Edward Elgar.
- Farlas, C., & Wetlaufer, S. (May-June de 1996). The Ways Chief Executive Lead. *Harvard Business Review* .
- Faulkner, D. (1995). *International Strategic Alliances*. McGraw-Hill.
- Fayol, H. (1930). *Administration Industrielle et Générale*. Paris, France: Dunod.
- Feldman, M., & Pentland, B. (2003). Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change. *Administrative Science Quarterly* , 48 (1), 94-118.
- Fine, S. H. (1990). *Social Marketing: Promoting the Causes of Public and Nonprofit Agencies*. (N. Heights, Ed.) Allyn and Bacon Editorial.
- Firestone, W. (1993). Alternative arguments for generalizing from data as applied to qualitative reserach. *Educational Researcher* (22), 16-23.
- Fisher, C. (2007). *Researching and Writing a Dissertation: a Guide Book for Business* (2nd Edition ed.). London, England: Pearson Education Limited.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

Flick, U. (2005). *Métodos Qualitativos na Investigação Científica* (2º ed.). Monitor.

Franco, R. C., Sokolowski, S. W., & Hairel, E. M. (2005). *O Sector Não Lucrativo Português Numa Perspectiva Comparada*. (J. H. University, Ed.) Porto: Baltimore e Universidade Católica.

Frederico II. (2005). *Reflexões Sobre a Arte de Vencer*. Lisboa, Portugal: Edições Sílabo.

Freeman, R. (1984). *Strategic Management: a stakeholder approach*. Minnesota, Pitman.

Freeman, R. (1994). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston, USA: Pitman.

Freeman, R., & Mc Vea, J. (2001). *A stakeholder approach to Strategic Management*. Darden Graduate School of Business Administration.

Freeman, R., & Reed, D. (1983). *Stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governance*. California Management Review.

Freeman, R., Harisson, J., & Wicks, A. (2007). *Managing for stakeholders: survival, reputation, and success*. New Haven and London: Yale University Press.

Freeman, R., Harrison, J., Wicks, A., Parmar, B., & Colle, S. (2010). *Stakeholder theory: the state of the art*. Cambridge: Cambridge University Press.

Freire, A. (1997). *Estratégia - Sucesso em Portugal*. Portugal: Verbo.

Frooman, J. (1999). Stakeholder influences strategies. *Academy of Management Review*, (2), 191-205.

Fundação Benfca. (27 de Setembro de 2010). *Fundação Benfca » SLB Fundacao Benfca*. Obtido em 11 de Maio de 2015, de A Luz dos Aboim:

<https://aluzdosaboim.wordpress.com/fundacao-benfca/slb-fundacao-benfca/>

Fundação EDP. (2012). Obtido em 03 de Junho de 2015, de Fundação EDP:

<http://www.fundacaoedp.pt>

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

Fundação O Século. (2014). Obtido em 12 de Abril de 2015, de Fundação O Século:
<http://oseculo.pt>

Fundação Oriente. (2008). Obtido em 14 de Abril de 2015, de Ação e Integração para o Desenvolvimento Global:

http://www.aidglobal.org/userfiles/imagens/logotipos_apoios/findacaooriente.jpg

Garrete, B., & Dussauge, P. (1991). *Alliances Strategiques - Mode d'emploi*. Paris, France: Editions d'Organizations.

Garvin, D. (1992). *Operations Strategy: Text and Cases*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Garvin, D. (Jan de 1994). Building a Learning Organization. *Business Crédit* .

Germano, L. (14 de Maio de 2015). *Gestão das partes interessadas (Stakeholders)*.

Obtido em 27 de Junho de 2015, de âmbito :

<http://www.ambito.com.br/NovoSite/index.php/blog/gestao-das-partes-interessadas-stakeholders/>

Ghauri, P., & Gr nhaug, K. (2005). *Research Methods in Business Studies* (3^a ed.). London, England: Pearson Education Limited.

Ghemawat, P. (2000). *A Estratégia e o Cen rio dos Negócios: Texto e Casos*. Porto Alegre, Brasil: Bookman.

Ghemawat, P. (2006). *Strategy and the Business Landscape* (2nd ed.). Pearson Education.

Ghillyer, A. (2008). *Business Ethics*. McGraw-Hill.

Ghiselli, E. (1971). *Explorations in Managerial Talent*. Pacific Palisadis.

Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society*. UK: Polity Press.

Glaesser, D. (2003). *Crisis Management in the Tourism Industry*. Oxford:: Butterworth-Heinemann.

Glass, N. (1996). *Management Masterclass*. Nicholas Brealing Publishing.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

Gleeson, B., Darbas, T., & Lawson, S. (2004). Governance, Sustainability and Recent Australian Metropolitan Strategies: A Socio-Theoretic. *Urban Policy and Research* , 22 (4), 345-366.

Glueck, F. (1980). *Business Policy and Strategic Management*. New York, USA: McGraw-Hill.

Glueck, W., & Jauch, L. (1988). *Business Policy and Strategic Management*. McGraw-Hill Book Company.

Godet, M. (1993). *Manual de Perspectivas Estratégicas*. Dom Quixote.

Goldenberg, M. (1994). *A Arte de Pesquisar*. Rio de Janeiro, Brasil: Record.

Goldman , E. (2012). Leadership Practices that Encourage Strategic Thinking. *Journal of Strategy and Management* , Vol. 5 (1), 25-40.

Goldman, E., & Casey , A. (2010). Building a Culture That Encourages Strategic Thinking. *Journal of Leadership & Organizational Studies* , Vol. 17, 119-128.

Goleman, D. (1998). What Makes a Leader? *Harvard Business Review* .

Goode , W., & Hatt, P. (1979). *Métodos em Pesquisa Social* (5ª Edição ed.). São Paulo, Brasil: Companhia Editora Nacional.

Grant , R. (1998). *Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, applications* (3ª Ed. ed.). Malden: Blackwell,.

Grantt, R. (1991). Contemporary Strategy Analysis - Concepts, Techniques, Applications. *Blackwell Business* .

Grantt, R., Schendel, D., & Teece, D. (1992). Fundamental Issues in Strategy. *Harvard Business School Press* .

Grave, P., & Mendes, A. (Set. 2001). Pensamento Estratégico Contemporâneo: Possíveis fundamentos antigos da estratégia como uma medida administrativa atual ou em busca ao elo perdido? *XXV ENANPAD, 25º Aniversário* (p. 15). Campinas: ANPAD.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

Greiner, L., Bhambri, A., & Cummings, T. (2003). Searching for a Strategy to Teach Strategy. *Academy of Management and Education* , 2 (4), 402-420.

Grenley, G. (1989). Does Strategic Planning Improve Company Performance? *Strategic Management* .

Greve, J., & Hagg, I. (2000). Does Management Accounting Follow Strategy? 23^o *Congresso Anual da Associação Europeia de Contabilidade*. Munique.

Hambrick , D., & Cannella, A. (1989). Strategy implementation as substance and selling. *The Academy of Management Executive* , 3 (4), 278-285.

Hamel, G. (Jul-Aug. de 1996). Strategy as Revolution. *Harvard Business Review* , 69-82.

Hamel, G., & Prahalad, C. (May-June de 1989). Strategic Intent. *Harvard Business Review* .

Hammer, M., & Champy, J. (1993). Reengineering the Corporation. *Harper Business* .

Handy, C. (1996). *Os Deuses da Gestão*. Edições CETOP.

Hart, B. (1991). *Strategy* (2nd ed.). New York, USA: Meridian.

Hart, S., & Banbury, C. (1994). How Strategic Making Process Can Make a Difference Strategic. *Management Journal* .

Hatten, M. L. (1982). Strategic management in not-for-profit organizations. *Strategic Management Journal* , 3 (2), 89–104.

Hayes, R. H. (Nov.-Dec. de 1985). Strategic Planning - Forward in Reverse ? Are Corporate Planners Going About Things the Wrong Way' Around ? *Harvard Business Review* .

He, H., António, N., & Álvaro, R. (2012). Strategic Tools in China/Strategic Tools: An Investigation into Strategy in Practice China. *African Journal of Business Management* , 6 (26), 7823-7832.

Henderson, B. (1979). Henderson on Corporate Strategy. *Harpercollins College* .

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

Heracleous , L. (1998). Strategic Thinking or Strategic Planning? *Long Range Planning* , Vol. 31 (3), pp. 481- 487.

Hespanha, P., & et al. (2000). *Entre o Estado e o Mercado – as Fragilidades das Instituições de Protecção Social em Portugal*. Coimbra : Quarteto.

Hill, C. (1998). *Global Business Today*. McGraw-Hill.

Hitt, M., Ireland, R., & Hoskisson, R. (2001). *Strategic Management - Competitiveness and Globalization* (4th ed.). South-Western College Publishing.

Hofer, C. W., & Schendel, D. (1978). *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. West Publishing Company.

Hofsted, G. J. (2005). *Cultures and Organizations* (3th ed.). McGraw-Hill.

Holweg, M., & Pil, F. (Fall de 2001). Successful Build-to-Order Strategies. *Sloan Management Review* , 74-83.

INE, I.P. (2013). *Conta Satélite da Economia Social 2010*. (I. Instituto Nacional de Estatística, & C. C., Edits.) Lisboa, Portugal.

James , E., & Rose-Ackerman , S. (1986). *The Nonprofit Enterprise in Market Economics*,. Harwood Academic Publishers.

Jarzabkowski, P. (2003). Strategic Practices: an Activity Theory Perspective on Continuity and Change. *Journal of Management Studies* , 40, 23-55.

Jarzabkowski, P. (2005). *Strategy as Practice: An Activity-Based Approach*. London, UK: Sage.

Jarzabkowski, P., Balogun, J., & Seidl, D. (2007). *Strategizing: The Challenges of a Practice Perspective* (Vol. 60). Human Relations.

Jesuino, J. (1987). *Processos de Liderança*. Lisboa, Portugal: Livros Horizonte.

Jesuino, J. R., & Cruz, E. (Mar-Abr de 1988). Motivações Empresariais em Portugal. Uma Perspectiva Transcultural. *Revista de Gestão* , 43-50.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

Johnson , G., Melin , L., & Whittington , R. (2003). Introduction: Micro Strategy and Strategizing. *Journal of Management Studies* , Vol. 40 (1), 3-22.

Johnson, G. (1987). *Strategic Change and the Management Process*. Basil Black Well.

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington. (2005). *Exploring Corporate Strategy* (7th ed.). Prentice Hall - Financial Times.

Jordan, H., Neves, J., & Rodrigues, J. (2005). *O Controlo de Gestão -Ao Serviço da Estratégia e dos Gestores* (6ª ed.). Áreas Editora.

Kanter, R. (Jul-Aug de 1994). Collaborative Advantage: The Art of Alliances. *Harvard Business Review* .

Kanter, R. (s.d.). Strategy as Improvisational Theater. *Sloan Management Review* , 76-81.

Kanungo, R., & Conger, J. (1988). *Charismatic Leadership*. Jossey-Bass.

Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard: Trnaslating Strategy in to Action*. Harvard Business School Press.

Kaplan, R., & Norton, D. (2000). Having Trouble with Your Strategy? Then Map It. *Harvard Business Review* .

Kaplan, R., & Norton, D. (2001). *The Strategy Focused Organization*. Harvard Business School Press.

Kaplan, R., & Norton, D. (October de 2005). The Office of Strategy Management. *Harvard Business Review* , 72-80.

Kaplan, S., & Jarzabkowski, J. (2007). Using Strategy Tools In Practice - How Tools Mediate Strategizing and Organizing. *EGOS 22th Conference*. Bergen.

Katsoulakos, P. Y. (2006). The 4CR Strategic Approach to Corporate Strategy. *Athens University of Economics and Business* .

Kay, J. (1993). *Foundations of Corporate Sucess: How Business Strategies add Value*. Oxford, UK: Oxford University Press.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy*. Harvard Business School Press.

Kim, W. C., & Mauborgne, R. (Jul-Aug de 2004). Value Innovation - The Strategic Logic of High Growth. *Harvard Business Review* , 172-180.

Kipping, M. (1997). Consultancies, Institutions and the diffusion of Taylorism in Britain, Germany and France, 1920s to 1950s. *39* (4), pp. 67-83.

Koch, R. (1995). *The Financial Times Guide to Strategy - How to Create and Deliver a Useful Strategy*. Pitman Publishing.

Kochan, T. A., & Rubinstein, S. A. (2000). Toward a Stakeholder Theory of the Firm : The Saturn Partnership. *Organization Science* , *11* (1), 367-386.

Kotler , P., & Andreasen, A. (1996). *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations* (5a ed. rev. ed.). Prentice Hall.

Kotter, J. (1996). *Leading Change*. Boston, USA: Harvard Business School Press.

Krause, D. (1995). *Sun Tzu - The Art of War for Executives*. London, UK: Nicholas Brealey Publishing.

Kurtz, R. (1995). Para além do Estado e mercado: autonomia de organizações comunitárias permite superar previsões da economia totalitária. *Folha de São Paulo* , *Caderno Mais*, 5.

Lakatos, I. (1978). *The methodology of scientific research programmes*. Cambridge: Cambridge University Press.

Lamb, C. (1987). Public Sector Marketing Is Different,. *Business Horizons* (30), 56-60.

Laville , J.-L. (1994). *L'économie solidaire. Une perspective internationale*. Paris: Desclée de Brouwer.

Leitão, J., Ferreira, J., & Azevedo, S. (2008). *Dimensões Competitivas de Portugal*. Lisboa, Portugal: Centro Atlântico.

Liddel-Hart, B. (1967). *Strategy*. New York, USA: Praegar.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

- Liedtka, J. (1998). Strategic Thinking - Can it be Taught? *Long Range Planning* , 31 (1), 108-119.
- Likert, R. (1971). *Novos Padrões de Administração*. Brasil: Pioneira Editora.
- Lim, G., Lee, H., & Kim, T. (2005). Formulating Business Strategies from a Stakeholder's Perspective: Korean Healthcare IT Business Cases. *International Journal of Information Technology & Decision Making* , 4 (4), 541-566.
- Lipsey, R. (1980). *An Introduction to Positive Economics*. London, UK: Weidenfeld and Nicolson.
- Lodi, J. (March de 1969). Estratégia de Negócios: Planejamento a Longo Prazo. *Revista de Administração de Empresas* , Vol. 9 (1), pp. 5-32.
- Lorange, P. (1980). *Corporate Planning - An Executive Viewpoint*. Englewood Cliffs, New Jersey, USA.
- Luostarinen, R., & Welch, L. (1990). *International Business Operations*. Helsinki School of Economics.
- Lyles, M. (27 de July de 1990). A Research Agenda for Strategic Management in the 1990s. *Journal of Management Studies* , 363-375.
- Lynch, R. (2003). *Corporate Strategy*. Financial Times Management.
- Machiavelli, N. (1532). *Il Principe*.
- Magretta, J. (2012). *Michael Porter: O Essencial sobre Estratégia, Concorrência e Competitividade*. Papelmunde - SMG, Lda.
- Malhotra, N., & David, F. (2007). *Marketing Research, an Applied Approach* (3^a ed.). England: Pearson Education Limited.
- Maquiavel. (2006). *O Príncipe*. (D. Martelo, Trad.) Edições Sílabo.
- March, J., & Simon, H. (1958). *Organizations*. New York, USA: John & Wiley.
- Margulius, D. (2006). Business Strategy, Meet Execution. *Infoworld* , 28, 15.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

Martin, R. (March de 2002). Virtue Matrix: Calculating the Return on Corporate Responsibility. *Harvard Business Review* .

Marx, K. (1867). *Das Kapital*. Hamburg: Verlag Von Otto Meissner.

Mata, J. (3 de 1996). Business Conditions and Business Starts. *International Journal of the Economics of Business* , 295-305.

Mattoso, J. (1997). *História de Portugal – O Antigo Regime* (Vol. IV). Lisboa: Editorial Estampa.

Maximiano , A. (2004). *Introdução à Administração* (6ª Ed. ed.). São Paulo, Brasil: Atlas.

McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York, USA: McGraw-Hill.

McKiernan, P. (1996). *Historical Evolution of Strategic Management*. Aldershor Dartmouth.

McMillan, D. (1996). Sense of Community. *Journal of Community Psychology* (24), 315-325.

McMillan, D., & Chavis, D. (1986). Sense of Community: A Definition and Theory. *Journal of Community Psychology* (14), 6-23.

Meagher, R. (Jan- Feb de 2003). Putting Strategic - Into Information Management. *The Information Management Journal* , 51-57.

Médicos do Mundo. (20 de Janeiro de 2011). *Nova campanha Médicos do Mundo, dia 26*. Obtido em 05 de Fevereiro de 2015, de Impulso Positivo:

<http://www.impulsopositivo.com/content/nova-campanha-medicos-do-mundo-dia-26>

Megginson, L., Mosley , D., & Pietri, J. (1998). *Administração: Conceitos e Aplicações*. (4ª Ed. ed.). São Paulo, Brasil: Harbra.

Meirelles , A., & Gonçalves, C. (2001). O que é Estratégia: Histórico, Conceito e Analogias. In C. Gonçalves, & M. Reis , *Administração Estratégica: Múltiplos*

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

Enfoques para o Sucesso Empresarial. (pp. 21-33). Belo Horizonte, Brasil: UFMG/CEPEAD.

Menger, C. (1871; 1994). *Principles of Economy*. Grove City: Libertarian Press.

Miles, R., & Snow, C. (1978). *Organizational Strategy, Structure and Process*. New York, USA: McGraw-Hill.

Mill, J. (1848; 2004). *Principles of Political Economy* (Amazon ed.). Prometheus Books.

Miller, D. (Jan-Feb de 1992). The Generic Strategy Trap. *Journal of Business Strategy* .

Mintzaberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. Prentice Hall.

Mintzaberg, H. (1990). Strategy Formation: Schools of Thought. *Perspectives on Strategic Management* .

Mintzberg , H., Ahlstrand, B., & Lampel , J. (2000). *Safári de Estratégia*. Porto Alegre: Bookman.

Mintzberg , H., Lampel , J., & Quinn, J. *O Processo da Estratégia: Conceitos, Contextos e Casos Selecionados*. Porto Alegre, Brasil: Bookman.

Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York, USA: Harper and Row.

Mintzberg, H. (1978). Patterns in Strategy Formation. *Management Science* , 24, 9.

Mintzberg, H. (1978). Strategy Making in Three Modes. *California Manahement Review* , 16, 44-53.

Mintzberg, H. (1983). *Power in and Around Organizations*. Englewood Cliffs, New Jersey, USA: Prentice Hall.

Mintzberg, H. (1987). Five P's dor Strategy. *California Management Review* .

Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on Management*. New York, USA: The Free Press.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. UK: Prentice Hall International UK Ltd.

Mintzberg, H., & et al. (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Manahement*. Prentice Hall.

Mintzberg, H., & Lampel, J. (1999). Reflecting on the Strategy Process. *Sloan Management Review* , 44.

Mintzberg, H., & Quinn, J. (1991). *The Strategy Process: Concepts, Contexts and Cases*. (2nd Edition ed.). Englewood Cliffs: Prentice-Hall International, Inc.

Mintzberg, H., & Quinn, J. (1996). *The Strategy Process*. Prentice Hall.

Mitchell, R., Agle, D., & Wood, B. (22 de 4 de 1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review* , 853-886.

Mitroff, I. (1993). *Stakeholders of the organizational mind: toward a new view of organizations policy making*. San Francisco, California, EUA: Jossey-Bass Publishers.

Moen, T. (5 de 4 de 2006). Reflections on the Narrative Research Approach. *International Journal of Qualitative Methodology* , Article 5.

Montbrial, T., & Klein, J. (2000). *Dictionnaire de Stratégie*. Paris: Presses Universitaires de France.

Montepio Geral Associação Mutualista. (2015). *Missão, Visão e Valores*. Obtido em 12 de Maio de 2015, de Montepio Geral Associação Mutualista:
https://www.montepio.pt/SitePublico/pt_PT/institucional/grupo/associacao-mutualista/missao-visao-valores.page?

Monzón , J. L., & Chaves , R. (2012). L'Économie Sociale dans L'Union Européenne. (C. É. Européen, Ed.) *Centre International de Recherches et d'Information sur l'Économie Publique, Sociale et Coopérative* .

Morgan, S. (2006). Transfer of Taylorist ideas to China, 1910-1930s. *Journal of Management History* , 12 (4), 408-424.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

Museu do Caramulo. (22 de Dezembro de 2014). *B.V. Lisbonenses*. (Museu do Caramulo, Produtor) Obtido em 02 de Agosto de 2015, de Facebook: <https://www.facebook.com/143252635715041/photos/a.353250944715208.88632.143252635715041/896224887084475/?type=1&theater>

Nalebuff, B., & Brandenburger, A. (Nov/Dec de 1997). Co-opetition: Competitive and Cooperative Business Strategies for the Digital Economy. *Strategy & Leadership*, Vol. 25 (6), p. 28.

Namorado, R. (1993). *Da Cooperação ao Direito Cooperativo – para uma Expressão Jurídica da Cooperatividade*. Coimbra: Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Namorado, R. (1999). Cooperativismo e Política Social em Portugal. In C. Barros, & J. Gomes, *Cooperativismo, Emprego e Economia Social em Portugal*. Lisboa: Vulgata.

Neto, H. (2011). *Uma Estratégia para Portugal*. Lisboa, Portugal: Lua de Papel.

Neves, J. (2005). *Avaliação e Gestão da Performance Estratégica da Empresa*. Portugal: Texto Editores.

Newman, V. (2006). Leadership and Strategic Knowledge Management. *Km Review*, 9, 12-15.

Newman, W. (1951). *Administrative Action: The Techniques of Organization and Management*. (E. Cliff, Ed.) New Jersey, EUA: Prentice-Hall.

Normann, R. (1977). *Management for Growth*. New York, USA: John Wiley.

Norton, B., & Irving, R. (1999). *Understanding Strategy in a Week: Successful Business in a Week*. Headway: Hodder and Stoughton.

Nunes, F., Reto, L., & Carneiro, M. (2001). *O Terceiro Sector em Portugal: Delimitação, Caracterização e Potencialidades*. Lisboa: Instituto António Sérgio do Sector Cooperativo.

Nunes, T. (2011). *Terceiro Sector: Relações Públicas como Negociação e Compromisso*. (E. S. Social, Ed.) Lisboa: Dissertação de Mestrado.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

O Templário - Sociedade Editora de Publicações, L. (27 de Março de 2015). *NERSANT explica apoios para a economia social*. Obtido em 14 de Julho de 2015, de Jornal O Templário: <http://www.otemplario.pt/ultimahora/noticia/?id=10837>

OECD Insights. (2008). *Sustainable Development*. OECD Publishing.

Ohmae, K. (1982). *The Mind of the Strategist: The Art of Japanese Business*. New York, USA: McGraw-Hill.

Ohmae, K. (1985). *The Coming Shape of Global Competition*. Free Press.

Okumus, F. (2001). Towards a strategy implementation framework. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13 (7), 327 - 338.

Paton, R. (2003). *Managing and Measuring Social Enterprises*. Sage Publications.

Pearce II, J., & Robinson Jr., R. (1991). *Formulation, Implementation and Control of Competitive Strategy*. Richard Irwin Corporation.

Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. London, UK: Basil Blakwell.

Perista, H., & Nogueira, S. In P. Project (Ed.), *Work Integration Social Enterprise in Portuga*. 2004: EMES – European Research Network.

Pettigrew, A. (1977). Strategy Formulation as a Political Process. *International Studies of Management & Organization*, Vol. 7 (2), 78-87.

Pettigrew, A. M. (Summer de 1977). Strategy Formulation as a Political Process. *International Studies of Management & Organization*, Vol. 7 (2), pp. pp. 78-87.

Pfeffer, J. (1981). *Power in Organizations*. Pitman.

Pinchot, G. (1989). *Intrapreneuring*. São Paulo, Brasil: Habra.

Pinho, L. (2001). *Estratégia Empresarial*. Lisboa, Portugal: Sílabo.

Platão. (2010). *A República* (12ª Edição ed.). (M. H. Pereira, Trad.) Lisboa, Portugal: Fundação Calouste Gulbenkian.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

Pordata. (26 de Junho de 2015). *População Empregada: Total e por Sector de Atividade Económica*. Obtido em 14 de Agosto de 2015, de Pordata:

<http://www.pordata.pt/Portugal/Ambiente+de+Consulta/Gráfico>

Porter, M. (1980a). *Competitive Strategy*. New York, USA: The Free Press.

Porter, M. (1980b). *Corporate Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*. New York, USA: Free Press.

Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York, USA: The Free Press.

Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations and Firms*. UK: Free Press.

Porter, M. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review* , 74, 61-79.

Porter, M. (2007). *Estratégia e Vantagem Competitiva* (Jornal Público ed.). Portugal.

Prahalad, C. K., & Hamel, G. (May-Jun de 1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review* , 78-91.

Price, A., & Newson, E. (October de 2003). Strategic Management: Consideration of Paradoxes, processes and Associated Concepts as Applied to Construction. *Journal of Management in Engineering* .

Quinn, J. (1980). *Strategies for Change: Logical Incrementalism*. Illinois, USA: Richard Irwin.

Quinn, J. (Summer 2002 de 2002). Strategy, Science and Management. *Sloan Management Review* , 96.

Quinn, J., Mintzberg, H., & James, R. (1988). *The Strategy Process: Concept, Context and Cases*. New Jersey: Prentice-Hall.

Quintão, C. (2004). Terceiro Sector: Elementos para referenciação teórica e conceptual. In V. C. Sociologia (Ed.), *Sociedades Contemporâneas: Reflexividade e Acção*. Universidade do Minho: Atelier: Mercados, Emprego e Trabalho.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

Quintão, C. (2011). *O Terceiro Setor e a sua renovação em Portugal. Uma abordagem preliminar*. Porto: IS Working Papers.

Quintão, C. (Outubro de 2007 b). *Empresas de Inserción y Empresas Sociales en Europa*. 59.

Quintão, C. (Setembro de 2007). *Nove Anos de Empresas de Inserção em Portugal – Revisão dos Dados Oficiais e de Estudos Recentes*. Córdoba.

Ramos, R. (2009). *História de Portugal*. Lisboa: Esfera dos Livros.

Rehagro. (10 de Junho de 2013). *Pensamento Estratégico: como aplicá-lo no meio rural*. Obtido em 04 de Março de 2015, de Rural Centro:
<http://ruralcentro.uol.com.br/analises/pensamento-estrategico-como-aplica-lo-no-meio-rural-3655>

Revista Business Portugal. (1 de Maio de 2014). *Ideias e projetos para uma melhor economia social*. Obtido em 02 de Abril de 2015, de Revista Business Portugal:
<http://revistabusinessportugal.pt/ideias-e-projetos-para-uma-melhor-economia-social/>

Ribeiro, A. S. (2009). *Teoria Geral da Estratégia: O Essencial do Processo Estratégico* (Almedina ed.).

Ricardo, J. (Dezembro de 2007). *Terceiro Sector e Economia Social e Solidária: Algumas pistas para reflexão. Vez e Voz - Inovação e Qualidade no Terceiro Sector*, II (1), pp. 57-64.

Riessman, C. (1993). *Narrative Analysis*. London, England: Sage.

Robbins, S. P. (1996). *Organizational Behaviour: Concepts, Controversies and Applications*. London, UK: Prentice Hall.

Robinson, J. (1933). *The Economics of Imperfect Competition*. New York, USA: S. Martin's Press.

Rodrigues, Z. (18 de Agosto de 2011). *Tudo sobre o Terceiro Setor – Conheça as diferentes organizações que fazem bem ao mundo*. Obtido em 13 de Julho de 2015, de Coletivo Verde: <http://www.coletivoverde.com.br/terceiro-setor/>

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

Rodrigues, J. (2002). *Corporate Governance*. Edições Pedagogo.

Rodriguez, M. R. (2004). *Liderança e Motivação*. Rio de Janeiro, Brasil: Campus.

Rosa, Á., & Teixeira, T. (2002). *Perspectivas da Gestão Estratégica* (Coleção ISCTE-Escola de Gestão ed.). Ad Litteram.

Roxburgh, C. (2003). Hidden Flaws in Strategy. *The McKinsey Quarterly* , 26-39.

Rugman, A., & Hodgets, R. (1995). *International Business*. McGraw-Hill.

Rumelt, R. (1980). *The Evaluation of Business Strategy - in Glueck, Business Policy and Strategic Management* (3th ed.). McGraw-Hill.

Rumelt, R. P. (1991). How Much Does Industry Matters? *Strategic Management Journal* , 12, 167-185.

Rumelt, R., Schendel, D., & Teece, D. (1994). *Fundamental Issues in Strategy*. Boston, MA, EUA: Harvard Business Scholl Press.

Rumelt, R., Schendel, D., & Teece, D. (1996). *Fundamental Issues in Strategy*. Boston, USA: Harvard Business School Press.

Salvatore, V. (2004). A Racionalidade do 3º setor. *Planejamento e Gestão - Terceiro Setor* , pp. 17-34.

Santa Casa da Misericórdia de Cascais. (03 de Junho de 2013). *Espectáculo de benemerência teve bom acolhimento*. Obtido em 20 de Março de 2015, de Notas & Comentarios.Blogspot: <http://notascomentarios.blogspot.pt/2013/06/espectaculo-de-benemerencia-teve-bom.html>

Santos, A. J. (2008). *Gestão Estratégica: Conceito, Modelos e Instrumentos*. Escolar Editora.

Sasaki, S. (1992). The Introduction of Scientific Management by the Mitsubishi Electric Engineering Co. and the Formation of an Organised Scientific Management Movement in Japan in the 1920s and 1930s. *Business History* , 34 (2), 12-27.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

Sawyer, R. D. (1996). *Sun Bin: The Art of Warfare (Military Methods)*. New York, USA: State University of New York.

Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge, MA, USA: Harvard University Press.

Schumpeter, J. (1950). *Capitalism, Socialism and Democracy*. Harper and Row.

Schumpeter, J. (1954). *History of Economic Analysis*. Routledge.

Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. Harper and Row.

Senge, P. (2006). *The Fifth Discipline*. Doubleday.

Serra, F., Torres, M. C., & Torres, A. (2002). *Administração Estratégica: Conceitos; Roteiro Prático; Casos*. Rio de Janeiro, Brasil: Reichmann & Affonso Editores.

Shy, J. (1986). *The Makers of Modern Strategy: From Machiavelli to the Nuclear Age* (Peter Paret ed.). Princeton, USA: Princeton University Press.

Sillanpaa, M., & Wheeler, D. (1997). *The Stakeholder Corporation*. FT Press.

Simon, R. (1947). *Administrative Behavior, a Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*. *The Free Press NY*.

Simons, P. (1996). *Aprendizagem das Organizações - in Comportamento Organizacional*. Portugal: Dom Quixote.

Smith, A. (1776). *An Inquiry the Nature and Causes of The Wealth of Nations*. Edinburgh.

Sodhi, M. (Fall 2003 de 2003). How to do Strategic Supply- Chain Planning. *Sloan Management Review*, 69-75.

Spallina, J. (Mar.- Apr. 2004 de 2004). Strategic Planning - Building the Foundation to Formulate Strategies. *The Journal of Oncology Management*, 10-11.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

Staff, B. G. (1968). *Perspectives on Experience*. Boston, USA: The Boston Consulting Group.

Stake, R. (1978). The Case Study Method in Social Inquiry. *Educational Researcher* , 7 (2), pp. 5-8.

Stake, R. (1995). *The Art of Case Study Research*. (T. Oaks, Ed.) California, EUA: Sage.

Stake, R. (2000). *Case Studies - Handbook of Qualitative Research* (In: Denzin Nk, Lincoln YS ed.). London, England: Sage.

Stake, R., & Trumbull, D. (1 de 7 de 1982). Naturalistic generalizations. *Review Journal of Philosophy and Social Science* , 1-12.

Steiner, G. (1979). *Strategic Planning - What Every Manager Must Know*. New York, USA: Free Press.

Stenfors, S., Tanner, L., Syrjanen, M., Seppala, T., & Haapalinna, I. (2007). Executive Views Concerning Decision Support Tools. *European Journal of Operational Research* , 181, 929-938.

Steptoe-Warren , G., Howat , D., & Hume , I. (2011). Strategic thinking and decision making: literature review. *Journal of Strategy and Management* , Vol. 4 (3), 238-250.

Syroit, J. (1996). *Liderança Organizacional* (Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas ed.). (C. Marques, & M. Cunha, Edits.) Lisboa, Portugal: Dom Quixote.

Tannenbaum, R., & Schmidt, W. H. (1994). How to Choose a Leadership Pattern. (Chiavenato, Ed.) *Harvard Business Review* , 36 (Mar.-Apr. 1958), 96.

Tapada Nacional de Mafra. (26 de Janeiro de 2015). *Tapada Nacional de Mafra*.

Obtido em 28 de Março de 2015, de Facebook:

<https://www.facebook.com/TapadaNacionalMafra/photos/a.470284417118.291955.347414692118/10153485211977119/?type=1&theater>

Tavares, I., Mateus, A., & Cabral, S. (2003). *ReFormar Portugal - 17 Estratégias de Mudança*. Lisboa, Portugal: Oficina do Livro.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

Taylor, F. (1919). *The Principles of Scientific Management*,. New York, EUA: Harper & Brothers Publishers.

Teck, F., & Peter, H. (1994). *Organizing Strategy: Sun Tzu Business Warcraft*. Butterworth-Heinemann Ltd.

Teece, D. (1982). Toward an Economic Theory of Multi-Product Firm. *Journal of Economic Behaviour and Organization* , 1, 223-247.

Teece, J., Pisano, G., & Shuen , A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal* , Vol. 18 (7), 509-533.

Teixeira, S. (2011). *Gestão Estratégica*. Portugal: Escolar Editora.

Thompson , A., & Strickland, A. (2000). *Planejamento Estratégico: Elaboração, Implantação e Execução*. São Paulo, Brasil: ABDR.

Thompson, A., Strickland, A., & Gamble, J. (2007). *Crafting & Executive Strategy*. McGraw-Hill.

Tolstoy, L. (1978). *War and Peace*. (T. R. Edmonds, Ed.) Nova Iorque, EUA: Penguin.

Tregoe, B., & Zimmerman, J. (1989). *Vison in Action: Putting a Winning Strategy to Work*. New York, USA: Simon & Schuster.

Tricker, R. (1984). *Corporate Governance: Practices, Procedures and Powers in Brithis Companies and Theis Boards of Director*. Aldershot.

Tzu, S. (Ed. 2008). *A Arte da Guerra: Os 13 Capítulos Originais*. Brasil: Clio Editora.

Van Maanen, J. (1988). *Tales of the Field: On Writing ethnography*. Chicago, EUA: University of Chicago Press.

Variz, P. E. (1998). *Fundamentos Económicos e Sociológicos das Instituições Particulares de Solidariedade Social*. Lisboa, Portugal: Vulgata.

Vasconcellos e Sá, J. (Apr-Jun de 1990). How to Implement Strategy. *Business* , 23-32.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

- Vernon, R., Wells, L., & Rangan, S. (1996). *The Manager in the International Economy* (6th ed.). Prentice Hall.
- Vesper, K. (1980). *New Venture Strategies*. Englewood Cliffs, NJ, USA: Prentice Hall.
- Voss, C., Tsikriktsis, N., & Frohlich, M. (22 de Fevereiro de 2002). Case Research in Operations Management. *International Journal of Operations and Production Management* , 195-219.
- Wallace, M. (October de 2006). Assessing Your Strategic Environment. *Fire Engineering* , 77-85.
- Walras, L. (1874). *Éléments d'Économie Politique Pure, ou Théorie de la Richesse Sociale*. (L. Corbaz, Guillaumin, & H. Georg, Edits.) Lausanne, Paris, France: Basel.
- Wartick , S., & Wood, D. (2001). *International business and society* (2nd Ed. ed.). (Blackwell Publishers, Ed.) Malden, Massachusetts: North America Blackwell Series in Business.
- Weisbrod , B. A. (1977). *The Voluntary Nonprofit Sector: An Economic Analysis*. Lexington: Mass. DC Heath.
- Weisbrod , B. A. (1988). *The Nonprofit Economy*. Cambridge, Massachusetts, EUA: Harvard University Press.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal* , 5, 171-180 & 795-815.
- Wernerfelt, B. (1989). From Critical Resources to Corporate Strategy. *Journal of General Management* , 14.
- Westley, F., & Mitzberg, H. (1989). Visionary Leadership and Strategic Management. *Strategic Management Journal* , 10, 17-31.
- Wheelen, T., & Hunger, J. (2005). *Strategic Management and Business Policy* (10th ed.). Prentice Hall.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

Whipp, R. (2004). Desconstrução Criativa: Estratégia e Organizações. In C. Hardy , W. Nord , & S. Clegs , *Handbook de Estudos Organizacionais: Ação e Análise Organizacionais* (Vol. Vol. 3). São Paulo, Brasil: Atlas.

Whittington, R. (1996). Strategy as Practice. *Long Range Planning* , Vol. 29 (5), 731-735.

Whittington, R. (2006). Completing the Practice Turn in Strategy Research. *Organization Studies* , 27, 613-634.

Wilson, I. (1994). Strategic Planning isn't Dead - It Changed. *Long Range Planning* , 27.

Wit, B., & Meyer, R. (1998). *Strategy: Process, Content, Context - An International Perspective*. Minneapolis: West Publishing Co.

Wit, B., & Meyer, R. (1999). *Strategy Synthesis*. London, UK: International Thomas Business Press.

Wolcott, H. (1990). *Writing up qualitative Research*. Newbury Park: Sage.

Wood, D. (1993). *Business and society*. (2nd Ed. ed.). Harpercollins College Div,.

Woodward, J. (1965). *Industrial Organization: Theory and Practice*. New York, USA: Oxford University Press.

Wylie, J. (1980). *Military Strategy: A General Theory of Power Control*. Westport: Greenwood Press.

Yin, R. (2001). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos* (2ª ed.). Porto Alegre, Brasil: Bookman.

Yin, R. (2009). *Case Study Research - Design and Methods* (4ª ed.). California, EUA: Sage Publications, Inc.

Yip, G. (1989). Global Strategy...in a World of Nations? *Sloan Management Review* .

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

Yukl, G., & Van Fleet, D. (1992). Theory and Research on Leadership in Organizations. (D. Dunnette, & L. Hough, Edits.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* .

Zabriskie , N., & Huellmantel , A. (1991). Developing Strategic Thinking in Senior Management. *International Journal of Strategic Management* , Vol. 24 (6), 25-32.

Zack, M. (1999). *Knowledge and Strategy*. Boston, USA: Butterworth / Hieneman.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

ANEXOS

ANEXO I - ESTATUTOS DA AJUDA DE MÃE - ASSOCIAÇÃO DE SOLIDARIEDADE SOCIAL	213
ANEXO II - ESTATUTOS DA ASSOCIAÇÃO HUMANITÁRIA DOS BOMBEIROS LISBONENSES	224
ANEXO III - ESTATUTOS DA ONG MÉDICOS DO MUNDO	257
ANEXO IV - ESTATUTOS DA ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE EMPRESAS PETROLÍFERAS	269
ANEXO V - ESTATUTOS DA ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE FAMILIARES E AMIGOS DOS DOENTES DE ALZHEIMER	281
ANEXO VI - ESTATUTOS DA CAIXA CENTRAL DE CRÉDITO AGRÍCOLA MÚTUO	296
ANEXO VII - ESTATUTOS DO CENTRO PAROQUIAL DO ESTORIL	329
ANEXO VIII - ESTATUTOS DA CRUZ VERMELHA PORTUGUESA	334
ANEXO IX - ESTATUTOS DA FUNDAÇÃO BENFICA	363
ANEXO X - ESTATUTOS DA FUNDAÇÃO EDP	374
ANEXO XI - ESTATUTOS DA FUNDAÇÃO “O SÉCULO”	383
ANEXO XII - ESTATUTOS DA FUNDAÇÃO ORIENTE	391
ANEXO XIII - ESTATUTOS DA SANTA CASA DA MISERICÓRDIA DE CASCAIS	399
ANEXO XIV - ESTATUTOS DA TAPADA NACIONAL DE MAFRA	416

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

Anexo I - Estatutos da Ajuda de Mãe - Associação de Solidariedade Social

DOCUMENTO COMPLEMENTAR da escritura em vinte e dois de janeiro de dois mil e quinze, a folhas nove, do livro setenta e nove-A, do Cartório Notarial de Lisboa do Notário Frederico Fernandes Soares Franco.

Capítulo PRIMEIRO

Artigo Primeiro

Denominação, Natureza, Sede e Duração

Um. A Associação "Ajuda de Mãe - Associação de Solidariedade Social " é uma instituição de solidariedade social, com sede em Lisboa, na Rua do Arco do Carvalhão, duzentos e oitenta e dois, freguesia de Campo de Ourique, adiante designada abreviadamente por Associação, com âmbito de ação a nível Nacional e pode agrupar-se em Uniões, Federações e Confederações.

Dois. A sua duração é por tempo indefinido.

Artigo Segundo

Âmbito de Ação

A Associação tem como objetivos, nomeadamente, o apoio à Família; o apoio à mulher grávida de modo a acolher o nascituro em condições adequadas à dignidade humana; o respeito pela vida humana desde a conceção até à morte; a educação e formação a mães; a igualdade de género; a promoção dos direitos e interesses específicos das mães imigrantes e a promoção do combate à pobreza e à exclusão.

Artigo Terceiro

Meios

Para realização dos seus objetivos, a Associação propõe-se criar e manter:

- a) Centros de acolhimento e atendimento/ acompanhamento;
- b) Ações de Formação;
- c) Ações de aconselhamento conjugal e parental, e de apoio jurídico;
- d) Apoio ao emprego e habitação;
- e) Coordenação de voluntários de apoio à Família;
- f) Creches e pré-escolar;
- g) Atividades de Enriquecimento Curricular e;
- h) Quaisquer outras ações tendentes à prossecução dos seus fins.

Artigo Quarto

Do Regulamento Interno

Um. A organização e funcionamento dos diversos setores de atividade constarão do regulamento interno, elaborado pela Direção, que o fará aprovar pela Assembleia-Geral.

Dois. Esse Regulamento destina-se fundamentalmente a definir a organização e o funcionamento dos diversos setores de atividade.

Artigo Quinto

Valor dos Serviços

Um. Os serviços prestados pela Associação serão gratuitos ou remunerados em regime de porcionismo, de acordo com a situação económico-financeira dos utentes, apurada em inquérito a que se deverá sempre proceder.

Dois. As tabelas de comparticipação dos utentes serão elaboradas em conformidade com as norma legais aplicáveis e com os acordos de cooperação que sejam celebrados com os serviços oficiais competentes.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

Capítulo SEGUNDO Dos Associados

Artigo Sexto Composição

Um. Podem ser associados pessoas singulares, maiores de dezoito anos e pessoas coletivas.

Dois. Haverá três categorias de associados: Benfeitores, Fundadores e Efetivos.

Artigo Sétimo Associados Benfeitores

Um. Os Associados Benfeitores são as pessoas que, através de serviços, de donativos ou de quota de benfeitor, dêem contribuição especialmente relevante para a realização dos fins da Associação, devendo tal categoria ser reconhecida e deliberada pela Assembleia-Geral sob proposta da Direção.

Dois. Podem ser Associados Benfeitores as pessoas singulares ou coletivas.

Três. São direitos dos Associados Benfeitores:

- a) Participar nas reuniões da Assembleia-Geral sem direito de voto; e
- b) Apresentar sugestões aos órgãos da Associação relativos à prossecução dos objetivos da Associação;

Quatro. São deveres dos Associados Benfeitores pagar pontualmente a sua quota de benfeitor ou participar com bens materiais.

Artigo Oitavo Associados Fundadores

Os Associados Fundadores são as pessoas que subscreveram os primeiros estatutos, aplicando-se-lhes o disposto nos números dois e três do artigo nono.

Artigo Nono Associados Efetivos

Um. Os Associados Efetivos são as pessoas que participam voluntária e regularmente com os seus serviços na realização dos fins da Associação, obrigando-se ao pagamento da joia e quota mensal, nos montantes fixados pela Assembleia-Geral.

Dois. São direitos dos Associados Efetivos, se tiverem em dia o pagamento das suas quotas e tiverem sido admitidos há mais de seis meses:

- a) Participar nas reuniões da Assembleia-Geral com direito de voto;
- b) Eleger e ser eleito para os órgãos sociais;
- c) Requerer a convocação da Assembleia-Geral Extraordinária, nos termos do número três, do artigo trigésimo;
- d) Examinar os livros, relatórios e demais documentos, desde que o requeiram por escrito com antecedência mínima de trinta dias e se verifique um interesse pessoal, direto e legítimo.

Três. São deveres dos Associados Efetivos:

- a) Pagar pontualmente as suas quotas;
- b) Integrar e desempenhar, com zelo e dedicação, serviços na atividade da Associação;
- c) Comparecer nas reuniões da Assembleia-Geral;
- d) Observar as disposições estatutárias, os regulamentos e as deliberações dos órgãos sociais;
- e) Desempenhar com zelo, dedicação e eficiência os cargos para que foram eleitos.

Artigo Décimo Do Pedido de Admissão

Um. Podem adquirir a qualidade de Associados todas as pessoas singulares ou coletivas que estejam de acordo com os Estatutos e solicitem a sua admissão como Associados Efetivos ou como Associados Benfeitores, ou ainda os que a Direção entender convidar pelo mérito do apoio que concederem à Associação.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

Dois. Os pedidos de admissão são feitos por escrito e a sua admissão depende de aprovação da Direção.

Artigo Décimo Primeiro Inscrição

A qualidade de Associado prova-se pela inscrição no livro respetivo que a Associação obrigatoriamente possuirá.

Artigo Décimo Segundo Sanções

Um. Os Associados que violarem os deveres estabelecidos no artigo nono, terceiro, ficam sujeitos às seguintes sanções:

- a) Repreensão;
- b) Suspensão de direitos até cento e oitenta dias;
- c) Demissão.

Dois. Serão demitidos os Associados que por atos dolosos prejudiquem materialmente a Associação.

Três. As sanções previstas nas alíneas a) e b) do número um são da competência da Direção.

Quatro. A demissão é da exclusiva competência da Assembleia-Geral, sob proposta da Direção.

Cinco. A aplicação das sanções previstas nas alíneas b) e c) do número um, só se efetivarão após a audiência obrigatória do Associado.

Seis. A suspensão de direitos não desobriga do pagamento das quotas.

Artigo Décimo Terceiro Capacidade de Exercício

Um. Os Associados Efetivos só podem exercer os direitos referidos no artigo nono, número dois, se tiverem em dia o pagamento das suas quotas.

Dois. Os Associados Efetivos que tenham sido admitidos há menos de seis meses não gozam dos direitos referidos nas alíneas b) e c), o artigo nono, segundo, podendo assistir às reuniões da Assembleia-Geral mas sem direito de voto.

Três. Não são elegíveis para os órgãos sociais os Associados que, mediante processo judicial, tenham sido removidos dos cargos diretivos da Associação ou de outra instituição particular de solidariedade social, ou tenham sido declarados responsáveis por irregularidades cometidas no exercício das suas funções.

Artigo Décimo Quarto Transmissibilidade da Qualidade de Associado

A qualidade de Associado não é transmissível, quer por ato entre vivos, quer por sucessão.

Artigo Décimo Quinto Perda de Qualidade de Associado

Um. Perde-se a qualidade de Associado:

- a) Por morte ou dissolução quando se tratar de pessoa coletiva;
- b) Por desvinculação apresentada por escrito ao Presidente da Direção;
- c) Por expulsão, medida disciplinar proferida pela Direção quando se verifique uma infração aos presentes Estatutos ou por motivos graves que prejudiquem moral ou materialmente a Associação;
- d) Por exoneração;
- e) Por falta de pagamento de quotas durante quatro meses;
- f) Por demissão nos termos do número dois, do artigo décimo segundo;
- g) Quando deixe de ser oferecida à Associação, a prestação de serviços ou de bens que esteve na origem da sua admissão, no caso dos Associados benfeitores.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

Dois. No caso previsto da alínea e), do número anterior, considera-se eliminado o Associado que, tendo sido notificado pela Direção para efetuar o pagamento das quotas em atraso, o não faça no prazo de trinta dias.

Três. Os Associados que hajam perdido essa qualidade e pretendam readquiri-la ficarão sujeitos a readmissão pela Direção, nos termos previstos nestes Estatutos.

Quatro. A perda da qualidade de Associado tona-se efetiva a partir da respetiva deliberação da Direção, que será comunicada ao interessado por carta registada com aviso de receção, no prazo de dez dias.

Artigo Décimo Sexto Quotizações e Bens Doados

O Associado que por qualquer forma deixar de pertencer à Associação não tem direito a reaver as quotizações que haja pago, nem qualquer dos bens doados, sem prejuízo da sua responsabilidade por todas as prestações relativas ao tempo em que foi membro da Associação.

Capítulo Terceiro Dos Órgãos da Associação SECÇÃO PRIMEIRA Disposições Gerais Artigo Décimo Sétimo

Um. São órgãos da Associação: a Mesa da Assembleia-Geral, a Direção, o Conselho Fiscal e o Conselho Consultivo.

Dois. Compete à Assembleia-Geral, determinar qual o número certo de elementos que compõe a Direção, respeitando os termos dos presentes Estatutos.

Artigo Décimo Oitavo Competência e Funcionamento

Um. As competências e as condições de funcionamento dos órgãos da Associação são as definidas na lei, em tudo o que não se dispuser estatutariamente.

Dois. O exercício de qualquer cargo nos órgãos da associação só poderá caber a Associados Fundadores e Efetivos, não sendo esta regra imperativa para o Conselho Consultivo.

Três. O exercício de qualquer cargo nos órgãos da Associação é gratuito, mas pode justificar o pagamento de despesas derivadas do seu exercício.

Quatro. Quando o volume do movimento financeiro ou a complexidade da administração da Associação exija a presença prolongada de um ou mais membros dos órgãos da Associação, podem estes ser remunerados, por deliberação da Assembleia-Geral.

Artigo Décimo Nono Duração do Mandato

Um. A duração do mandato dos órgãos da Associação é de três anos, devendo proceder-se à sua eleição na Assembleia-Geral ordinária a realizar no mês de dezembro do último ano de cada triénio.

Dois. O mandato inicia-se com a tomada de posse perante o Presidente da Mesa da Assembleia-Geral ou seu substituto, o que deverá ter lugar até à primeira quinzena do ano civil imediato ao das eleições.

Três. Quando a eleição tenha sido efetuada extraordinariamente fora do mês de dezembro, a posse poderá ter lugar dentro do prazo estabelecido no número dois ou no prazo de trinta dias após a eleição, mas neste caso e para efeitos do número um, o mandato considera-se iniciado na primeira quinzena do ano civil em que se realizou a eleição.

Quatro. Quando as eleições não sejam realizadas atempadamente considera-se prorrogado o mandato em curso até à posse dos novos órgãos sociais.

Artigo Vigésimo Eleições Parciais

Um. Em caso de vacatura da maioria dos membros de cada órgão social, deverão realizar-se eleições parciais para o preenchimento das vagas verificadas, no prazo máximo de um mês e a posse deverá ter lugar nos trinta dias seguintes à eleição.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

Dois. O termo do mandato dos membros eleitos nas condições do número anterior, coincidirá com o dos inicialmente eleitos.

Artigo Vigésimo Primeiro Limitações dos Membros dos Órgãos Sociais Deliberações dos Órgãos da Associação

Um. Os órgãos sociais são convocados pelos respetivos Presidentes e só podem deliberar com presença da maioria dos titulares.

Dois. As deliberações são tomadas por maioria dos votos dos titulares presentes tendo o Presidente, além do seu voto, direito a voto de desempate.

Três. As votações respeitantes às eleições dos órgãos sociais ou a assuntos de incidência pessoal dos seus membros serão feitas obrigatoriamente por voto (escrutínio) secreto.

Artigo Vigésimo Terceiro Responsabilidade dos Órgãos Sociais

Um. Os membros dos órgãos sociais são responsáveis civil e criminalmente pelas faltas ou irregularidades cometidas no exercício do mandato.

Dois. Além dos motivos previstos na lei, os membros dos órgãos sociais fica exonerados de responsabilidade se:

- a) Não tiverem tomado parte na respetiva resolução e a reprovarem com declaração na ata da sessão imediata em que se encontrarem presentes;
- b) Tiverem votado contra essa resolução e o fizerem consignar na ata respetiva.

Artigo Vigésimo Quarto Impedimentos dos Órgãos da Associação

Um. Os membros dos órgãos sociais não poderão votar em assuntos que diretamente lhes digam respeito ou nos quais sejam interessados os respetivos cônjuges, ascendentes, descendentes e equiparados.

Dois. Os membros dos órgãos sociais não podem contratar direta ou indiretamente com a Associação, salvo se do contrato resultar manifesto benefício para a Associação.

Três. Os fundamentos das deliberações sobre os contratos referidos no número anterior deverão constar das atas das reuniões do respetivo órgão social.

Artigo Vigésimo Quinto Representação e Voto por Correspondência

Um. Os Associados podem fazer-se representar por outros Associados nas reuniões da Assembleia-Geral, em caso de comprovada impossibilidade de comparecimento à reunião, mediante carta dirigida ao Presidente da Mesa, não podendo cada associado representar mais que um Associado.

Dois. É admitido o voto por correspondência sob condição de o seu sentido ser expressamente indicado em relação ao ponto ou pontos da ordem de trabalhos.

Artigo Vigésimo Sexto Atas

Das reuniões sociais serão sempre lavradas atas que serão obrigatoriamente assinadas pelos membros presentes ou, quando respeitarem a reuniões da Assembleia-Geral, pelos membros da respetiva Mesa.

SECÇÃO SEGUNDA Da Assembleia-Geral

Artigo Vigésimo Sétimo Constituição

Um. A Assembleia-Geral é constituída por todos os Associados Fundadores e Efetivos, estes admitidos há pelo menos seis meses, que tenham o pagamento das suas quotas e dia e não se encontrem suspensos.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

Dois. A Assembleia-Geral é dirigida pela respetiva Mesa que se compõe de um presidente e um secretário.

Três. Na falta ou impedimento de qualquer dos membros da Mesa da Assembleia-Geral, competirá a esta eleger os respetivos substitutos de entre os Associados presentes, os quais cessarão as suas funções no termo da reunião.

Artigo Vigésimo Oitavo

Competência da Mesa da Assembleia-Geral

Um. Compete à Mesa da Assembleia-Geral dirigir, orientar e disciplinar os trabalhos da Assembleia, representá-la e designadamente:

- a) Decidir sobre os protestos e reclamações respeitantes aos atos eleitorais, sem prejuízo de recurso nos termos legais;
- b) Conferir posse aos membros dos órgãos da Associação eleitos.

Dois. Ao Presidente da Mesa compete designadamente:

- a) Convocar as reuniões da Assembleia-Geral;
- b) Zelar pelo cumprimento dos estatutos, regulamentos e deliberações da Assembleia-Geral e dos Órgãos da Associação.

Três. Ao Secretário da Mesa compete:

- a) Assegurar o expediente e arquivo dos documentos da Assembleia-Geral, bem como os projetos das atas;
- b) Passar certidão de atas aprovadas, sempre que requeridas;
- c) Assegurar o trabalho da secretaria da mesa e elaborar as atas das reuniões.

Artigo Vigésimo Nono

Competência da Assembleia-Geral

Um. Compete à Assembleia-Geral deliberar sobre todas as matérias não compreendidas nas atribuições legais ou estatutárias dos outros órgãos e necessariamente:

- a) Definir as linhas fundamentais da atuação da Associação;
- b) Eleger e destituir, por votação secreta, os membros da Mesa da Assembleia-Geral, da Direção e do Conselho Fiscal e determinar o número de membros dos órgãos sociais;
- c) Apreciar e votar anualmente o Relatório de Atividades e as Contas da Gerência do ano anterior, o programa de ação para o ano seguinte, bem como o Parecer do Conselho Fiscal;
- d) Apreciar e votar anulante o Orçamento para o ano seguinte;
- e) Deliberar sobre a aquisição onerosa e a alienação, a qualquer título, de bens imóveis e de outros bens patrimoniais de rendimento ou de valor histórico ou artístico, bem com a prestação de garantias;
- f) Deliberar sobre a alteração dos estatutos e sobre a extinção, cisão ou fusão da Associação;
- g) Deliberar sobre a aceitação da integração na esfera jurídica da Associação de uma instituição e respetivos bens;
- h) Autorizar a Associação a demandar os membros dos órgãos sociais por atos praticados no exercício das suas funções;
- i) Aprovar a adesão da Associação a uniões, federações ou confederações;

Dois. Competirá ainda à Assembleia-Geral, sob proposta da Direção:

- a) Fixar e alterar os montantes das joias e das quotas dos Associados;
- b) Fixar a remuneração dos membros dos órgãos sociais;
- c) Deliberar sobre a realização de empréstimos;
- d) Deliberar sobre a demissão de Associados;
- e) Deliberar sobre a concessão da qualidade de Associado Benfeitor.
- f) Deliberar sobre os casos omissos nos Estatutos e na lei geral, de acordo com os princípios gerais de direito.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

Artigo Trigésimo

Reunião da Assembleia-Geral

Um. A Assembleia-Geral reunirá em sessões ordinárias e extraordinárias, nos termos da lei.

Dois. A Assembleia-Geral reunirá ordinariamente:

- a) No final de cada mandato, durante o mês de dezembro, para eleição dos órgãos sociais;
- b) Até trinta e um de março de cada ano, para discussão e votação do Relatório de Atividades e das Contas da Gerência do ano anterior, bem como do Parecer do Conselho Fiscal;
- c) Até quinze de novembro de cada ano, para apreciação e votação do Plano de Atividades e do respetivo Orçamento para o ano seguinte.

Três. A Assembleia-Geral reunirá em sessão extraordinária quando convocada pelo presidente da Mesa da Assembleia-Geral, a pedido da Direção ou do Conselho Fiscal, ou a requerimento de, pelo menos, dez por cento dos Associados Fundadores e Efetivos, no pleno gozo dos seus direitos.

Artigo Trigésimo Primeiro

Convocação e funcionamento da Assembleia-Geral

Um. A Assembleia-Geral deve ser convocada com, pelo menos quinze dias de antecedência pelo Presidente da Mesa, ou seu substituto, nos termos do artigo anterior.

Dois. A convocatória é feita por meio de aviso postal expedido para cada associado ou através de anúncio publicado nos dois jornais de maior circulação da área da sede da Associação e deverá ser afixado na sede e noutros locais de acesso público, dela constando obrigatoriamente o dia, a hora, o local e a ordem de trabalhos.

Três. A convocatória da Assembleia-Geral extraordinária, nos termos do artigo anterior, deve ser feita no prazo de quinze dias após o pedido ou requerimento, devendo a reunião realizar-se no prazo máximo de trinta dias, a contar da data da receção do pedido ou requerimento.

Artigo Trigésimo Segundo

Quórum

Um. Em primeira convocação, a Assembleia só pode funcionar com a presença de mais de metade dos Associados, com direito a voto.

Dois. Em segunda convocatória, meia hora mais tarde, a Assembleia-Geral pode funcionar com qualquer número de Associados.

Três. A Assembleia-Geral extraordinária que seja convocada a requerimento dos associados só poderá reunir se estiverem presentes três quartos dos requerentes.

Quatro. Cada Associado Fundador e Efetivo terá apenas direito a um voto.

Artigo Trigésimo Terceiro

Votações da Assembleia-Geral

Um. Salvo o disposto no número seguinte, as deliberações da Assembleia-Geral são tomadas por maioria absoluta dos votos dos associados efetivos presentes.

Dois. As deliberações sobre as matérias constantes das alíneas e), f), g), h) e i) do número um do artigo vigésimo nono e alínea f) do número dois do artigo vigésimo nono, só serão válidas se obtiverem o voto favorável de, pelo menos, três quartos dos votos expressos.

Três. No caso da alínea f), do número um, do artigo vigésimo nono, a extinção não terá lugar se, pelo menos, um número de associados igual ao dobro do número dos membros dos órgãos da Associação, se declarar disposto a assegurar a permanência da associação qualquer que seja o número de votos contra.

Artigo Trigésimo Quarto

Assembleias Universais

Um. Sem prejuízo do disposto no número anterior, são anuláveis as deliberações tomadas sobre matéria estranha à ordem do dia, salvo se estiverem presentes ou representados na reunião todos os Associados no pleno gozo dos seus direitos e todos concordarem com o aditamento.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

Dois. A deliberação da Assembleia-Geral sobre o exercício do direito de ação civil ou penal contra os membros dos órgãos sociais pode ser tomada na sessão convocada para apreciação do balanço, relatório e contas do exercício, mesmo que a respetiva proposta não conste da ordem de trabalhos.

SECÇÃO TERCEIRA

Da Direção

Artigo Trigésimo Quinto

Um. A Direção da Associação é constituída por três, cinco ou sete membros, conforme deliberado pela Assembleia-Geral, dos quais um será o presidente, um será secretário e um será tesoureiro, sendo os restantes, se for o caso, vogais.

Dois. No caso de impedimento ou falta do presidente será o seu lugar ocupado pelo tesoureiro e, no caso de este se não encontrar, será o lugar preenchido por outro membro da Direção.

Três. A Direção deverá reunir sempre que o julgar conveniente, por convocação do Presidente, e obrigatoriamente uma vez por mês.

Artigo Trigésimo Sexto

Competência da Direção

Um. Compete à Direção, além das demais competências legais e estatutárias, gerir a Associação e representá-la, incumbindo-lhe designadamente:

- a) Dirigir as atividades da Associação, praticar todos os atos necessários à realização dos seus objetivos e, bem assim, assegurar a organização de serviços, bem como a escrituração dos livros, nos termos da lei;
- b) Garantir a efetivação dos direitos dos beneficiários;
- c) Elaborar e submeter ao parecer do Conselho Fiscal o Relatório de Atividade e as Contas da Gerência, bem como o Plano de Atividades e o respetivo Orçamento para o ano seguinte;
- d) Informar o Conselho Consultivo sobre o Relatório de Atividades e as Contas da Gerência, bem como sobre o Plano de Atividades e o respetivo Orçamento para o ano seguinte;
- e) Submeter o Relatório de Atividades e as Contas da Gerência, bem como o Plano de Atividades e o respetivo Orçamento para o ano seguinte à aprovação da Assembleia-Geral;
- f) Organizar o quadro do pessoal e contratar e gerir os colaboradores da Associação;
- g) Propor à Assembleia-Geral o montante da joia de admissão e das quotas dos Associados;
- h) Executar as deliberações que lhe forem cometidas pela Assembleia-Geral;
- i) Elaborar e manter atualizado o inventário do património da Associação;
- j) Elaborar os regulamentos internos da Associação;
- k) Celebrar acordos de cooperação com os serviços oficiais, negociar, aprovar e celebrar os contratos e acordos em que a Associação seja parte;
- l) Aprovar e registar a admissão de novos Associados, bem como readmitir antigos Associados e propor a exclusão dos Associados;
- m) Zelar pela implementação e cumprimento do Plano de Atividades anual e o respetivo Orçamento.

Dois. As funções referidas na alínea g) do número anterior poderão ser delegadas em qualquer dos membros da Direção, nos termos e para os efeitos previstos no ato de delegação.

Três. A Direção poderá delegar em profissionais qualificados ao serviço da instituição, ou em mandatários, algum ou alguns dos seus poderes, nos termos do número anterior.

Quatro. A readmissão de Associados que tenham perdido essa qualidade, nos termos da do número um, do artigo décimo quinto, fica sujeita a decisão por unanimidade da Direção.

Artigo Trigésimo Sétimo

Competência do Presidente

Ao Presidente, para além das demais competências legais estatutárias, compete:

- a) Superintender na administração da Associação orientando e fiscalizando os respetivos serviços;
- b) Convocar e presidir às reuniões da Direção, dirigindo os respetivos trabalhos;

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

- c) Representar a Associação, em juízo ou fora dele, fora dos casos previstos no número dois do artigo anterior;
- d) Despachar os assuntos normais de expediente e outros que careçam de solução urgente, sujeitando estes últimos a confirmação da Direção, na primeira reunião seguinte;
- e) Zelar pela execução das deliberações da Direção;
- f) Assinar e rubricar os termos de abertura e encerramento, e rubricar o livro de atas da Direção;
- g) Providenciar sobre fontes de receita da Associação e deliberar sobre a aceitação de heranças, legados e doações, em conformidade com a legislação aplicável;
- h) Representar a Associação, em juízo ou fora dele, e zelar pelo cumprimento da lei, dos estatutos e das deliberações dos órgãos da Associação;
- i) Promover a elaboração e aprovação de um regulamento interno da Direção.

Artigo Trigésimo Oitavo Competência do Secretário

Compete ao secretário:

- a) Lavrar as atas das reuniões da Direção e os serviços de expediente;
- b) Preparar a agenda de trabalhos para as reuniões da Direção, organizando os processos dos assuntos a serem tratados;
- c) Superintender nos serviços de secretaria;
- d) Encarregar-se de tudo o que diz respeito à correspondência, à preparação das reuniões, à elaboração das atas das reuniões e à realização de todo o trabalho da secretaria.

Artigo Trigésimo Nono Competência do Tesoureiro

Compete ao Tesoureiro:

- a) Receber e guardar os valores da Associação;
- b) Promover a escrituração de todos os livros de receita e despesa;
- c) Assinar as autorizações de pagamento e as guias de receitas conjuntamente com o Presidente;
- d) Apresentar mensalmente à Direção o balancete em que se discriminarão as receitas e despesas do mês anterior;
- e) Superintender nos serviços de contabilidade e tesouraria.

Artigo Quadragésimo Vinculação

Um. Para obrigar a Associação são necessárias e bastantes as assinaturas conjuntas de três membros da Direção; ou de dois membros quando estes sejam o presidente e o tesoureiro.

Dois. Nas operações financeiras são obrigatórias as assinaturas conjuntas do Presidente e Tesoureiro.

Três. Nos atos de mero expediente bastará a assinatura de qualquer membro da Direção, devendo a Direção fixar os atos por ela considerados, para este efeito, como de mero expediente.

Quatro. A Direção poderá, mediante aprovação por maioria dos seus membros efetivos, delegar em profissionais qualificados ao serviço da Associação, poderes constantes do número *um*, do artigo trigésimo sexto, e nomear mandatários com poderes específicos.

SECÇÃO QUARTA Do Conselho Fiscal Artigo Quadragésimo Primeiro

O Conselho Fiscal é composto por três membros efetivos, que entre si escolherão o Presidente.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

Artigo Quadragésimo Segundo Competência do Conselho Fiscal

Um. Compete ao Conselho Fiscal vigiar pelo cumprimento da lei e dos estatutos, e designadamente:

- a) Exercer a fiscalização sobre a escrituração e outra documentação da Associação, sempre que o julgue conveniente;
- b) Fiscalizar os atos administrativos e financeiros da Direção;
- c) Assistir ou fazer-se representar por um dos seus membros às reuniões do órgão executivo, sempre que o julgue conveniente;
- d) Dar parecer sobre o relatório, contas e orçamento, e sobre todos os assuntos que o órgão executivo submeta à sua apreciação;
- e) Dar parecer sobre o Plano de Atividades e o respetivo Orçamento para o ano seguinte;
- f) Dar parecer sobre o Relatório de Atividades e as Contas da Gerência e as restantes atividades da Associação.

Dois. O Conselho Fiscal pode solicitar à Direção os elementos que considere necessários ao cumprimento das suas atribuições, bem como propor reuniões extraordinárias para discussão, com aquele órgão, de determinados assuntos cuja importância o justifique.

Artigo Quadragésimo Terceiro Funcionamento do Conselho Fiscal

O Conselho Fiscal reunirá ordinariamente, uma vez em cada semestre, e extraordinariamente quando convocado pelo seu presidente ou por um seu substituto.

Artigo Quadragésimo Quarto Conselho Consultivo

Um. O Conselho Consultivo é composto:

- a) Pelos membros da associação que subscreveram os primeiros estatutos da Associação, desde que tais associados estejam no pleno exercício dos seus direitos;
- b) Por três ou quatro pessoas singulares, associados designados pela Assembleia-Geral, aquando da eleição dos restantes Órgãos da Associação.

Dois. O Conselho Consultivo designará entre si o seu Presidente.

Três. O número de membros do Conselho Consultivo é ímpar, devendo o número de membros constantes da alínea b), do número um, ser adaptado em função daquela característica.

Artigo Quadragésimo Quinto Competência do Conselho Consultivo

Um. A competência do Conselho Consultivo é exclusivamente consultiva, no sentido de emitir parecer sobre as admissões de associados e outros assuntos que lhe sejam solicitados pelos outros órgãos.

Dois. Compete ainda ao Conselho Consultivo o seguinte:

- a) Promover a Associação com vista à angariação de fundos, patrocínios, parcerias e outros bens ou iniciativas, que se revelem necessários e relevantes para a implementação e cumprimento do Plano de Atividades e do respetivo Orçamento, e ainda para a prossecução do Plano de Desenvolvimento Estratégico, de acordo com as orientações que lhe forem transmitidas pela Direção;
- b) Propor à Direção iniciativas e medidas suscetíveis de melhorar a atividade e o funcionamento da Associação;
- c) Apresentar à Direção recomendações relativas à atividade e ao funcionamento da Associação.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

Artigo Quadragésimo Sexto Funcionamento do Conselho Consultivo

Um. O Conselho Consultivo reunirá sempre que for convocado pelo seu Presidente.

Dois. As deliberações do Conselho Consultivo são sempre tomadas pela maioria dos membros presentes em cada reunião, tendo o Presidente, além do seu voto, direito de voto de desempate.

Capítulo QUARTO Disposições Diversas Artigo Quadragésimo Sétimo Fundos da Associação

Constituem Fundos desta Associação:

- a) O produto das joias, as importâncias de quotização e eventuais contribuições complementares pagas pelos associados;
- b) As participações dos utentes;
- c) Os rendimentos de bens próprios e de eventuais serviços prestados;
- d) As heranças e doações, legados e respetivos rendimentos;
- e) Os subsídios do Estado, de Organismos Oficiais Nacionais e Internacionais, e quaisquer outras receitas ou subsídios que não sejam contrários às leis em vigor;
- f) Os donativos e produtos de festas ou subscrições, ou de quaisquer entidades particulares e públicas;
- g) Outras receitas.

Artigo Quadragésimo Oitavo Extinção da Associação

Um. A dissolução tem lugar a pedido da Direção, numa Assembleia-Geral convocada especialmente para o efeito.

Dois. Para que tenha valor, a decisão da dissolução, é necessário o acordo dos três quartos dos Associados Fundadores e Efetivos presentes, e não se verifique o consignado no número três, do artigo trinta e três, destes Estatutos.

Três. Em caso de dissolução, a Assembleia-Geral deliberará a favor de quem reverterá o património da Associação, nos termos da lei.

Artigo Quadragésimo Nono Casos omissos

Os casos em que os Estatutos forem omissos, serão resolvidos de harmonia com a lei e os princípios gerais de direito.

Artigo Quinquagésimo Cooperação

A Associação poderá estabelecer relações com quaisquer organizações nacionais ou estrangeiras, e com as mesmas coordenar esforços a fim de se atingirem os objetivos para que foi criada.

Artigo Quinquagésimo Primeiro Foro

A Associação fica sujeita às leis e Tribunais Portugueses, reger-se-á pelos presentes estatutos, regulamentos, usos e costumes tradicionalmente aceites e deliberações validamente tomadas em Assembleia-Geral.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

Anexo II - Estatutos da Associação Humanitária dos Bombeiros Lisbonenses

DOCUMENTO COMPLEMENTAR ELABORADO NOS TERMOS DO N° 2 DO ARTº 64º DO CÓDIGO DO NOTARIADO QUE FAZ PARTE INTEGRANTE DA ESCRITURA OUTORGADA NO DIA VINTE E SEIS DE SETEMBRO DE DOIS MIL E CATORZE NO CARTÓRIO NOTARIAL DE LISBOA DANOTÁRIA LIC. JÚLIA MARIA MATEUS DA SILVA.

ESTATUTOS DA ASSOCIAÇÃO HUMANITÁRIA DE BOMBEIROS VOLUNTÁRIOS LISBONSES

CAPÍTULO I

DENOMINAÇÃO, NATUREZA, SEDE E FINS

ARTIGO 1º

(Denominação, natureza jurídica e sede)

A Associação Humanitária Bombeiros Voluntários Lisbonenses, com sede na Rua Camilo Castelo Branco, números trinta e três, trinta e cinco e trinta e sete, freguesia de Coração de Jesus, concelho de Lisboa, é uma pessoa coletiva de utilidade pública administrativa, com personalidade jurídica e sem fins lucrativos.

ARTIGO 2º

(ÂMBITO E DURAÇÃO)

A Associação tem âmbito concelhio, é, por natureza e tradição, apartidária e não confessional e durará por tempo indeterminado, só podendo dissolver-se nos termos e pela forma prevista nestes estatutos e na lei.

ARTIGO 3º

(FINS)

- 1.** A Associação tem como escopo principal a proteção de pessoas e bens, designadamente o socorro a feridos, doentes ou naufragos e a extinção de incêndios, detendo e mantendo em atividade, para o efeito, um corpo de bombeiros voluntários ou mistos, com observância do definido no regime jurídico dos corpos de bombeiros e demais legislação aplicável.
- 2.** Com estrita observância do seu fim não lucrativo e sem prejuízo do seu escopo principal, a Associação pode desenvolver outras atividades, individualmente ou em associação com outras pessoas singulares ou coletivas, desde que permitidas por deliberação da Assembleia Geral, nomeadamente:
 - a.** Prestação de cuidados de saúde, atividades desportivas, culturais e recreativas, conducentes a uma

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

melhor preparação física e intelectual dos seus associados;

- b. Atividades de carácter social de apoio e proteção à infância, à juventude, à deficiência e aos idosos ou em qualquer situação de carência que justifique uma atuação pró-humanitária.
3. Pode ainda desenvolver outras atividades, a título gratuito ou remunerado, com ou sem fins lucrativos, nomeadamente a prestação de serviços, comerciais ou industriais, individualmente, ou através de parceria, associação ou por qualquer outra forma legalmente prevista, desde que permitidas pelos estatutos ou deliberação da Assembleia Geral e nomeadamente os lucros dessas atividades revertam para os seus fins estatutários.

ARTIGO 4º

(Património Social)

A Associação tem um número ilimitado de Associados que concorrem para o património social, através do pagamento de uma quota, de periodicidade e valor mínimo a fixar pela Assembleia-geral.

ARTIGO 5º

(ATRIBUIÇÕES)

Constituem atribuições normais da Associação:

- a. Deter e manter em atividade um corpo de bombeiros voluntários ou misto, com observância do definido no regime jurídico dos corpos de bombeiros.
- b. Exercer os direitos e as funções que lhe sejam atribuídas por lei;
- c. Manter e fomentar o relacionamento institucional com os demais agentes de proteção civil, mormente associações humanitárias e corpos de bombeiros, a nível local, regional e nacional e com corpos de bombeiros estrangeiros e respetivas entidades detentoras;
- d. Manter e fomentar o relacionamento institucional com as organizações representativas das associações humanitárias de bombeiros, designadamente, a nível distrital com a Federação Distrital de Bombeiros e a nível nacional com a Confederação Nacional - Liga dos Bombeiros Portugueses;
- e. Manter e fomentar o relacionamento com os organismos oficiais locais, regionais e com os de tutela do setor da proteção civil e dos bombeiros;
- f. Representar os seus associados em todas as situações de interesse geral;
- g. Estabelecer relações e acordos com outras entidades, públicas ou privadas, nacionais, estrangeiras ou internacionais e assegurar o seu fiel cumprimento;
- h. Pronunciar-se sobre projetos de natureza legislativa e normativa que versem sobre questões dos setores associativo, da proteção civil e dos bombeiros em particular, bem como sobre todas as matérias que sejam submetidas à sua apreciação pelas entidades competentes;
- i. Constituir participar ou promover por sua iniciativa ou em colaboração com outras entidades - parcerias, sociedades, grupos de trabalho, comissões especializadas, ou integrar comissões, ou órgãos consultivos, de outras entidades, locais, regionais ou nacionais, bem como promover,

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

- designadamente, a realização de encontros, conferências, viagens de estudo, concursos e outras ações tendentes a dignificar, valorizar e divulgar a Associação bem como a fomentar a formação, preparação, treino e intervenção dos bombeiros;
- j. Promover o alargamento de ações, visando o benefício dos associados e de quantos participam nas suas atividades específicas;
 - k. Promover a organização de iniciativas baseadas no princípio da cooperação, tendentes a obter a autonomia económica e financeira da Associação;
 - l. Deliberar sobre os conflitos que sejam submetidos ao Conselho Disciplinar;
 - m. Fomentar o espírito do associativismo e do voluntariado junto da população e das entidades públicas e privadas;
 - n. Disponibilizar aos associados informações atempadas e corretas, relativamente às matérias que são da sua competência e atribuição;
 - o. Promover a imagem dos bombeiros junto dos meios de comunicação social;
 - p. Cumprir e fazer cumprir a lei e os regulamentos em vigor, no âmbito das suas competências;

ARTIGO 6º

(Símbolos)

1. - A Associação adota como símbolo a Phoenix, saindo de um feixe de lenha a arder, do qual pende o colar de oficial da Ordem Militar da Torre e Espada. No centro da Phoenix figurará o brasão do Município de Lisboa e sob estes dois machados cruzados.
 - a. No estandarte de cor branca adota-se o símbolo referido, bordado, com a Phoenix, a lilás-claro, as chamas a cor natural e o brasão e o colar da Torre e Espada a ouro. Por cima do símbolo figurará a designação «Voluntários Lisbonenses» e por baixo do mesmo e sobre o fundo azul as palavras «Coragem» «Abnegação» «Humanidade», uma e outras também bordadas a ouro.
 - b. O emblema da associação é constituído pelo símbolo cunhado em metal prateado ou dourado, destinando-se o primeiro aos associados em geral e o segundo àqueles que fazem ou fizeram parte dos corpos gerentes ou do comando
2. O Estandarte é o símbolo representativo da Associação e simultaneamente do Corpo de Bombeiros que dela faz parte integrante.
3. A Assembleia Geral, poderá deliberar a utilização de qualquer outro símbolo que se venha a entender por conveniente para a prossecução dos fins e ou objetivos da Associação.

§ As deliberações relativas à introdução ou alteração dos símbolos existentes terão que ser tomadas por três quartos dos votos dos Associados presentes em Assembleia Geral com esse ponto especificado em Ordem de Trabalhos.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

CAPÍTULO II DOS ASSOCIADOS

SECÇÃO I

QUALIDADE, INSCRIÇÃO, ADMISSÃO E CLASSIFICAÇÃO

ARTIGO 7º

(QUALIDADE DE ASSOCIADO)

1. São associados:
 - a. As pessoas singulares maiores de dezoito anos;
 - b. As pessoas coletivas legalmente constituídas.
2. Podem ainda ser admitidos como Associados os menores de dezoito anos ou incapazes, ficando a admissão, no entanto, condicionada à autorização por quem legalmente exercer as responsabilidades parentais ou o poder de tutela que, como seus representantes, são responsáveis pelo pagamento da quota e cumprimento destes estatutos.

ARTIGO 8º

(INSCRIÇÃO)

A inscrição para Associado é feita em impresso próprio, em modelo aprovado pela Direção, e assinado pelo candidato ou, por quem o representar caso se tratar de menor ou pessoa coletiva.

ARTIGO 9º

(CLASSIFICAÇÃO)

1. - Os Associados classificam-se em:
 - a. Efetivos: as pessoas, singulares ou coletivas, que contribuam para a prossecução dos fins da Associação mediante o pagamento de uma quota segundo valores, periodicidade e lugar fixados pelos regulamentos aprovados em Assembleia Geral.
 - b. Beneméritos: as pessoas, singulares ou coletivas, que por serviços ou dádivas importantes à Associação mereçam da Assembleia geral tal distinção.
 - c. Honorários: as pessoas, singulares ou coletivas, que pelo seu mérito social ou em recompensa de relevantes serviços prestados à Associação, mereçam da Assembleia geral tal distinção.
 - d. Auxiliares: os elementos pertencentes aos diversos Quadros do Corpo de Bombeiros, ficando isentos do pagamento de quota.

ARTIGO 10º

(ADMISSÃO E REJEIÇÃO)

1. - A aprovação ou rejeição da admissão de Associados Efetivos e Auxiliares é tomada por deliberação da Direção.
2. - A rejeição só poderá ser tomada por manifesta inconveniência para os interesses e prestígio da

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

Associação, devendo ser devidamente fundamentada, registada e comunicada por escrito ao interessado até trinta dias após a receção da inscrição.

3. - O candidato a Associado rejeitado poderá recorrer para o Presidente da Mesa da Assembleia Geral no prazo de dez dias após a receção da comunicação, cabendo àquele decidir quanto à oportunidade da apreciação do recurso em Assembleia Geral.
4. - A admissão envolve plena adesão aos estatutos e regulamentos em vigor.

SECÇÃO II

DIREITOS E DEVERES

ARTIGO 11º

(DIREITOS)

1. - Constituem direitos dos Associados efetivos:
 - a. Participar nas reuniões da Assembleia-geral e aí propor, discutir e votar os assuntos de interesse para a Associação;
 - b. Votar em atos eleitorais desde que no pleno gozo dos seus direitos.
 - c. Ser eleitos para cargos sociais nos termos do artigo 74º.
 - d. Recorrer para a Assembleia Geral de todas as irregularidades e infrações aos estatutos e regulamentos internos, com salvaguarda do disposto no n.º4 deste artigo;
 - e. Requerer a convocação de Assembleias Gerais extraordinárias nos termos da alínea c) do n.º3 do artigo 47.º;
 - f. Entrar livremente na Sede ou em quaisquer outras instalações da Associação, salvo tratando-se de zonas de acesso restrito definidas pela Direção, direitos extensivos a sócios beneméritos e honorários;
 - g. Utilizar os serviços que a Associação venha a prestar ou disponibilizar direta ou indiretamente nas condições definidas pelos regulamentos internos, direitos extensivos a sócios beneméritos e honorários.
 - h. Examinar livros, contas e demais documentos desde que o requeiram por escrito à Direção, com a antecedência mínima de oito dias, devendo indicar expressamente o motivo do seu pedido;
 - i. Apresentar sugestões de interesse coletivo para uma melhor realização dos fins prosseguidos pela Associação, direitos extensivos a sócios beneméritos e honorários;
 - j. Reclamar perante a Direção de atos que considere lesivos dos interesses da Associação e dos seus interesses de Associado;
 - k. Requerer, por escrito, certidão de qualquer ata mediante pagamento dos respetivos custos
 - l. Desistir da qualidade de Associado.
2. - Para exercer os direitos referidos no número anterior, os Associados Efetivos não podem ter o

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

pagamento das quotas em atraso, por um período superior a doze meses.

3. - Os Associados Efetivos admitidos há menos de seis meses e os demais associados apenas gozam dos direitos consignados nas alíneas f), g), i), j), k) e l) do número um e bem como do referido na alínea a) do mesmo número, mas sem direito a voto.
4. - Os Associados que façam parte do Corpo de Bombeiros não poderão discutir em Assembleia Geral assuntos respeitantes à organização e disciplina do Corpo de Bombeiros.

ARTIGO 12º

(DEVERES)

São deveres dos Associados, detentores de plena capacidade de exercício, além de outros previstos na lei geral:

- a. Honrar a Associação em todas as circunstâncias e contribuir quanto possível para o seu prestígio;
- b. Observar, cumprir e fazer cumprir as disposições legais, estatutárias e regulamentares;
- c. Acatar as deliberações dos Órgãos Sociais legitimamente tomadas;
- d. Exercer com dedicação, zelo e eficiência os cargos sociais para que foram eleitos ou nomeados, salvo pedido de escusa por doença ou outro motivo atendível, apresentado ao Presidente da Mesa da Assembleia Geral e por este considerado justificado;
- e. Não cessar a atividade nos cargos sociais sem prévia participação fundamentada e por escrito ao Presidente da Mesa da Assembleia Geral;
- f. Zelar pelos interesses da Associação, comunicando por escrito à Direção quaisquer irregularidades de que tenham conhecimento;
- g. Pagar pontualmente a quota fixada;
- h. Comparecer às assembleias gerais cuja convocação tenham requerido;
- i. Comunicar por escrito à Direção o local de pagamento das quotas e qualquer situação que altere os seus elementos de identificação, designadamente a mudança de residência;
- j. Tratar com respeito e urbanidade a Associação, as suas insígnias, órgãos sociais, respetivos titulares, comando, bombeiros, colaboradores da Associação e todos com quem, na qualidade de associado, se relacione.

SECÇÃO III

SANÇÕES E RECOMPENSAS

SUBSECÇÃO I

INFRAÇÕES DISCIPLINARES E SANÇÕES

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

ARTIGO 13° (INFRAÇÃO DISCIPLINAR)

Constitui infração disciplinar, punível com as sanções estabelecidas nos artigos seguintes, a violação pelo associado, dos deveres consignados no artigo 12°.

ARTIGO 14° (SANÇÕES DISCIPLINARES)

Os associados que incorrerem em responsabilidade disciplinar ficam sujeitos, consoante a natureza e gravidade da infração, às seguintes sanções:

- a. Advertência Verbal;
- b. Advertência por escrito;
- c. Suspensão até doze meses;
- d. Expulsão.

ARTIGO 15° (COMPETÊNCIA DISCIPLINAR)

1. A aplicação das sanções previstas nas alíneas a), b), c) do 1º do artigo anterior é da exclusiva competência da Direção.
2. A pena de expulsão é da competência da Assembleia-geral.

ARTIGO 16° (ADVERTÊNCIA)

As advertências verbal e por escrito, são aplicáveis a faltas leves, designadamente no caso de violação de disposições estatutárias e regulamentares por mera negligência e sem consequências graves para a Associação.

ARTIGO 17° (SUSPENSÃO)

1. A pena de suspensão até doze meses é aplicável nos casos de:
 - a. Violação dos Estatutos e Regulamentos com consequências graves para a Associação;
 - b. Reincidência do associado em faltas por que haja sido advertido ou censurado;
 - c. Escusa injustificada a tomar posse de qualquer cargo nos órgãos sociais da Associação, para que tenha sido eleito ou nomeado;
 - d. Desobediência às deliberações tomadas pelos órgãos sociais e, em geral, aos casos em que, podendo ter lugar a expulsão, o associado beneficie de circunstâncias atenuantes especiais.
2. A suspensão implica a perda do gozo dos direitos consignados no artigo 9º, mas não desobriga do pagamento da quota.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

ARTIGO 18º

(EXPULSÃO)

1. A expulsão implica a eliminação da qualidade de Associado e será aplicável, em geral, quando a infração seja de tal modo grave que torne impossível o vínculo Associativo.
2. Ficam sujeitos, à aplicação da pena de expulsão, nomeadamente, os associados que;
 - a. Defraudarem dolosamente a Associação;
 - b. Agressão, injúria e desrespeito graves a qualquer membro dos órgãos sociais, respetivos titulares, à Associação, às suas insígnias, ao Comando, aos Bombeiros, aos colaboradores da Associação e a todos com quem, na qualidade de associado, se relacionem e por motivos relacionados com o exercício do seu cargo.
 - c. Os sócios que forem condenados em juízo, a pena maior.
3. Os associados que sejam punidos com a pena de expulsão não podem ser readmitidos, salvo se forem reabilitados em revisão do processo.

ARTIGO 19º

(PROCESSO DISCIPLINAR)

1. As advertências carecem de audiência do visado.
2. As decisões de aplicação das penas de suspensão e de expulsão serão sempre precedidas da instauração de processo disciplinar, com audiência obrigatória do associado.

ARTIGO 20º

(RECURSOS)

1. - Da decisão que aplique pena de suspensão cabe recurso para a Assembleia Geral a interpor, pelo associado punido, no prazo de trinta dias a contar da notificação da decisão recorrida, devendo sobre o mesmo ser tomada deliberação final, em Assembleia Geral Extraordinária, até noventa dias úteis após a interposição do recurso.
2. - Da decisão da Assembleia geral que aplique a pena de expulsão cabe recurso judicial.

ARTIGO 21º

(CONSEQUÊNCIAS ESPECIAIS)

1. - Os Associados que façam parte do Corpo de Bombeiros e que sejam punidos nos termos da legislação aplicável, ficam impedidos de acesso às instalações da Associação durante o período de suspensão.
2. - Os associados que façam parte do Corpo de Bombeiros e que sejam punidos com demissão nos termos da legislação aplicável, perdem, automaticamente, a qualidade de associado.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

SUBSECÇÃO II RECOMPENSAS ARTIGO 22º (DISTINÇÕES)

1. Aos Associados, pessoas singulares ou coletivas, entidades ou coletividades e elementos do Corpo de Bombeiros que prestarem serviços relevantes à Associação, merecedores de especial reconhecimento, poderão se atribuídas as seguintes distinções:
 - a. Diploma de agradecimento;
 - b. Diploma de louvor individual ou coletivo;
 - c. Diploma de reconhecimento;
 - d. Medalhas de Filantropia, Dedicação e Assiduidade, grau cobre;
 - e. Medalhas de Filantropia, Dedicação e Assiduidade, grau prata;
 - f. Medalhas de Filantropia, Dedicação e Assiduidade, grau ouro;
 - g. Emblema de ouro;
 - h. Classificação de sócio benemérito;
 - i. Classificação de sócio honorário.
2. Compete à direção conceder as distinções das alíneas a) a f).
3. Compete ao conselho geral a concessão de emblema de ouro (alínea g)
4. Compete à assembleia geral a atribuição das distinções das alíneas h) e i), ouvido o Conselho Geral.

SECÇÃO IV SUSPENSÃO, PERDA DA QUALIDADE DE ASSOCIADO E READMISSÃO

ARTIGO 23º (SUSPENSÃO DA QUALIDADE DE ASSOCIADO)

1. Os associados efetivos podem, por razões ponderosas devidamente fundamentadas, solicitar à Direção a suspensão da sua qualidade de Associado, por um período máximo de um ano.
2. Do indeferimento caberá recurso para o Presidente da Mesa da Assembleia-geral.

ARTIGO 24º (PERDA DA QUALIDADE DE ASSOCIADO)

1. Perdem a qualidade de associados:
 - a. Os que tiverem sido punidos com a pena de expulsão, nos termos do artigo 18.º, ou demitidos nos termos do Regulamento do Corpo de Bombeiros;
 - b. Os que pedirem a exoneração;
 - c. Os que não pagarem as quotas correspondentes a vinte e quatro meses, seguidos ou

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

interpolados, se não satisfizerem o débito no prazo de trinta dias a contar da notificação para regularização da situação contributiva.

2. A perda da qualidade de Associado pelos motivos de expulsão ou demissão na alínea a) é da competência da Assembleia Geral.
3. A perda da qualidade de associado pelos motivos de pedido de exoneração do número anterior, é da competência da Direção.
4. O Associado que por qualquer forma perder essa qualidade deverá obrigatoriamente devolver o documento de identificação e não terá direito a reaver as quotas que haja pago, sem prejuízo da sua responsabilidade por toda a atuação em que foi membro da Associação.

ARTIGO 25º

(READMISSÃO DE ASSOCIADOS)

1. Podem ser readmitidos, sem prejuízo da parte final do nº 3 do artigo 18º, os associados que tiverem sido:
 - a. Exonerados a seu pedido;
 - b. Eliminados por falta de pagamento das quotas;
 - c. A readmissão só se efetivará a pedido do interessado.
2. Quando o motivo da expulsão tenha sido a falta de pagamento de quotas é condição, para a readmissão, o pagamento das quotizações correspondentes ao período compreendido entre a decisão de eliminação e a readmissão, podendo a Direção permitir que, neste caso, os encargos sejam satisfeitos, a requerimento do interessado, em prestações mensais.

CAPÍTULO III

DOS ÓRGÃOS SOCIAIS

SECÇÃO I

PRINCÍPIOS GERAIS

ARTIGO 26º

(ÓRGÃOS SOCIAIS)

1. São Órgãos Sociais da Associação;
 - a. Assembleia Geral;
 - b. Conselho Geral;
 - c. Direção;
 - d. Conselho Fiscal;
2. A Mesa da Assembleia Geral, a Direção e o Conselho Fiscal, são constituídos por um número ímpar de titulares, de entre os Associados Efetivos, dos quais um será o Presidente.
3. O Conselho Geral é constituído por todos os membros dos órgãos sociais, em exercício e suplentes, pelo comando e por detentores de cargos honoríficos nos órgãos sociais.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

ARTIGO 27º

(ELETIVIDADE DOS CARGOS)

Os titulares da Mesa da Assembleia Geral, da Direção e do Conselho Fiscal são eleitos em assembleia geral eleitoral.

ARTIGO 28º

(DURAÇÃO DO MANDATO DOS ELEITOS DOS ÓRGÃOS SOCIAIS)

A duração do mandato dos eleitos para os Órgãos Sociais é de três anos, sem prejuízo de destituição, nos termos da lei, podendo ser reeleitos sem limitação de mandatos.

ARTIGO 29º

(EXCLUSIVIDADE E IMPEDIMENTOS)

1. - Aos titulares dos órgãos sociais não é permitido o desempenho simultâneo de mais de um cargo na Associação bem como não é permitido o desempenho de cargos em órgãos sociais de outras associações humanitárias de bombeiros.
2. - Os presidentes, da Mesa da Assembleia Geral e dos órgãos de administração e fiscalização, estão impedidos de exercer quaisquer funções no quadro de comando e no quadro ativo do respetivo corpo de bombeiros.

ARTIGO 30º

(INELEGIBILIDADE E INCAPACIDADES)

1. - Não podem ser reeleitos, ou novamente designados membros dos Órgãos Sociais, os associados que, mediante processo disciplinar ou judicial, tenham sido declarados responsáveis por irregularidades cometidas no exercício dessas funções ou removidos dos cargos que desempenhavam.
2. - Não podem ser eleitos para os órgãos sociais os associados que pertençam a Órgãos Sociais ou a Corpos de Bombeiros de Associações Congéneres.
3. - Os titulares dos Órgãos Sociais não podem votar em assuntos que diretamente lhes digam respeito, ou nos quais sejam interessados os respetivos cônjuges, ascendentes, descendentes diretos e afins.
4. - E vedado á associação contratar direta ou indiretamente com os titulares dos Órgãos Sociais, seus cônjuges, ascendentes, descendentes diretos e afins ou com sociedades em que qualquer destes tenha interesses.

ARTIGO 31º

(POSSE)

1. - A posse será conferida pelo Presidente cessante da Mesa da Assembleia Geral, ou pelo seu substituto, em sessão pública anunciada para o efeito no prazo máximo de trinta dias a contai* da data da promulgação dos resultados do ato eleitoral.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

2. - Enquanto não se verificar a posse dos membros eleitos para os órgãos sociais, os membros cessantes manter-se-ão em funções com meros poderes de gestão.
3. - Se o Presidente cessante da Mesa da Assembleia Geral ou o seu substituto não conferir a posse no prazo estabelecido, os membros dos órgãos sociais eleitos entrarão em exercício, salvo se houver impugnação judicial do ato eleitoral.

ARTIGO 32º

(ENTREGA DE VALORES E DOCUMENTOS)

É obrigação legal dos órgãos sociais cessantes fazer a entrega de todos os valores, documentos, inventários e arquivos da Associação aos órgãos eleitos para novo mandato e até ao ato da posse destes.

ARTIGO 33º

(RESPONSABILIDADE DOS TITULARES DOS ÓRGÃOS SOCIAIS)

1. Os titulares dos Órgãos Sociais não podem abster-se de votar nas reuniões a que estiverem presentes e são responsáveis, civil e criminalmente, pelas faltas ou irregularidades cometidas no exercício do mandato.
2. Os titulares dos Órgãos Sociais ficam exonerados de responsabilidade se:
 - a. Não tiverem tomado parte na respetiva deliberação e a reprovarem com declaração na ata da sessão imediata em que se encontrem presentes;
 - b. Tiverem votado contra essa deliberação e o fizerem consignar na ata respetiva.
3. A aprovação dada pela Assembleia Geral ao relatório e contas de gerência da Direção e ao parecer do Conselho Fiscal iliba os membros destes Órgãos Sociais da responsabilidade para com a Associação, salvo provando-se omissões por má-fé ou falsas indicações.

ARTIGO 34º

(REPRESENTAÇÃO)

1. - A representação da Associação, em juízo ou fora dele, cabe à Direção ou a quem ela designar, sem prejuízo do disposto no artigo seguinte.
2. - Perante as entidades públicas administrativas a quem compete a fiscalização, inspeção e controlo da utilização de fundos públicos, responde, em nome da Associação, a Direção.

ARTIGO 35º

(DELIBERAÇÕES E ATAS DOS ÓRGÃOS SOCIAIS)

1. - Os órgãos de administração e fiscalização só podem deliberar com a presença da maioria dos seus titulares.
2. - As deliberações dos órgãos de administração e fiscalização, salvo diferente disposição estatutária ou legal, são tomadas por maioria dos titulares presentes, tendo o Presidente voto de qualidade em

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

caso de empate na votação.

3. - As deliberações da Assembleia Geral, para as quais os presentes estatutos ou a lei não exijam maioria qualificada, serão tomadas por maioria simples dos votos dos associados presentes.
4. - As deliberações respeitantes a eleições de Órgãos Sociais e a assuntos de incidência pessoal dos seus titulares são realizadas por escrutínio secreto.
5. - São sempre lavradas atas das reuniões de qualquer Órgão Social da Associação, as quais são obrigatoriamente assinadas por todos os membros presentes ou, quando respeitem a reuniões da Assembleia Geral, pelos membros da respetiva Mesa.

ARTIGO 36º

(CONDIÇÕES DE EXERCÍCIO DOS CARGOS)

1. - O exercício de qualquer cargo nos Órgãos Sociais da associação é gratuito, mas pode justificar o pagamento de despesas delas derivadas.
2. - Quando o volume do movimento financeiro ou a complexidade da administração da Associação exija a presença prolongada de um ou mais titulares do órgão de administração podem estes ser remunerados, sendo a remuneração determinada pela Assembleia Geral.

ARTIGO 37º

(FORMA DE OBRIGAR)

1. - Para obrigar a Associação são necessárias e bastantes as assinaturas de dois membros efetivos da Direção, uma das quais será a do Presidente.
2. - Nas operações financeiras são obrigatórias as assinaturas conjuntas do Presidente da Direção e do Tesoureiro.
3. - Os atos de mero expediente poderão ser assinados por qualquer membro da Direção.

ARTIGO 38º

(RENUNCIA AO MANDATO)

1. - Os membros dos órgãos sociais da Associação podem renunciar ao mandato devendo para o efeito comunicá-lo de imediato ao Presidente da Mesa da Assembleia Geral.
2. - Compete ao Presidente da Mesa da Assembleia Geral, em consequência da renúncia, declarar a vacatura do lugar, dando de imediato conhecimento ao Presidente do respetivo órgão.

ARTIGO 39º

(CAUSAS PARA A PERDA DE MANDATO)

São causas para a perda de mandato dos elementos dos órgãos sociais:

- a. A perda da qualidade de Associado;

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

- b. A destituição do cargo pela Assembleia Geral;
- c. A condenação como crime grave;

ARTIGO 40º

(SUBSTITUIÇÃO DOS MEMBROS DOS ÓRGÃOS SOCIAIS)

1. - No caso de falta, impedimento ou vacatura de lugar de Presidente de qualquer órgão, o mesmo será preenchido pelo Vice-presidente, segundo a ordem de precedência da sua colocação na lista, no caso de haver mais que um Vice-presidente.
2. - No caso de vacatura do cargo de qualquer outro membro dos órgãos sociais, incluindo o do Vice-presidente que assuma a presidência, competirá ao respetivo órgão social chamar o primeiro suplente pela ordem constante da lista eleita, e deliberar sobre o preenchimento desse lugar vago (redistribuição dos cargos).
3. - No caso de se esgotar o número de suplentes para o preenchimento das vagas, e o órgão ficar sem quórum deliberativo, proceder-se-á à consulta do Conselho Geral, nos termos do artº55º.
4. - Em qualquer das circunstâncias indicadas nos números 2 e 3 deste artigo, os membros designados para preencher os cargos apenas completam o mandato.

SECÇÃO II

ASSEMBLEIA-GERAL

SUBSECÇÃO I

ESTATUTO E COMPOSIÇÃO

ARTIGO 41º

(ESTATUTO E COMPOSIÇÃO)

A Assembleia Geral é constituída pelos Associados no pleno gozo dos seus direitos nos termos do artigo 11º e nela reside o poder deliberativo da Associação.

ARTIGO 42º

(MESA DA ASSEMBLEIA GERAL)

1. - A Assembleia Geral é dirigida pela respetiva Mesa, que se compõe de um Presidente, um Vice-presidente e um Secretário.
2. - Haverá ainda dois suplentes.
3. - Na falta ou impedimento do Presidente e do Vice-Presidente cabe à Assembleia Geral, entre os Associados presentes, quem presidirá à Mesa.
4. - Na falta ou impedimento do Secretário o Presidente da Mesa designará de entre os Associados presentes quem deve secretariar a reunião.
5. - No caso de vacatura de lugar o mesmo será preenchido tendo em conta o disposto no artigo 40.º

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

SUBSECÇÃO II COMPETÊNCIAS

ARTIGO 43º

(COMPETÊNCIA DA ASSEMBLEIA GERAL)

1. - Compete à Assembleia-geral deliberar sobre todas as matérias não compreendidas nas atribuições e competências legais ou estatutárias dos outros Órgãos Sociais.
2. - São, necessariamente, da competência da Assembleia Geral:
 - a. Definir as linhas fundamentais de atuação da Assembleia Geral;
 - b. Acompanhar a atuação dos demais Órgãos Sociais e zelar pelo cumprimento da Lei bem como dos Estatutos e Regulamentos da Associação;
 - c. Apreciar e votar as propostas de alteração aos Estatutos, com audição prévia do Conselho Geral, nos termos da competência atribuída na alínea e) do número um do artigo 55.º dos Estatutos;
 - d. Apreciar e votar os Regulamento bem como as alterações que lhe sejam propostas;
 - e. Deliberar sobre a extinção da Associação bem como eleger a Comissão Liquidatária e destino dos bens.
 - f. Eleger e destituir, por votação secreta, os membros dos Órgãos Sociais;
 - g. Apreciar e votar o relatório e conta de gerência do ano anterior bem como o parecer do Conselho Fiscal;
 - h. Apreciar e votar o Plano de Atividades e Orçamento para o ano seguinte, bem como o parecer do Conselho Fiscal e ainda os orçamentos suplementares propostas pela Direção;
 - i. Apreciar e deliberar sobre todos os requerimentos propostas e recursos que lhe sejam apresentados pelos membros dos Órgãos Sociais ou Associados, de acordo com os Estatutos e Regulamentos;
 - j. Fixar, sob proposta da Direção, os valores mínimos da quota dos Associados bem como a periodicidade e forma de pagamento;
 - k. Deliberar, sob proposta da Direção e parecer prévio do Conselho Geral, a nomeação de Associados Beneméritos e dos Honorários;
 - l. Atribuir Louvores e Condecorações nos termos dos Estatutos e Regulamentos aprovados em Assembleia Geral;
 - m. Autorizar o Presidente da Direção da Associação a demandar judicialmente os membros dos Órgãos Sociais, por atos lesivos praticados no exercício das suas funções;
 - n. Autorizar a Direção a contrair ou fazer empréstimos e aquisições, desde que excedam os atos de administração ordinária, após parecer do Conselho Fiscal e do Conselho Geral, nos termos da alínea c) do número um do artigo 55.º;
 - o. Autorizar a Direção a alienar imóveis da Associação bem como participações ou outras que a Associação detenha, após parecer do Conselho Geral nos termos da alínea c) do número um do artigo 55.º;

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

ARTIGO 44º

(COMPETÊNCIA DO PRESIDENTE DA MESA DA ASSEMBLEIA GERAL)

Compete ao Presidente da Mesa da Assembleia Geral:

- a. Dirigir os trabalhos da Assembleia Geral e demais reuniões, nomeadamente as reuniões conjuntas dos Órgãos Sociais e do Conselho Disciplinar.
- b. Assinar os termos de abertura e encerramento e rubricar os livros de atas da Assembleia Geral;
- c. Dar posse aos membros eleitos dos Órgãos Sociais;
- d. Receber e submeter à Assembleia Geral, nos prazos legais, os requerimentos e recursos cuja decisão seja competência desta;
- e. Fixar o limite de tempo e o número de intervenções permitidas a cada associado, na discussão de cada assunto, excetuando-se os representantes dos Órgãos Sociais, na Sessão da Assembleia em que a intervenção ocorrer;
- f. Presidir e tramitar todo o processo eleitoral dos Órgãos Sociais, de acordo com a lei e os presentes estudos, nomeadamente, verificar a ilegibilidade dos candidatos bem como a regularidade das listas concorrentes;
- g. Integrar o Conselho Disciplinar;
- h. Exercer as demais competências que lhe sejam conferidas pela lei, estatutos ou deliberações da Assembleia Geral.
- i. Participar, sempre que o entenda por conveniente, nas reuniões dos demais Órgãos Sociais mas sem direito a voto.

ARTIGO 45º

(COMPETÊNCIA DO VICE-PRESIDENTE DA MESA DA ASSEMBLEIA GERAL)

Compete ao Vice-Presidente da Mesa da Assembleia Geral coadjuvar o Presidente da Mesa no exercício das suas funções e substituí-lo nas suas faltas ou impedimentos.

ARTIGO 46º

(COMPETÊNCIA DO SECRETÁRIO DA MESA DA ASSEMBLEIA GERAL)

Compete ao secretário da Mesa da Assembleia-geral:

- a. Lavrar as atas e emitir as certidões respetivas no prazo de quinze dias a contar da data em que foram requeridas;
- b. Preparar e tramitar todo o expediente da Mesa.
- c. Fazer o registo dos associados presentes nas sessões da assembleia geral e dos que durante a sessão pedirem para intervir, pela respetiva ordem;
- d. Escrutinar no ato eleitoral;
- e. Praticar todos os demais atos e funções decorrentes da lei, estatutos e regulamentos;

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

SUBSECÇÃO III FUNCIONAMENTO

ARTIGO 47º (REUNIÕES)

1. As reuniões da Assembleia-geral são ordinárias e extraordinárias.
2. A Assembleia Geral reunirá ordinariamente:
 - a. No primeiro trimestre de cada ano, por solicitação da Direção, para a discussão e aprovação do Relatório e Conta de Gerência do ano anterior e do parecer do Conselho Fiscal, devendo estes documentos estarem patentes para consulta dos associados nos oito dias anteriores à realização da Assembleia Geral. De três em três anos funcionará também para a eleição dos corpos gerentes do triénio que se inicia nesse ano.
 - b. Até ao final do mês de novembro de cada ano, por solicitação da Direção, para aprovar o Plano e Orçamento para o ano seguinte;
3. A assembleia geral reunirá extraordinariamente:
 - a. Por iniciativa da Mesa
 - b. A pedido da Direção ou do Conselho Fiscal,
 - c. A requerimento fundamentado e subscrito por um mínimo de cinquenta associados no pleno gozo dos seus direitos.
4. A requerimento de qualquer associado, caso a Direção não convoque a Assembleia Geral nos casos em que deve fazê-lo;
5. A reunião da Assembleia Geral que seja convocada ao abrigo da alínea c) do número anterior só poderá efetuar-se se estiverem presentes, pelo menos, três quartos do requerentes.
6. - Quando a reunião prevista no número anterior não se realizar por falta do número mínimo de associados requerentes, ficam, os que faltarem, inibidos, pelo prazo de dois anos, de requerer a reunião extraordinária da Assembleia Geral, sem prejuízo do pagamento das despesas decorrentes da convocação, salvo se justificarem a falta por motivos de força maior.

ARTIGO 48º (FORMA DE CONVOCAÇÃO)

- 1 A Assembleia Geral é convocada pelo Presidente da Mesa da Assembleia Geral, através de Edital afixado na sede social e outros locais julgados de interesse para o efeito e publicado num dos jornais de tiragem diária, com o mínimo de oito dias de antecedência, indicando-se no mesmo aviso o dia, hora e local da reunião e a respetiva ordem de trabalhos.
- 2 A comparência de todos os associados sanciona quaisquer irregularidades da convocação, desde que nenhum deles se oponha à realização da assembleia geral.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

ARTIGO 49º

(FUNCIONAMENTO)

1. A Assembleia Geral não pode deliberar, em primeira convocação, sem a presença de, pelo menos, metade dos associados efetivos, podendo deliberar trinta minutos depois da hora inicial, com qualquer número de presenças, desde que não inferior a três associados efetivos.
2. As deliberações da Assembleia-geral são tomadas em observância com o disposto no n.º 3 do artigo 35.º.

ARTIGO 50º

(REPRESENTAÇÃO DOS ASSOCIADOS)

1. É admitida a representação do Associado, no pleno gozo dos seus direitos, mediante carta do próprio, dirigida ao Presidente da Mesa da Assembleia Geral.
2. A delegação de poderes só pode ser feita noutro Associado, também no pleno gozo dos seus direitos.
3. Não poderá ser delegada mais que uma representação em cada associado.

ARTIGO 51º

(PRIVAÇÃO DO DIREITO DE VOTO)

O associado não pode votar, por si ou como representante de outrem, nas matérias em que haja conflito de interesses entre a associação e o próprio, ou o representado, seus cônjuges, ascendentes ou descendentes.

ARTIGO 52º

(DELIBERAÇÕES ANULÁVEIS)

1. São anuláveis as deliberações contrárias à lei e aos estatutos, seja pelo seu objetivo, seja por irregularidades havidas na convocação dos associados ou no funcionamento da assembleia.
2. São ainda anuláveis as deliberações:
 - a. Tomadas sobre matéria estranha à ordem de trabalhos, salvo se todos os Associados comparecerem à reunião e concordarem com o aditamento;
 - b. Tomadas com infração do disposto no artigo anterior destes estatutos se o voto do Associado impedido for essencial à existência da maioria necessária.

ARTIGO 53º

(ATAS)

De todas as reuniões da Assembleia Geral serão lavradas atas, em livro próprio onde constarão o número de associados presentes e as discussões e deliberações tomadas, as quais serão assinadas por todos os membros da Mesa.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

SECÇÃO III

ÓRGÃOS DE ADMINISTRAÇÃO E FISCALIZAÇÃO

ARTIGO 54º

(FUNCIONAMENTO DOS ÓRGÃOS DE ADMINISTRAÇÃO E FISCALIZAÇÃO)

1. Os órgãos de administração e fiscalização são convocados pelos respetivos Presidentes e as respetivas deliberações tomadas em observância com o disposto nos n.º 1 e 2 no artigo 35º destes estatutos.
2. A falta de quórum deliberativo por impossibilidade de preenchimento de lugares vagos em qualquer órgão implica a convocação extraordinária de eleições para esse mesmo órgão.

SUBSECÇÃO I

CONSELHO GERAL

ARTIGO 55º

(COMPETÊNCIAS)

Ao Conselho Geral compete:

1. - Emitir parecer sobre:

- a. Todos os assuntos que lhe sejam presentes pela assembleia geral, direção e conselho fiscal e comando;
 - b. As opções orçamentais de cada exercício;
 - c. A aquisição ou alienação onerosa de imóveis bem como contrair empréstimos;
 - d. Determinação ou alteração dos vencimentos do pessoal assalariado;
 - e. As alterações aos estatutos e regulamentos;
 - f. A concessão das mais altas distinções da associação;
2. - Deliberar sobre proposta de lista dos corpos gerentes a submeter á apreciação da assembleia geral, sem prejuízo das que os associados, por sua iniciativa, desejem apresentar;
 3. - Nomear, até ao fim do respetivo mandato dos corpos gerentes, em caso de faltas ou impedimentos reconhecidos, os substitutos:
 - a. De entre os associados eleitos, para efeitos do disposto nos termos do n.º. 3 do artigo 40º, para os cargos de presidentes e vice-presidentes da Direção e do Conselho Fiscal e os tesoureiros, o primeiro secretário e o segundo secretário da direção;
 - b. De entre outros associados, no caso dos corpos gerentes restantes em geral;
 4. - Conceder o emblema de ouro da associação;
 5. - Compete ainda ao Conselho Geral, julgar como mais conveniente para os interesses da Associação, todos os casos omissos nos estatutos e regulamentos que deverá ser ratificado em próxima Assembleia Geral.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

ARTIGO 56º

(FUNCIONAMENTO)

1. O conselho geral será convocado e presidido pelo presidente da mesa da assembleia geral, por iniciativa deste ou a requerimento da direção, do conselho fiscal ou do comando do corpo ativo, cuja convocatória deverá ser feita com antecedência mínima de oito dias.
2. As resoluções do conselho geral só poderão ser válidas quando tomadas por mais de um terço dos membros dos corpos gerentes em efetividade, tendo o presidente voto de qualidade em caso de empate.
3. Nos casos referidos nas alíneas b) e e) do n.º 1) e n.ºs 3) e 4) do artigo anterior, deverá ainda ser observada a maioria absoluta e estar presente pelo menos um membro de cada órgão componente do conselho geral.
4. Qualquer membro do conselho geral poderá aceitar, por escrito, até uma representação específica de outro membro do conselho geral para votar nas deliberações que envolvam pontos concretamente especificadas na ordem de trabalhos.
5. No caso de falta de validade do conselho geral, reunido para os efeitos e nos mesmos termos do n.º 2, o mesmo reunirá em segunda convocação com qualquer número de presenças nos oito dias seguintes. Esta disposição deverá constar nas convocatórias, bem como a data da reunião em segunda convocação.

ARTIGO 57º

(EXPEDIENTE E ATAS)

O secretário da direção será o secretário do conselho geral, competindo-lhe nesta qualidade lavrar, em livro próprio, as atas das reuniões e proceder a todo o expediente do conselho geral.

SUBSECÇÃO II

DA DIREÇÃO

ARTIGO 58º

(COMPOSIÇÃO)

1. A Direção é composta por sete membros: um Presidente, um Vice-presidente, um Secretário, um Secretário adjunto, um Tesoureiro e dois vogais.
2. Haverá dois suplentes que se tornarão efetivos à medida que se derem as vagas e pela ordem que tiverem sido eleitos.
3. Durante o mandato, faltas suplementares poderão ser supridas conforme competências do Conselho Geral, ratificadas na assembleia ordinária seguinte.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

ARTIGO 59º (COMPETÊNCIAS DA DIREÇÃO)

1. A Direção é o órgão de administração da Associação;
2. Compete à Direção gerir a Associação e representá-la, incumbindo-lhe, designadamente:
 - a. Garantir a prossecução do fim social e efetivação dos direitos dos Associados;
 - b. Proceder à gestão administrativa do Corpo de Bombeiros, nas matérias que, pelo Regime Jurídico dos Corpos de Bombeiros e pelo Regime Jurídico dos Bombeiros Portugueses, bem como demais legislação aplicável, lhe estão atribuídas;
 - c. Elaborar anualmente e submeter a parecer do Conselho Fiscal o relatório e contas de gerência de cada ano, bem como o Orçamento para o ano seguinte;
 - d. Submeter a parecer do Conselho Geral o plano de atividades;
 - e. Remeter até 15 de Novembro de cada ano, à Mesa da Assembleia Geral para aprovação, o Plano de Atividades e Orçamento para o ano seguinte;
 - f. Solicitar ao Presidente da Mesa da Assembleia Geral, a convocação da Assembleia Geral para aprovação do Relatório e Conta de Gerência do ano anterior, sem prejuízo das demais convocatórias daquele órgão nas circunstâncias fixadas nos presentes estatutos;
 - g. Assegurar a organização e o funcionamento dos serviços, bem como a escrituração dos livros, nos termos da lei;
 - h. Contratar e gerir o pessoal dos quadros da Associação fixando os respetivos horários de trabalho e vencimentos;
 - i. Representar a Associação em juízo e fora dele;
 - j. Aprovar ou indeferir as propostas de admissão de associados efetivos e auxiliares;
 - k. Propor à Assembleia Geral a nomeação de Associados Beneméritos e Honorários bem como propor a atribuição de louvores da competência deste órgão social;
 - l. Propor à Assembleia Geral a reforma ou alteração dos estatutos;
 - m. Fixar ou modificar a estrutura dos serviços da Associação, elaborando os respetivos regulamentos;
 - n. Fornecer ao Conselho Fiscal os elementos que lhe forem solicitados para o cumprimento das suas atribuições;
 - o. Manter sob a sua guarda e responsabilidade os bens e valores da Associação;
 - p. Elaborar e manter atualizado o inventário do património da Associação;
 - q. Ordenar a instauração de processos disciplinares aos associados e aplicar sanções nos termos dos presentes estatutos, em matéria da sua competência;
 - r. Submeter à apreciação e votação da Assembleia Geral os assuntos que, pela sua importância, exijam deliberação daquele órgão;

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

- s. Propor à Assembleia Geral a alteração do valor de quota mínima;
- t. Fixar as taxas eventualmente devidas pela utilização por terceiras pessoas dos serviços da Associação;
- u. Aceitar heranças e donativos, nos termos da lei;
- v. Celebrar contratos de desenvolvimento em áreas específicas, no âmbito da prevenção e reação a acidentes e designadamente quanto à criação e o funcionamento de equipas de intervenção permanente, ou outras, legal ou protocolarmente previstas;
- w. Nomear comissões ou grupos de trabalho que entenda conveniente para uma melhor prossecução dos objetos estatutários;
- x. Exercer todas as demais funções que lhe sejam atribuídas por lei, pelos presentes estatutos, regulamentos e praticar todos os atos necessários à defesa dos interesses da Associação;
- y. Elaborar regulamentos internos sobre matérias da sua competência e zelar pelo cumprimento da lei, dos estatutos, dos regulamentos internos e das deliberações dos órgãos da Associação;
- z. Nomear os elementos do Comando e remeter à Autoridade Nacional de Proteção Civil, para homologação;
- aa. Atribuir distinções honoríficas de acordo com os Regulamentos Internos;
- bb. Manter atualizada e apta a ser apresentada aos órgãos sociais, relação dos associados no pleno gozo dos seus direitos;
- cc. Promover eventos desportivos, culturais e recreativos, bem como iniciativas no âmbito dos cuidados de saúde e ainda outras atividades, com ou sem fins lucrativos, previstas nos Regulamentos ou autorizadas pela Assembleia-geral;
- dd. Propor à Assembleia Geral a aquisição onerosa ou alienação de imóveis da Associação, bem como contrair empréstimos sobre as suas instalações.

ARTIGO 60º

(COMPETÊNCIAS DO PRESIDENTE)

Compete ao Presidente da Direção:

- a. Superintender na Administração da Associação e orientar e fiscalizar os respetivos serviços;
- b. Representar a Associação em juízo e fora dele;
- c. Convocar e presidir às reuniões da Direção;
- d. Promover o cumprimento das deliberações da Assembleia Geral, do Conselho Fiscal, da Direção e do Conselho Disciplinar;
- e. Assinar os termos de abertura e encerramento e rubricar o livro das atas da Direção;

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

- f. Integrar o Conselho Disciplinar;
- g. Exercer todas as demais funções que lhe sejam atribuídas pela lei, pelos estatutos e regulamentos, bem como as que lhe forem expressamente delegadas pela Direção, desde que sejam legalmente delegáveis.

ARTIGO 61º

(COMPETÊNCIAS DO VICE-PRESIDENTE)

Compete ao Vice-Presidente substituir o Presidente nas suas faltas ou impedimentos e colaborar com a Direção e com o Presidente no exercício das respetivas competências, designadamente:

- a. Na elaboração de resumo das atividades o qual constituirá elemento para o relatório da Direção a apresentar em Assembleia Geral;
- b. Na elaboração das propostas dos orçamentos da Associação, submetendo-os à apreciação da Direção;
- c. Na observância dos preceitos orçamentais e na aplicação das respetivas dotações;
- d. No cumprimento dos serviços de contabilidade e expediente mantendo-os sempre organizados e atualizados;
- e. No cumprimento das disposições legais em relação aos trabalhadores;
- f. No zelo pela conservação do património da Associação que lhe está afeto.

ARTIGO 62º

(COMPETÊNCIAS DO SECRETÁRIO)

1. - Compete ao Secretário:
 - a. Organizar e orientar todo o serviço de secretaria;
 - b. Preparar a agenda de trabalho para as reuniões da Direção, de acordo com as orientações do Presidente ou de quem o substitua;
 - c. Lavrar as atas no respetivo livro mantendo-o sempre em dia;
 - d. Prover todo o expediente da Associação;
 - e. Passar, no prazo de quinze dias, as certidões das atas pedidas pelos associados.
2. - Compete ao Secretário Adjunto:
 - a. Coadjuvar o Secretário no exercício das suas funções e substituí-lo nas suas faltas ou impedimentos;
 - b. Executar as tarefas que lhe forem delegadas.

ARTIGO 63º

(COMPETÊNCIAS DO TESOUREIRO)

Compete ao Tesoureiro:

- a. A arrecadação de receitas;

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

- b. A satisfação das despesas autorizadas;
- c. Assinar, todos os documentos em que legal e estatutariamente a sua assinatura seja obrigatória, designadamente nas operações financeiras conjuntamente com o Presidente da Direção, ou, na sua falta ou impedimento, com o Vice - Presidente;
- d. Emitir as autorizações de pagamento e as guias de receita, arquivando todos os documentos de despesa e receita;
- e. Depositar em qualquer instituição de crédito, à ordem da Associação, as disponibilidades financeiras;
- f. A orientação e controlo da escrituração de todos os livros de receita e despesas, velando pela segurança de todos os haveres e conferindo o cofre pelo menos uma vez por mês;
- g. A apresentação à Direção do balancete em que se discriminem as receitas e as despesas do mês anterior, bem como a prestação de contas, sempre que a Direção o entenda;
- h. A elaboração anual de um Orçamento em que se discriminem as receitas e despesas previstas para o exercício do ano seguinte;
- i. Efetuar o necessário provimento de fundos para que, nas datas estabelecidas, a Associação possa solver os seus compromissos;
- j. A atualização do inventário do património associativo;
- k. Em geral prestar todos os esclarecimentos sobre assuntos de contabilidade e tesouraria.

ARTIGO 64º

(COMPETÊNCIAS DOS VOGAIS E SUPLENTES DA DIREÇÃO)

1. Aos Vogais compete coadjuvar os restantes elementos do elenco diretivo e desempenhar as missões que lhes forem atribuídas.
2. Os Suplentes podem participar nas reuniões de Direção, sem direito a voto, competindo-lhes colaborar com a Direção no exercício das funções de gestão da Associação.

ARTIGO 65º

(FUNCIONAMENTO)

1. A Direção reunirá sempre que for julgado conveniente, sob convocação do Presidente, por iniciativa deste ou da maioria dos seus membros ou a pedido do Conselho Fiscal ou da Assembleia Geral, mas, obrigatoriamente, uma vez por mês salvo no mês de agosto.
2. As deliberações serão tomadas, tendo em conta o disposto nos números 1 e 2 do artigo 35.º e número um do artigo 54.º, cabendo voto de qualidade ao Presidente em caso de empate.
3. Das reuniões da Direção serão lavradas atas em livro próprio, que deverão ser assinadas pelos presentes.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

SUBSECÇÃO III DO CONSELHO FISCAL

ARTIGO 66º (COMPOSIÇÃO)

1. - O Conselho Fiscal é constituído por um Presidente, um Vice-presidente e um Secretário Relator.
2. Haverá simultaneamente 2 (dois) suplentes, que se tomarão efetivos à medida que se derem vagas e pela ordem em que tiverem sido eleitos, podendo, até então e sem prejuízo disso, assistirem às reuniões do Conselho Fiscal e tomarem parte na discussão dos assuntos, mas sem direito a voto. _____

ARTIGO 67º (COMPETÊNCIAS DO CONSELHO FISCAL)

1. O Conselho Fiscal é o órgão de fiscalização da Associação.
2. Ao Conselho Fiscal compete zelar pelo cumprimento da lei e dos estatutos, incumbindo-lhe, designadamente:
 - a. Exercer a fiscalização sobre a escrituração e documentos da instituição, sempre que o julgue conveniente;
 - b. Assistir ou fazer-se representar por um dos seus titulares às reuniões do órgão de administração, sempre que o julgue conveniente;
 - c. Dar parecer sobre o relatório, contas e orçamento e sobre todos os assuntos que o órgão de administração submeta à sua apreciação;
 - d. Requerer a convocação da Assembleia Geral sempre que o julgar conveniente;
 - e. Solicitar à Direção reuniões extraordinárias para discussão conjunta de assuntos cuja importância o justifique;
 - f. Emitir parecer aos outros Órgãos Sociais sobre quaisquer assuntos para que seja consultado, designadamente sobre a aquisição onerosa e alienação de imóveis, reforma ou alteração dos Estatutos e dissolução da Associação;
 - g. Exercer todas as outras competências que lhe sejam atribuídas pelos estatutos e regulamentos.

ARTIGO 68º (COMPETÊNCIAS DO PRESIDENTE)

Compete ao Presidente do Conselho Fiscal:

- a. Convocar e presidir às reuniões do Conselho Fiscal;
- b. Assinar os termos de abertura e encerramento e rubricar o respectivo livro de atas;
- c. Integrar o Conselho Disciplinar;
- d. Representar o Conselho Fiscal na Assembleia Geral;
- e. Exercer todas as demais funções que lhe sejam atribuídas pela lei, pelos Estatutos e Regulamentos.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

ARTIGO 69º

(COMPETÊNCIA DO VICE-PRESIDENTE)

Compete ao Vice-Presidente do Conselho Fiscal coadjuvar o Presidente nas funções que a este pertencem e substituí-lo na sua ausência ou impedimento.

ARTIGO 70º

(COMPETÊNCIA DO SECRETÁRIO-RELATOR)

Compete ao Secretário Relator:

- a. Preparar a agenda de trabalhos para as reuniões do Conselho Fiscal;
- b. Prover todo o expediente;
- c. Lavrar as atas no respetivo livro;
- d. Emitir, no prazo de quinze dias, certidões das atas pedidas pelos associados;
- e. Relatar os pareceres do Conselho Fiscal sobre os assuntos que lhe forem submetidos,

ARTIGO 71º

(FUNCIONAMENTO)

1. - O Conselho Fiscal reúne, ordinariamente, uma vez em cada trimestre, podendo reunir também extraordinariamente para apreciação de assuntos de carácter urgente, por convocação do Presidente, por iniciativa da maioria dos seus membros ou, ainda, a pedido da Direção ou da Mesa da Assembleia Geral.
2. - As deliberações do Conselho Fiscal serão tomadas por maioria simples de votos dos presentes, cabendo ao presidente o voto de qualidade em caso de empate.
3. - Os assuntos, decisões e deliberações constarão de livro próprio de atas, as quais serão assinadas pelos presentes.

ARTIGO 72º

(VINCULAÇÃO COM ATOS DA DIREÇÃO)

O Conselho Fiscal é solidariamente responsável, com a Direção, pelos atos sobre os quais tenha emitido parecer favorável ou quando, tendo tido conhecimento de qualquer irregularidade, não lavre o seu protesto ou não faça a devida comunicação à Mesa da Assembleia Geral.

CAPÍTULO IV

DAS ELEIÇÕES

ARTIGO 73º

(PROCESSO ELEITORAL)

1. - No ano em que terminar o mandato dos titulares dos órgãos sociais, o Presidente da Mesa da Assembleia Geral em exercício anunciará até trinta de Outubro, através de edital, a abertura do processo

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

eleitoral e mandará preparar os cadernos eleitorais que deverão estar concluídos no prazo de trinta dias.

2. - A Assembleia Geral eleitoral, a realizar no primeiro trimestre do ano seguinte que terminar o mandato, será convocada pelo Presidente da Mesa em exercício, com a antecedência mínima de quarenta dias através de edital onde será designado o dia, a hora e o local da sua realização

3. - Se por qualquer razão, se esgotar o quórum deliberativo de qualquer órgão social e não havendo deliberação do Conselho Geral, serão realizadas eleições intercalares, parciais ou gerais, cabendo à Assembleia Geral decidir sobre a forma da eleição.

ARTIGO 74º

(ELEGIBILIDADE)

São elegíveis os Associados Efetivos que cumulativamente, satisfaçam, os seguintes requisitos:

- a. Estejam no pleno gozo dos seus direitos sociais, de acordo com o estabelecido no artigo 11.º dos presentes estatutos, à data da apresentação das candidaturas;
- b. Sejam maiores de dezoito anos ou emancipados;
- c. Não façam parte dos órgãos sociais de outras Associações congéneres;
- d. Não tenham sido destituídos dos Órgãos Sociais da Associação por irregularidades cometidas no exercício das suas funções;
- e. Não sejam trabalhadores remunerados da Associação;
- f. Não tenham qualquer impedimento ou motivo de inelegibilidade nos termos da lei.

ARTIGO 75º

(FORMALIZAÇÃO DE CANDIDATURAS)

1. As candidaturas às eleições são feitas segundo o sistema de listas completas para a Mesa da Assembleia Geral, para a Direção e para o Conselho Fiscal, compostas por Associados Efetivos, no pleno gozo dos seus direitos sociais, nas quais se especificarão a identificação completa dos candidatos, respetivo número de Associado bem como a indicação do órgão e cargo para que são propostos, incluindo os suplentes.
2. As listas de cada órgão social poderão não incluir suplentes.
3. As listas concorrentes aos órgãos sociais, a submeter a sufrágio, deverão ser apresentadas ao Presidente da Mesa da Assembleia Geral, na Sede da Associação, até trinta dias antes da realização da Assembleia Geral eleitoral.
4. A Direção pode propor listas às eleições, ouvido o Conselho Geral.
5. As listas de candidatura aos órgãos deverão incluir um número de candidatos efetivos igual ao número de membros do respetivo órgão, acrescido dos suplentes, não podendo qualquer Associado subscrever nem integrar mais que uma lista, nem integrar mais que um órgão da Associação.
6. As listas a submeter à eleição, deverão ser acompanhadas da declaração dos candidatos, onde

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

expressamente manifestam a sua aceitação.

7. As listas são nominais para cada um dos órgãos sociais e são votadas separadamente.

ARTIGO 76º

(APRECIÇÃO DAS CANDIDATURAS)

1. O Presidente da Mesa da Assembleia Geral, receciona as listas candidatas e no prazo de cinco dias verifica da sua conformidade tendo em conta as disposições estatutárias.
2. As listas que não estejam de acordo com as disposições estatutárias serão rejeitadas e comunicada a decisão ao seu mandatário, que poderá corrigir ou retificar até ao último dia do prazo de apresentação de listas ou recorrer da decisão para a Assembleia Geral no prazo de três dias após o conhecimento da decisão. § - a Assembleia Geral extraordinária convocada pelo Presidente da Mesa para apreciação e decisão do recurso, reunirá no prazo máximo de dez dias
3. As listas admitidas à eleição serão referenciadas de acordo com a ordem de apresentação por letras maiúsculas (ex. A, B, C, etc.) e mandadas afixar no edifício Sede da Associação.

ARTIGO 77º

(BOLETIM DE VOTO)

1. A cada eleitor é fornecido um boletim de voto elaborado em papel liso e não transparente, contendo impressas as letras maiúsculas atribuídas às listas concorrentes ao sufrágio e um quadrado à frente de cada uma dessas letras.
2. O voto é expresso através da inscrição de uma cruz no interior do quadrado correspondente à lista em que o leitor pretende votar.
3. O eleitor entregará ao Presidente da mesa o boletim de voto dobrado em quatro partes, após o que o mesmo será arrecadado na urna.
4. Os boletins que contenham emendas, rasuras ou inscrições, serão considerados nulos e os boletins em branco serão considerados abstenção.

ARTIGO 78º

(FORMA DE VOTAÇÃO)

1. A eleição dos órgãos sociais é feita através de votação secreta tendo cada Associado direito a um voto.
2. É permitido o voto por procuração, mas cada Associado não poderá representar mais do que um outro Associado.
3. Não é admitido o voto por correspondência.
4. A Mesa de voto funcionará na Sede da Associação, por um período não inferior a uma hora, sendo presidida pelo Presidente da Mesa da Assembleia-geral e cada lista poderá fazer-se representar

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

junto da mesa por um Delegado devidamente credenciado pelo respetivo mandatário ou pelo candidato a Presidente da Direção.

5. O escrutínio far-se-á na mesma assembleia geral, imediatamente após a conclusão da votação, considerando-se proclamados eleitos os elementos da lista mais votada.

CAPÍTULO V DA GESTÃO FINANCEIRA

ARTIGO 79º (DAS RECEITAS)

São receitas da Associação:

- a. Os produtos das quotas dos associados efetivos;
- b. As participações dos associados e familiares pela utilização dos serviços da associação;
- c. As retribuições de quaisquer serviços prestados, a título não gratuito, pela Associação ou pelo Corpo de Bombeiros por ela detido;
- d. Os subsídios, participações e financiamentos públicos ou particulares;
- e. Donativos, legados e heranças feitos a favor da Associação;
- f. Produtos e resultados de sociedades, parcerias ou outras participações devidos à associação;
- g. Os rendimentos de bens próprios;
- h. O produto líquido de quaisquer espetáculos, festas ou outras realizações;
- i. O produto da venda de bens imóveis ou móveis pertencentes à associação;
- j. O produto de subscrições;
- k. Quaisquer verbas que lhe sejam atribuídas por lei ou por protocolos.

ARTIGO 80º (QUOTIZAÇÃO)

Cada Associado efetivo, singular ou coletivo, pagará uma quota mensal, segundo valor mínimo fixado em Assembleia Geral, com periodicidade e modalidade a definir pela Direção.

ARTIGO 81º (DAS DESPESAS)

Constituem despesas da Associação as resultantes de:

- a. Administração ordinária e extraordinária da Associação e funcionamento dos respetivos serviços;
- b. Operacionalidade do Corpo de Bombeiros;

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

- c. Encargos com o pessoal da Associação;
- d. Encargos legais;
- e. Quaisquer outras resultantes do cumprimento dos fins da Associação e das atividades por ela desenvolvidas, direta ou indiretamente;
- f. Manutenção e conservação do património social da Associação.

ARTIGO 82º

(DOS MEIOS FINANCEIROS)

Os meios financeiros na disposição da Associação são obrigatoriamente depositados em conta da Associação aberta em instituições de crédito.

CAPÍTULO VI

CONSELHO DISCIPLINAR

ARTIGO 83º

(ESTATUTO E COMPOSIÇÃO)

1. O Conselho Disciplinar é a instância de recurso hierárquico das decisões, em matéria disciplinar, do Comandante do Corpo de Bombeiros.
2. O Conselho Disciplinar é composto pelos Presidentes da Mesa da Assembleia Geral, da Direção e do Conselho Fiscal.

ARTIGO 84º

(COMPETÊNCIA)

Ao Conselho Disciplinar compete, de acordo com a Lei, com os Estatutos e com os Regulamentos e com base nos princípios do Direito e da Justiça, decidir os recursos hierárquicos das decisões do Comandante do Corpo de Bombeiros.

ARTIGO 85º

(REUNIÕES)

O Conselho Disciplinar reunirá por iniciativa do Presidente da Mesa da Assembleia Geral ou na sua falta ou impedimento, por iniciativa de qualquer um dos seus outros membros, sempre que lhe seja dirigido recurso hierárquico cuja decisão seja da sua competência.

ARTIGO 86º

(DECISÕES)

1. As decisões do Conselho Disciplinar são tomadas por maioria dos seus membros.
2. Não é permitida a abstenção na votação de matérias da competência do Conselho Disciplinar.
3. O Conselho Disciplinar deve proferir decisão sobre os recursos que lhe sejam submetidos no prazo de sessenta dias úteis, após a autuação dos mesmos.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

4. As decisões do Conselho Disciplinar devem ser sempre fundamentadas, sendo lícito ao membro que vote vencido expressar, resumidamente, as razões da sua discordância,
5. As decisões do Conselho Disciplinar constarão de Acórdão, assinado por todos os seus membros, do qual constará o voto de vencido, se o houver.
6. O Acórdão será notificado ao recorrido e ao recorrente por protocolo ou por carta registada com aviso de recepção.

ARTIGO 87º

(DEVER DE COLABORAÇÃO E COOPERAÇÃO)

Sobre todos os associados, órgãos sociais, respetivos titulares e membros do Corpo de Bombeiros, recai um dever especial de colaboração e cooperação com o Conselho Disciplinar sempre que para tanto, por este, sejam notificados.

CAPÍTULO VII

DA ALTERAÇÃO DOS ESTATUTOS

ARTIGO 88º

(ALTERAÇÃO DOS ESTATUTOS)

1. - Os presentes Estatutos só poderão ser alterados em reunião extraordinária da Assembleia Geral convocada para esse efeito, sob proposta da Direção ou a requerimento fundamentado de, pelo menos, cinquenta associados efetivos no pleno gozo dos seus direitos.
2. - Uma vez feita a convocatória, as alterações estatutárias propostas deverão ficar patentes aos associados na sede e em quaisquer outras instalações da associação, com a antecedência mínima de oito dias em relação à data marcada para a reunião da Assembleia Geral.
3. - As deliberações sobre alterações dos estatutos exigem o voto favorável de, pelo menos, três quartos do número de associados presentes, não podendo ser inferior a cinquenta associados.
4. - Quando a reunião prevista no número um não se realizar por falta do número mínimo de associados requerentes, ficam os que faltarem, inibidos pelo prazo de dois anos, de requerer a reunião extraordinária da Assembleia Geral, sem prejuízo do pagamento das despesas decorrentes da convocação, salvo se justificarem a falta por motivos de força maior.

CAPÍTULO VIII

DA EXTINÇÃO

ARTIGO 89º

(EXTINÇÃO)

1. A Associação extingue-se quando ocorrer alguma das situações previstas no artigo 26.º da Lei nº32/2007 ou quando esgotados os seus recursos financeiros normais e, encontrando-se em estado de insolvência, os associados recusem quotizar-se extraordinariamente.
2. - A Assembleia Geral só pode deliberar sobre a extinção da Associação através de convocatória

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

expressamente efetuada para esse efeito e aprovada por um número de votos não inferior a três quartos da totalidade dos sócios efetivos existentes à data da assembleia.

3. - A convocatória da Assembleia Geral deverá ser feita nos termos previstos nos estatutos e na lei e deve ser afixada na Sede e em quaisquer outras instalações da Associação com a antecedência mínima de oito dias em relação à data marcada para a sua realização.

ARTIGO 90º

(DECLARAÇÃO DE EXTINÇÃO)

1. - Nos casos previstos na alínea b) do n.º 1 do artigo 26.º da Lei 32/2007, a extinção só se produz se, nos trinta dias subsequentes à data em que devia operar-se, a Assembleia Geral não decidir a prorrogação da Associação ou a modificação dos seus estatutos.

2. - A extinção por declaração de insolvência dá-se em consequência da própria declaração.

ARTIGO 91º

(EFEITOS DA EXTINÇÃO)

1. - Extinta a Associação é eleita uma Comissão Liquidatária pela Assembleia-geral ou pela entidade que decretou a extinção.

2. - Os poderes da Comissão Liquidatária ficam limitados à prática dos atos meramente conservatórios e necessários, quer à liquidação do património social, quer à ultimateção dos negócios pendentes, sendo que, pelos atos restantes e pelos danos que deles advenham, à Associação respondem solidariamente os titulares dos órgãos sociais que os praticarem.

3. - Pelas obrigações que os titulares dos órgãos social contraírem a Associação só responde perante terceiros se estes estavam de boa-fé e à extinção não tiver sido dada a devida publicidade.

ARTIGO 92º

(DESTINO DOS BENS)

Sem prejuízo do estabelecido no artigo 29.º da Lei 32/2007 e do artigo 166.º do Código Civil, os bens da Associação extinta revertem para outras Associações com finalidades idênticas por proposta da Comissão Liquidatária e deliberação da Assembleia Geral.

CAPÍTULO IX

DISPOSIÇÕES FINAIS

ARTIGO 93º

(ALIANÇA)

A Associação é considerada como aliada da Cruz Vermelha Portuguesa, nos termos do tratado de aliança firmado entre as duas instituições em 8 de janeiro de 1912.

ARTIGO 94º

(GEMINAÇÃO)

A Associação é geminada com a Associação Humanitária Bombeiros Voluntários Portuenses, conforme protocolo de geminação, formalizado entre si através das respetivas Direções, assinado em Lisboa em 28 de

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

Fevereiro de 1988, sendo “adaptada como divisa” EM PROL DO FUTURO COM A MEMÓRIA DO PASSADO”.

ARTIGO 95º

(CORPO DE BOMBEIROS)

O Corpo de Bombeiros criado e detido pela Associação, rege-se pelo Regime Jurídico dos Corpos de Bombeiros e Regime Jurídico dos Bombeiros, em vigor à data da publicação e ainda pelo Regulamento Interno do Corpo de Bombeiros depois de homologado pela Autoridade Nacional de Proteção Civil.

ARTIGO 96º

(LEI APLICÁVEL)

A Associação, no exercício das suas atividades, regular-se-á de harmonia com a legislação aplicável.

ARTIGO 97º

(DÚVIDAS E CASOS OMISSOS)

As dúvidas e os casos omissos provenientes da interpretação e execução dos presentes estatutos serão resolvidos em reunião do Conselho Geral, solicitada pela Direção ou pelo Conselho Fiscal ao Presidente da Mesa da Assembleia Geral, o qual, por si só, também poderá promover, se assim o entender, a sua efetivação, de acordo com a lei e os princípios gerais do direito.

ARTIGO 98º

(NORMA TRANSITÓRIA)

1. Os presentes estatutos entrarão em vigor imediatamente após a aprovação em assembleia geral e o cumprimento das formalidades exigidas por lei.
2. Nas matérias relativas aos Órgãos Sociais, designadamente quanto à sua composição, as alterações constantes dos presentes estatutos só entrarão em vigor no final do mandato em curso à data da sua publicação.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

Anexo III - Estatutos da ONG Médicos do Mundo

CAPÍTULO I

Constituição, Denominação, Sede e Objeto

Artigo 1.º

Constituição e Denominação

Nos termos da Lei e dos presentes Estatutos constitui-se uma Organização não Governamental (ONG), de cariz humanitário, sem fins lucrativos e de natureza privada, que adota a denominação de Médicos do Mundo (Associação), adiante designada de MDM.

Artigo 2.º

Sede e Delegações

1. A MDM tem a sua sede em Lisboa, na Rua Frederico Perry Vidal, Bloco 9, 1ºPiso, Lisboa, Freguesia do Beato.
2. A MDM poderá criar, ou encerrar, delegações ou outros locais de representação, no território nacional ou no Estrangeiro.
3. A MDM procurará articular a sua atividade com associações afins e poderá filiar-se em organismos nacionais ou internacionais da mesma área.
4. A MDM tem duração indeterminada, considerando-se extinto quando assim deliberar a Assembleia Geral.

Artigo 3.º

Objeto

1. A MDM tem por finalidade a sensibilização da sociedade portuguesa para os problemas do desenvolvimento e progresso social, bem como prestar assistência sócio-humanitária às populações e pessoas mais desfavorecidas ou afetadas por catolicismos, acidentes coletivos ou guerras, em Portugal e no resto do mundo;
2. Denuncia em instituições nacionais ou internacionais das situações em que se verifiquem atentados à dignidade humana ou injustiça social, assim como proteção e promoção dos direitos humanos e acompanhamento das populações afetadas.

Artigo 4.º

1. Para o cumprimento destes fins, a MDM trabalhará com qualquer pessoa interessada em colaborar com os fins da Organização, relacionada ou não com a saúde, em regime de voluntariado ou não.
2. Mobilizará em favor das populações afetadas todos os meios humanos e materiais que tenham à sua disposição, para prestar-lhes socorro com maior brevidade possível e com efetividade e dedicação que as circunstâncias requeiram.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

3. Não haverá, entre os seus intervenientes, qualquer distinção ou segregação baseada na raça, sexo, credo político ou religioso, respeitando-se rigorosamente a justiça internacional e a Declaração Universal dos Direitos do Homem.
4. Tratará de conseguir ajuda nacional e internacional para a obtenção dos meios necessários para que os seus membros possam levar a cabo as suas missões em todas as partes do mundo em que os seus serviços sejam requeridos e necessários.
5. A MDM põe-se à disposição, sempre que se justifique a sua atuação, dos organismos internacionais, dos governos ou autoridades constituídas de todos os países afetados, assim como as organizações públicas e coletivas nacionais ou religiosas, solicitem os seus serviços.
6. A MDM reserva-se o direito de recusa dos pedidos de ajuda, se assim decidir a sua Direção.
7. A MDM, sempre e na medida das suas possibilidades materiais e com fim de obter a máxima efetividade na sua intervenção em saúde ou outras, propõe-se dar, com a ajuda das diversas instituições competentes, públicas ou privadas, formação indispensável para a atuação dos seus membros, tendo em vista o profissionalismo e motivação necessários ao cumprimento das missões que pretender levar a cabo.
8. A MDM desenvolverá, em colaboração com todas as entidades públicas ou privadas idóneas, investigação científica nas áreas da saúde e do desenvolvimento social que capacitem os MDM a melhor prosseguir a sua missão.

Artigo 5.º

A organização e funcionamento das diversas atividades, assim como a criação de delegações e a designação dos respetivos delegados constarão de regulamentos internos, elaborados pela Direção.

CAPÍTULO II

Dos Associados

Artigo 6.º

Categoria dos Associados

1. Haverá quatro tipos de associados: sócios fundadores, sócios aderentes, sócios honorários e sócios beneméritos.
2. São fundadores os associados outorgantes da escritura de constituição da Associação.
3. São associados aderentes as pessoas singulares ou coletivas interessadas nos objetivos da Associação, que sejam aceites pela Direção a requerimento dos interessados.
4. São associados honorários as pessoas singulares ou coletivas a quem a Assembleia Geral atribua tal estatuto por proposta da Direção, por prestígio ou por haver contribuído de modo relevante para a dignificação e desenvolvimento da Associação, se façam merecedores de tal distinção. Este título confere às pessoas a quem foi atribuído, o direito de fazerem parte da Assembleia Geral, sem capacidade deliberativa e, sem que para tal tenham que pagar uma quotização.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

5. São sócios beneméritos os indivíduos, instituições ou empresas a quem a Assembleia Geral atribua tal estatuto por proposta da Direção e que contribuam voluntariamente com uma quotização especial. Este título confere às pessoas a quem foi atribuído, o direito de fazerem parte da Assembleia Geral, sem capacidade deliberativa e, sem que para tal tenham que pagar uma quotização.

Artigo 7.º

Admissão dos Associados

1. A Admissão dos associados faz-se através de proposta de um dos associados, dirigida à Direção da MDM.
2. É à Direção que compete aceitar ou recusar a proposta de admissão.
3. Caso a proposta seja aceite, este facto será comunicado ao proponente, por escrito.
4. O proponente tornar-se-á associado da MDM após declarar expressamente aceitar os princípios fundamentais da MDM, nomeadamente a Carta de Cracóvia.

Artigo 8.º

1. Constituem direitos dos membros fundadores e aderentes:
 - a) Tomar parte e votar nas Assembleias Gerais;
 - b) Requerer a convocação das Assembleias Gerais Extraordinárias;
 - c) Examinar as contas, documentos e outros elementos relativos às atividades da MDM, desde de que o requeiram por escrito, nos 15 dias precedentes a qualquer Assembleia Geral;
 - d) Eleger e ser eleito para os órgãos sociais;
 - e) Participar nas atividades organizadas pela MDM em cumprimento dos seus fins;
 - f) Desfrutar de todas as vantagens e benefícios que a MDM possam obter;
 - g) Fazer sugestões aos membros da Direção com o fim do melhor cumprimento dos fins da MDM.
2. Os associados honorários e beneméritos têm o direito de participar nas Assembleias Gerais nos termos estatutários e de cooperar no desenvolvimento do objeto da MDM.

Artigo 9.º

Deveres dos Associados

Os sócios fundadores e aderentes terão as seguintes obrigações:

- a) Cumprir as disposições estatutárias, regulamentos internos e as deliberações dos órgãos da MDM;
- b) Proceder ao pagamento das quotas que forem fixadas pela Assembleia Geral, no primeiro semestre de cada ano;
- c) Desempenhar com zelo, dedicação e eficiência os cargos para que forem eleitos;
- d) Contribuir com as suas competências para o bom nome e prestígio da MDM.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

Artigo 10.º

Sanções

1. Os associados que violarem as obrigações estabelecidas no artigo 9º ficam sujeitos às seguintes sanções:
 - a) Repreensão;
 - b) Suspensão de direitos até 60 dias;
 - c) Demissão.
2. São demitidos os associados que por atos dolosos tenham prejudicado materialmente a MDM.
3. As sanções previstas nas alíneas a) e b) do número um são da competência da Direção.
4. A demissão é da exclusiva competência da Assembleia Geral, sob proposta da Direção.
5. A aplicação das sanções previstas nas alíneas b) e c) do número um só se efetivará mediante audiência obrigatória do associado.
6. A suspensão de direitos não desobriga o associado do pagamento da quota.

Artigo 11.º

Associados não elegíveis

1. Não são elegíveis para os órgãos sociais os associados que, mediante processo judicial, tenham sido removidos de cargos diretivos da MDM ou de outra instituição privada de solidariedade social, ou tenham sido declarados responsáveis por irregularidades cometidas no exercício das suas funções.
2. Não são igualmente elegíveis para os órgãos sociais os associados honorários e beneméritos.

Artigo 12.º

Perda da qualidade de Associado

1. Perdem a qualidade de associados os que:
 - a) Forem demitidos nos termos do número dois do artigo décimo primeiro;
 - b) Apresentarem a sua demissão em carta dirigida ao Presidente da Direção;
 - c) Deixarem, injustificadamente e durante dois semestres consecutivos, de pagar quotas.
2. A exclusão de um associado é da competência da Direção, cabendo recurso da deliberação deste órgão para a primeira Assembleia Geral que reúna. A comunicação da exclusão é feita ao associado por meio de carta registada.

Artigo 13.º

Natureza Pessoal da qualidade do Associado

A qualidade de associado não é transmissível, quer por ato entre vivos, quer por sucessão.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

Artigo 14.º

Efeitos da saída ou exclusão

O associado que, por qualquer razão, deixar de pertencer à MDM não tem direito a rever as quotizações que haja pago e perde o direito ao património social, sem prejuízo da sua responsabilidade por todas as prestações relativas ao tempo em que foi membro da MDM.

CAPÍTULO III

Administração e Funcionamento

SECÇÃO I – Dos Órgãos Sociais

Artigo 15.º

Órgãos Sociais e Duração do Mandato

1. Constituem órgãos da MDM:
 - a) A Assembleia Geral;
 - b) A Direção;
 - c) Conselho Fiscal.
2. Todos os mandatos têm a duração de três anos e mantêm-se em exercício até à sua efetiva substituição.
3. Os membros dos Órgãos sociais consideram-se empossados logo que tenham sido eleitos.
4. Quando as eleições não se realizarem atempadamente, considera-se prorrogado o mandato em curso, até à posse dos novos corpos gerentes.
5. As votações respeitantes às eleições dos órgãos sociais ou assuntos de incidência pessoal serão feitas, obrigatoriamente, por escrutínio secreto.

Artigo 16.º

1. Em caso de vacatura da maioria dos membros de cada órgão social, depois de esgotados os respetivos suplentes, terá lugar na Assembleia Geral extraordinária, para o preenchimento das vagas verificadas.
2. O termo do mandato dos membros eleitos nas condições do número anterior, coincidirá com o dos inicialmente eleitos.

Artigo 17.º

Responsabilidade dos Corpos Sociais

1. Os membros dos corpos sociais são responsáveis civil e criminalmente, pelos atos e omissões cometidos no exercício do mandato.
2. Além dos motivos previstos na lei, os membros dos órgãos sociais ficam exonerados de responsabilidades se:
 - a) Não tiverem tomado parte na respetiva resolução e reprovarem em declaração na ata da sessão imediata em que se encontrarem presentes;

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

- b) Tiverem votado contra essa resolução e o fizerem consignar na ata respetiva.

Artigo 18.º

Privação do Direito de Voto e Contratação

1. Os membros dos órgãos sociais não poderão votar, por si ou como representante de outrem, em assuntos em que haja conflito de interesses entre a MDM e ele, os respetivos cônjuges, ascendentes, descendentes ou equiparados.
2. As deliberações tomadas com infração do disposto no número anterior são anuláveis se o voto do associado impedido for essencial à existência da maioria necessária.
3. Os membros dos órgãos sociais não podem contratar, direta ou indiretamente, com a MDM, salvo se do contrário resultar manifesto benefício para a MDM.

Artigo 19.º

Das reuniões dos órgãos sociais serão sempre lavradas atas que serão sempre assinadas pelos membros presentes ou, quando respeitarem a reuniões da Assembleia Geral, pelos membros da respetiva Mesa.

SECÇÃO II – Da Assembleia Geral

Artigo 20.º

Constituição

- a) A Assembleia Geral é constituída por todos os associados, cujo pagamento de quotas à MDM se encontre regularizado à data da convocação e não se encontrem suspensos.
- b) Os associados honorários e beneméritos poderão participar nas, Assembleias Gerais não tendo, porém, direito de voto.

Artigo 21.º

Competência

Compete à Assembleia Geral:

- a) Definir as linhas gerais de atuação da atividade da MDM em ordem ao cumprimento dos fins estatutários;
- b) Nomear e destituir os membros da respetiva Mesa, da Direção e do Conselho Fiscal;
- c) Definir o número de membros da Direção nos termos do artigo 28.º n.º1;
- d) Decidir sobre a alteração dos estatutos e deliberar sobre a dissolução da MDM;
- e) Discutir os atos da Direção e do Conselho Fiscal, deliberando sobre eles;
- f) Aprovar o relatório de gestão e contas da Direção e o parecer do Conselho Fiscal;
- g) Aprovar e alterar os regulamentos sobre o funcionamento dos órgãos sociais e o processo eleitoral;
- h) Estabelecer, sob proposta da Direção, o quantitativo da joia de admissão e quotas;
- i) Decidir da exclusão dos membros da MDM;
- j) Demandar os responsáveis por factos praticados no exercício do cargo;

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

- k) Decidir sobre a alienação dos bens da MDM, de harmonia com o regulamento fixado para o efeito;
- l) Decidir sobre todas as questões que não sejam da competência dos outros órgãos da MDM.

Artigo 22.º

Convocação da Assembleia

- 1. A Assembleia Geral reunirá ordinariamente:
 - a) No final de cada mandato, para a eleição dos órgãos sociais;
 - b) Até 31 de Março de cada ano, para apreciar o balanço, relatório e contas da Direção e o parecer do Conselho Fiscal, relativos à gerência do ano findo, e para aprovar o orçamento e o programa para o ano seguinte-
- 2. A Assembleia Geral reunirá em sessão extraordinária sempre que a Direção ou Conselho Fiscal o julgarem necessário, ou a requerimento de um quinto dos seus associados no pleno gozo dos seus direitos.

Artigo 23.º

Forma e Convocação

- 1. A Assembleia Geral é convocada pelo seu Presidente ou pelo seu substituto, por carta expedida para todos os associados com a antecedência mínima de oito dias, do qual constem obrigatoriamente o dia, a hora e o local da reunião e a respetiva ordem de trabalhos.
- 2. A convocação da assembleia extraordinária deve ser feita no prazo de quinze dias após o pedido ou requerimento, devendo a reunião realizar-se no prazo de trinta dias a contar da data de receção do pedido ou requerimento,
- 3. São anuláveis as deliberações tomadas sobre matéria estranha a ordem de trabalhos, salvo se a maioria dos associados, no pleno gozo dos seus direitos, que comparecerem à reunião, concordarem com o adiamento.

Artigo 24.º

Funcionamento

- 1. A Assembleia Geral só pode funcionar, em primeira convocatória, desde que estejam presentes ou devidamente representados, pelo menos, metade e mais um dos seus associados com direito a voto.
- 2. A Assembleia Geral Extraordinária que seja convocada a requerimento dos associados só poderá reunir-se se estiverem presentes cinquenta por cento dos requerentes.

Artigo 25.º

- 1. As deliberações da Assembleia Geral são tomadas por maioria absoluta de votos de associados presentes e no pleno gozo dos seus direitos, salvo nos seguintes casos:
 - a) Alteração dos estatutos;
 - b) Deliberações sobre a isenção do pagamento de quotas;
 - c) Exclusão de associados;

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

- d) Extinção da MDM;
 - e) Autorização para demandar os membros dos corpos gerentes por atos praticados no exercício das suas funções;
 - f) Destituição dos Membros dos Órgãos da MDM;
 - g) Cisão e fusão da MDM;
 - h) Adesão da MDM a uniões, federações ou confederações.
2. No caso das alíneas a) e g) é exigida a aprovação de pelo menos três quartos dos associados presentes e no pleno gozo dos seus direitos,
 3. No caso das alíneas b), c), e), e h) é exigido o voto favorável de pelo menos dois terços dos associados presentes e no pleno gozo dos seus direitos.
 4. A destituição prevista na alínea f) só terá lugar se, comprovadamente, os membros dos órgãos da MDM a destituir tiverem agido contra os interesses e afins da MDM.
 5. As deliberações podem ser tomadas por meio de voto secreto, se a Assembleia assim o deliberar.
 6. Sempre que se realizem eleições ou estejam em causa juízos de valor sobre pessoas, a votação será feita por escrutínio secreto.

Artigo 26.º

1. Quando a ordem de trabalhos incluir alguns assuntos para os quais é contemplada a votação por correspondência, a convocatória para a Assembleia Geral deverá incluir um boletim de voto referente aos mesmos. O boletim de voto deverá entrar na sede da MDM até às dezassete horas do dia útil anterior à data do seu início.
2. Os associados podem fazer-se representar por outros sócios nas reuniões da Assembleia Geral, em caso de impossibilidade de competência, mediante carta dirigida ao Presidente da Mesa.

Artigo 27.º

1. As reuniões da Assembleia Geral são dirigidas por uma Mesa, constituída por um Presidente, um Vice-Presidente e um Secretário.
2. Haverá simultaneamente dois suplentes, que se tornarão efetivos à medida que se derem vagas e pela ordem em que tiverem sido eleitos.
3. Os membros da Mesa são eleitos pela Assembleia Geral, de entre os sócios fundadores e aderentes.
4. Ao Presidente compete convocar as reuniões da Assembleia, presidir e dirigir os trabalhos.
5. O Presidente tem voto de qualidade.
6. Na falta ou impedimento de qualquer dos membros da mesa, competirá eleger os respetivos substitutos de ente os Associados presentes, os quais cessarão as suas funções no termo da reunião.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

SECÇÃO III – Da Direção

Artigo 28.º

Constituição e Representação

1. A Direção é composta por 7, 9 ou 11 membros, conforme deliberação da Assembleia Geral.
2. A Direção será composta por um Presidente, dois Vice-presidentes, um Tesoureiros e Vogais em número até perfazer o total previsto.
3. Haverá simultaneamente dois, três ou quatro suplentes, respetivamente, numa direção de sete, nove ou onze membros, que se tornarão efetivos à medida que se derem vagas e pela ordem em que tiverem sido eleitos.
4. No caso de impedimento ou vacatura do cargo de Presidente, será o mesmo assegurado por um dos vice-presidente, a escolher pela Direção, que para o efeito reunirá no prazo máximo de um mês. A escolha de Vice-presidente poderá ser feita por escrutínio secreto.
5. Os suplentes poderão assistir às reuniões da direção, mas sem direito a voto.

Artigo 29.º

Competência

1. À Direção compete a gestão e administração da MDM, nomeadamente:
 - a) Representar a MDM, ativa e passivamente, em juízo e fora dele, sem prejuízo da representação da MDM poder ser efetuada nos termos do artigo 39.º;
 - b) Administrar os bens dos MDM e dirigir a sua atividade podendo, para esse efeito, contratar pessoal permanente e colaboradores, fixando as condições de trabalho e a respetiva disciplina;
 - c) Elaborar e apresentar à Assembleia Geral o relatório de gestão e contas, o plano de atividades e o orçamento para o ano seguinte;
 - d) Requerer a convocação da Assembleia Geral;
 - e) Celebrar acordos com entidades, públicas ou privadas;
 - f) Providenciar sobre fontes de receitas da MDM;
 - g) Alienar os bens da MDM, com o parecer favorável da Assembleia Geral.
 - h) Propor à Assembleia Geral o montante de joia de inscrição a pagar por novos associados e a quota dos associados;
 - i) Elaborar ou promover a feitura ou alteração de regulamentos internos;
 - j) Aprovar a admissão de novos associados;
 - k) Executar e fazer cumprir as resoluções da Assembleia Geral, as disposições estatutárias e os regulamentos internos.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

Artigo 30.º

Funcionamento

1. A Direção reunirá, em sessão ordinária, pelo menos uma vez em cada período de dois meses, e extraordinariamente sempre que seja necessário, mediante convocação do seu presidente ou substituto.
2. A Direção só poderá funcionar quando estiver presente a maioria dos seus membros,
3. As deliberações da Direção são tomadas por maioria de votos dos membros presentes, tendo o Presidente ou o seu substituto, na falta ou impedimento daquele, voto de desempate.

Artigo 31.º

Suspensão e Destituição dos Membros Eleitos

1. Os membros eleitos dos órgãos sociais podem ser suspensos das suas funções desde que dois terços dos membros do respetivo órgão, com fundamento em justa causa, tenham deliberado nesse sentido.
2. A suspensão deverá ser apreciada pela direção num dos 15 dias seguintes.
3. No mesmo dia da semana seguinte ao parecer previsto em 2, o presidente da Mesa da Assembleia Geral convocará a Assembleia Geral para uma reunião extraordinária a ser realizada no prazo de 21 dias, caso não lhe tenha sido dado conhecimento, até àquela data, da eventual revogação da suspensão por parte do órgão que a tenha deliberado.
4. A Assembleia Geral, reunida sob a convocatória referida no número anterior, apreciará a suspensão e os seus fundamentos, tomará conhecimento do parecer referido no número 2 do presente artigo e deliberará sobre a destituição do membro suspenso.
5. Sem prejuízo do disposto nos números anteriores, a todo o tempo pode a Assembleia Geral deliberar a destituição de qualquer membro eleito dos órgãos sociais.
6. Para que, nos termos do n.º4 ou do n.º5 do presente artigo, seja destituído qualquer membro eleito dos órgãos sociais é necessário o voto favorável de, pelo menos, dois terços dos associados presentes.

SECÇÃO IV – Do Conselho Fiscal

Artigo 32.º

Constituição

1. Conselho Fiscal é constituído por um Presidente, um Secretário e um Relator, eleitos em Assembleia Geral.
2. Haverá simultaneamente dois suplementos que se tornarão efetivos à medida que se derem vagas e pela ordem em que tiverem sido eleitos.
3. No caso de impedimento ou vacatura do cargo de Presidente, será o mesmo preenchido pelo Secretário e esta por um suplente.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

Artigo 33.º

Competência

Compete ao Conselho Fiscal:

- a) Dar, relativamente a cada exercício, parecer sobre os balanços e as contas apresentadas pela Direção;
- b) Fiscalizar a atividade da Direção;
- c) Exercer fiscalização sobre a escrita e documentos da MDM e os serviços de tesouraria, sempre que julgue conveniente.
- d) Participar nas reuniões da Direção em que sejam versadas matérias da sua competência e dar pareceres sobre qualquer consulta que por aquela lhe seja apresentada;
- e) Requerer a convocação da Assembleia Geral, sempre que o julgar necessário;
- f) Pronunciar-se sobre qualquer outro assunto que lhe seja submetido pela Assembleia Geral ou pela Direção.

Artigo 34.º

Funcionamento

O Conselho Fiscal reunirá para cumprimento do disposto nas alíneas a) e e) do artigo anterior e, fora destes casos, sempre que o julgue necessário, por convocação de Presidente ou, no seu impedimento, pelo Secretário.

CAPÍTULO V – Disposições Gerais

Artigo 35.º

Património e Receitas

1. Constituem património da MDM:
 - a) Todos os bens móveis, imóveis, direitos, ações que lhe pertençam ou venham a adquirir por qualquer título legítimo.
2. Constituem receitas da MDM:
 - a) As joias e quotas pagas pelos associados;
 - b) As heranças, legados e doações e respetivos rendimentos;
 - c) Os donativos e produto de festas e subscrições;
 - d) Os subsídios do Estado ou de outros organismos oficiais ou privados, nacionais ou internacionais;
 - e) Qualquer outro recurso lícito.

Artigo 36.º

Causas de Extinção

A MDM extingue-se:

- a) Por deliberação da Assembleia Geral;
- b) Pelo falecimento ou desaparecimento de todos os associados;
- c) Por decisão judicial que declare a sua insolvência.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

Artigo 37.º

Efeitos da Extinção

1. No caso de extinção da MDM, competirá à Assembleia Geral deliberar sobre o destino dos seus bens, nos termos da legislação em vigor, bem como eleger uma comissão liquidatária.
2. Os poderes da comissão liquidatária ficam limitados à prática dos atos meramente conservatórios e necessários quer à liquidação do património social, quer à ultimateção dos negócios pendentes. Pelos atos restantes e pelos danos que deles advenham á MDM responde solidariamente os membros dos órgãos sociais que o praticarem.
3. Pelas obrigações que os membros dos órgãos sociais contraírem, a MDM só responde perante terceiros se estes estavam de boa fé e à extinção não tiver sido dada a devida publicidade.

Artigo 38.º

Representação/ Forma de Obrigar

1. A MDM poderá ainda ser representada, em juízo e fora dele, pelo Diretor Executivo, em exercício efetivo das funções, no âmbito dos poderes que lhe foram conferidos pela Direção.
2. Para obrigar a MDM, são necessárias e suficientes das suas assinaturas, das quais a uma terá que ser obrigatoriamente do Presidente ou do Vice-Presidente da Direção, ou do Diretor Executivo, no âmbito dos poderes que lhe foram conferidos, e a outra do Responsável pela área financeira ou tesoureiro.

CAPÍTULO VI – Das disposições finais

Artigo 39.º

Os casos omissos nos presentes estatutos ou regulamentos internos são resolvidos por deliberação da Assembleia Geral ou, na sua falta, pela legislação aplicável.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

Anexo IV - Estatutos da Associação Portuguesa de Empresas Petrolíferas

ARTIGO PRIMEIRO (DENOMINAÇÃO)

A Associação Portuguesa de Empresas Petrolíferas, APETRO, abreviadamente designada por APETRO, é uma associação sem fins lucrativos que se rege pelos presentes estatutos.

ARTIGO SEGUNDO (SEDE)

Um - A Associação tem sede em Lisboa, na Avenida do Engenheiro Duarte Pacheco, Amoreiras, Torre 2, 6º Piso, Sala 1, freguesia de Santa Isabel.

Dois - A Assembleia Geral pode transferir a sede para outro lugar e abrir delegações regionais em qualquer local considerado do interesse da Associação.

ARTIGO TERCEIRO (DURAÇÃO)

A Associação tem duração indeterminada.

ARTIGO QUARTO (OBJETIVOS)

Um - Constitui em geral objetivo da Associação a promoção dos interesses e direitos da indústria de petróleo desenvolvida pelas Associadas em Portugal, entendendo-se por indústria de petróleo as atividades de refinação, importação, armazenagem, transporte e comercialização de petróleo bruto e seus derivados, designadamente combustíveis líquidos, gases de petróleo liquefeitos, óleos, lubrificantes e asfaltos, bem como atividades de processamento destes produtos e serviços associados a estas atividades.

Dois – Quando identifique, entre as suas Associadas, operadores relevantes que operem apenas em determinada atividade incluída entre as mencionadas no número anterior, a Associação poderá conferir tratamento autónomo e/ou complementar a essa atividade, desde logo podendo criar estruturas setoriais para esse efeito.

Três - São objetivos específicos da Associação:

- a) Promover e defender os interesses da indústria de petróleo desenvolvida pelas Associadas junto do Governo e entidades oficiais, das associações comerciais e industriais, portuguesas ou estrangeiras, dos meios de comunicação e do público em geral;
- b) Acompanhar e pronunciar-se sobre a legislação e regulamentação respeitantes à indústria do

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

petróleo;

- c) Desenvolver relações de colaboração com a FuelsEurope e a Concawe, divisões da European Petroleum Refiners Association, a AEGPL, European LPG Association, e outras Associações Europeias relevantes, assegurando um adequado intercâmbio de informações entre estas, os órgãos da Administração Pública portuguesa e as próprias Associadas, de forma a permitir capacidade de resposta e um apropriado envolvimento local no que diz respeito a assuntos relativos ao setor petrolífero e tratados por aquelas associações ao nível da União Europeia;
- d) Atuar como centro dinamizador e coordenador de iniciativas do setor petrolífero nas áreas críticas para a avaliação pública do desempenho da indústria no País;
- e) Proporcionar às Associadas um fórum de discussão;
- f) Promover a imagem da indústria do petróleo junto do público em geral, através da realização de iniciativas julgadas oportunas e apropriadas;
- g) Prosseguir ou defender, por quaisquer meios legalmente admissíveis, em juízo ou fora dele, os direitos e interesses legítimos das Associadas.

Quatro – Excluem-se dos fins da Associação a negociação e celebração de convenções coletivas de trabalho e a intervenção, seja de que modo for, nas políticas comerciais das Associadas, em particular no que respeita à fixação de preços e condições de comercialização do petróleo bruto e seus derivados ou ao intercâmbio de informações comerciais sensíveis.

Cinco - A qualidade de Associada da Apetro não restringe nem limita, de qualquer forma, a liberdade de ação de cada uma das suas Associadas, incluindo nas áreas de ação da própria Associação, podendo aquelas livremente estabelecer contactos com quaisquer outras entidades, designadamente autoridades públicas, bem como exprimir a sua opinião, em termos públicos ou de outro modo, sem prejuízo das posições adotadas pela Associação.

Seis - No exercício da sua atividade, a Associação observará rigorosamente os regimes de concorrência do direito português, do direito da União Europeia ou de qualquer outro aplicável.

ARTIGO QUINTO (ASSOCIADAS)

Um - A APETRO será constituída por Associadas Globais e Associadas Setoriais.

Dois - A admissão de novas Associadas é da competência da Direção, que deve averiguar se a candidata reúne os requisitos constantes dos Artigos Sexto e Sétimo destes Estatutos.

Três - Da deliberação de aceitação ou recusa de admissão de uma candidata, cabe recurso para a Assembleia Geral, a interpor por qualquer Associada ou pela candidata cuja admissão tenha sido recusada.

Quatro - São Associadas fundadoras as que assinaram a escritura de constituição.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

ARTIGO SEXTO (ASSOCIADAS GLOBAIS)

Um - Podem ser Associadas Globais as pessoas singulares, coletivas ou equiparadas que satisfaçam cumulativamente os seguintes quatro requisitos:

Requisito um: Estejam registadas em Portugal e se dediquem, pelo menos no território nacional, à atividade da indústria dos petróleos, na área de refinação de petróleo bruto e/ou na área de distribuição e comercialização de derivados de petróleo;

Requisito dois: Tenham um estatuto de “depositário autorizado”, ou outro que legalmente seja equivalente, isto é, que incluam nas suas atividades a de receção e armazenagem de produtos de petróleo em regime de “entrepósito fiscal”;

Requisito três - Cumpram uma das duas condições seguintes:

Primeira Condição – Possuam diretamente ou indiretamente, através das empresas multinacionais em que estão integradas, ativos de refinação na União Europeia por forma a assegurar a sua filiação na European Petroleum Refiners Association.

Segunda Condição - Exerçam pelo menos quatro das seguintes atividades:

- a) Aquisição de petróleos brutos ou derivados de, pelo menos, 200.000 t anuais;
- b) Refinação de petróleo bruto, com capacidade instalada de, pelo menos, 6.000.000 t anuais;
- c) “Blending” próprio – ou utilizado sob contrato a prazo de, pelo menos, um ano – de óleos lubrificantes, com capacidade instalada - ou contratada – de, pelo menos, 10.000 t anuais;
- d) Armazenagem própria – ou utilizada sob contrato a prazo de, pelo menos, um ano – com capacidade instalada de, pelo menos, 30.000 m³;
- e) Enchimento de embalados e/ou granel, com equipamento de sua propriedade em instalações de armazenagem própria – ou de propriedade de terceiros em instalações utilizadas sob contrato a prazo de, pelo menos, um ano – com capacidade de, pelo menos, 150.000 t anuais de todos os produtos;
- f) Transporte de produtos petrolíferos com frota própria e/ou contratada de capacidade mínima total de 600 m³;
- g) Fornecimento de combustíveis, em regime de exclusividade, a, pelo menos, 80 posições de revenda, no mercado rodoviário nacional.

Requisito quatro: Aceitem subscrever todos os princípios e procedimentos adotados pela Apetro, visando padrões de desempenho em matérias de conduta, segurança e proteção ambiental.

Dois - Em situação de copropriedade, para efeitos das alíneas da Segunda Condição do Requisito Três do Número Um deste Artigo, a participação nas atividades anteriores é em função de percentagem na copropriedade.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

ARTIGO SÉTIMO (ASSOCIADAS SETORIAIS)

Um - Podem ser Associadas Setoriais as pessoas singulares, coletivas ou equiparadas que satisfaçam cumulativamente os seguintes requisitos gerais:

Requisito um: Estejam registadas em Portugal e se dediquem, no território nacional, às atividades de armazenagem de produtos petrolíferos, de distribuição e comercialização de GPL ou de Lubrificantes, nos dois últimos casos atuando de modo integrado nesses setores, nomeadamente por desenvolverem diretamente a maior parte das atividades envolvidas na respetiva cadeia de distribuição e de comercialização;

Requisito dois: Aceitem subscrever todos os princípios e procedimentos adotados pela APETRO, visando padrões de desempenho em matérias de conduta, segurança e proteção ambiental.

Dois – Para além dos requisitos supra referidos, as Associadas Setoriais terão, ainda, de cumprir um dos seguintes requisitos específicos, consoante se trate de armazenagem de produtos petrolíferos, de GPL ou de lubrificantes:

Requisito três – Caso se tratem de operadores de armazenagem de produtos petrolíferos satisfaçam uma das seguintes condições:

- a) Operem instalações de armazenagem de produtos petrolíferos com capacidade de, pelo menos, 10.000 m³ para combustíveis líquidos;
- b) Operem instalações de armazenagem de GPL de, pelo menos, 1.000 t.

Requisito Quatro- Caso se tratem de operadores de GPL satisfaçam, cumulativamente, as seguintes condições:

- a) Vendas anuais de, pelo menos, 20.000 t de GPL;
- b) Armazenagem própria – ou utilizada sob contrato a prazo de, pelo menos, um ano – com capacidade instalada de, pelo menos, 1.000t;
- c) Enchimento de garrafas, com equipamento de sua propriedade em instalações de armazenagem própria – ou de propriedade de terceiros em instalações utilizadas sob contrato a prazo de, pelo menos, um ano;
- d) Transporte com frota própria e/ou contratada de um mínimo de 80% do volume anual de vendas.

Requisito Cinco: Caso se tratem de operadores de lubrificantes, satisfazerem, cumulativamente, as seguintes condições:

- a) Vendas anuais de, pelo menos, 2.000t de lubrificantes;
- b) Serem titulares de marca própria ou distribuidores autorizados e reconhecidos de marca internacional em Portugal.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

ARTIGO OITAVO

(PERDA DE QUALIDADE DE ASSOCIADA)

Um - Deixam de ser membros da Associação as Associadas que:

- a) Comunicuem a sua exoneração da Associação;
- b) Deixem de satisfazer os requisitos referidos no artigo sexto ou no artigo sétimo, consoante o caso;
- c) Sejam declaradas insolventes, sem prejuízo da possibilidade de readmissão uma vez cessado tal estado e desde que se encontrem satisfeitos os requisitos referidos na alínea anterior; ou
- d) Nos termos dos estatutos, tenham sido excluídas por infração dos seus deveres.

Dois - A comunicação referida na alínea a) do número um produz efeitos trinta dias após a sua apresentação.

Três - A Associada que perca essa qualidade é obrigada a pagar a totalidade da respetiva quota relativa ao ano civil em que ocorre tal facto, bem como quaisquer outros encargos devidos nesse ano à Associação, desde que já decididos à data em que a cessação tenha sido comunicada por si ou pela Direção.

Quatro - As entidades que percam a qualidade de Associada não podem apresentar à Associação qualquer pedido de indemnização.

ARTIGO NONO

(ATRASSO NA LIQUIDAÇÃO DE QUOTAS)

Um - O atraso na liquidação das quotas por período superior a sessenta dias determina a suspensão de todos os direitos da Associada.

Dois - Se o atraso referido no número anterior exceder seis meses, a Direção tomará a deliberação de propor à Assembleia Geral que a Associada em mora seja excluída da Associação, após instauração do competente processo.

ARTIGO DÉCIMO

(DIREITOS DAS ASSOCIADAS GLOBAIS)

São direitos de cada Associada Global:

- a) Tomar parte na Assembleia Geral;
- b) Eleger e ser eleita para os órgãos associativos;
- c) Submeter à Direção os assuntos que entender convenientes;
- d) Utilizar os serviços e informações proporcionados pela Associação;
- e) Requerer, nos termos estatutários, a convocação da Assembleia Geral Extraordinária;
- f) Recorrer para a Assembleia Geral das deliberações da Direção;
- g) Os demais previstos na lei e estatutos.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

ARTIGO DÉCIMO PRIMEIRO (DIREITOS DAS ASSOCIADAS SETORIAIS)

Um - São direitos de cada Associada Setorial:

- a) Tomar parte na Assembleia Geral;
- b) Eleger os órgãos associativos;
- c) Ser eleita para o Conselho Fiscal e para a Mesa da Assembleia Geral;
- d) Eleger e ser eleita para as Comissões Setoriais;
- e) Submeter à Direção os assuntos que entender convenientes;
- f) Utilizar os serviços e informações proporcionados pela Associação;
- g) Requerer, nos termos estatutários, a convocação da Assembleia Geral Extraordinária;
- h) Recorrer para a Assembleia Geral das deliberações da Direção;
- i) Os demais previstos na lei e estatutos.

Dois – As Associadas Setoriais não são elegíveis para a Direção.

ARTIGO DÉCIMO SEGUNDO (DEVERES DAS ASSOCIADAS)

São deveres de cada Associada:

- a) Pagar a joia de admissão e quotas;
- b) Exercer os cargos associativos para que for designada;
- c) Colaborar com a Direção na realização de objetivos e planos aprovados;
- d) Cumprir as demais obrigações previstas na lei, estatutos e outros acordos estabelecidos entre as Associadas em matérias de conduta, normas de segurança e proteção ambiental.

ARTIGO DÉCIMO TERCEIRO (ÓRGÃOS)

São órgãos da Associação a Assembleia Geral, a Direção e o Conselho Fiscal.

ARTIGO DÉCIMO QUARTO (REGIME COMUM DOS ÓRGÃOS)

Um – As Associadas titulares dos órgãos associativos são eleitas em escrutínio secreto por mandatos de três anos, podendo ser reconduzidas no cargo.

Dois - Cada Associada não pode preencher mais que dois cargos nos órgãos da Associação e só pode desempenhar um cargo em cada um desses órgãos.

Três - As Associadas titulares dos órgãos designarão mediante comunicação ao presidente da mesa da Assembleia Geral uma pessoa singular para as representar, não podendo esta desempenhar mais do que um cargo na Associação.

Quatro - Os cargos associativos são exercidos gratuitamente, sem prejuízo do reembolso de despesas de

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

deslocação e estadia ao serviço da Associação.

Cinco - Em caso de impedimento da pessoa singular designada, a Associada eleita procederá à sua substituição no prazo máximo de trinta dias, mediante comunicação escrita dirigida ao presidente da mesa da Assembleia Geral.

Seis - Todos os arredondamentos relativos à atribuição de representatividade dos Associados serão feitos para o número inteiro imediatamente superior.

ARTIGO DÉCIMO QUINTO (ASSEMBLEIA GERAL)

Um - A mesa da Assembleia Geral é composta por um presidente e um secretário.

Dois - A Assembleia Geral reúne, ordinariamente, duas vezes por ano, para o exercício das competências previstas nas alíneas a), b) e c) do artigo décimo sétimo e, extraordinariamente, sempre que for convocada por iniciativa do presidente da mesa da Assembleia Geral ou a solicitação da Direção ou de, pelo menos, um terço das Associadas.

Três - A convocação da Assembleia Geral é feita por carta registada, com uma antecedência mínima de quinze dias sobre a data da sua realização.

Quatro - A Assembleia Geral não pode funcionar, em primeira convocação, sem a presença, pelo menos, de metade das Associadas, podendo funcionar, em segunda convocação, com qualquer número de Associadas, em qualquer momento posterior, que diste pelo menos uma hora do momento estipulado para a realização da Assembleia Geral em primeira convocação. No caso da Assembleia Geral Extraordinária, convocada por solicitação de Associadas, a Assembleia só pode funcionar, mesmo em segunda convocação, desde que estejam presentes, pelo menos, dois terços de Associadas.

Cinco - De todas as reuniões da Assembleia Geral será lavrada uma acta.

ARTIGO DÉCIMO SEXTO (VOTAÇÃO)

Um - Só podem ser apreciados e votados em Assembleia Geral os assuntos constantes da ordem de trabalhos, enviada a todas as Associadas com a convocação.

Dois - Para o efeito da votação das deliberações em Assembleia Geral é atribuído a cada Associada um número de votos em conformidade com o grupo a que pertença, nos termos seguintes:

- I. Grupo A - cinco votos - Associadas Globais que exerçam todas as atividades referidas na Segunda Condição fixada no Requisito Três do Número Um do Artigo Sexto com os mínimos aí indicados;
- II. Grupo B - três votos - Associadas Globais que exerçam, pelo menos, cinco das atividades referidas na Segunda Condição fixada no Requisito Três do Número Um do Artigo Sexto, com os mínimos aí indicados;
- III. Grupo C - um voto - As restantes Associadas Globais.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

IV. Grupo D – um voto – As Associadas Setoriais.

Três - Qualquer Associada pode participar na Assembleia Geral através de representante designado por carta dirigida ao Presidente da Mesa da Assembleia Geral.

Quatro - As associadas não podem participar na Assembleia Geral através de representantes comuns.

Cinco - As deliberações são tomadas por maioria absoluta dos votos das Associadas presentes, mas as que respeitam à alteração de estatutos e à dissolução da Associação só podem ser aprovadas por quatro quintos dos votos correspondentes ao total das Associadas.

Seis - A título excepcional e desde que seja previamente invocado pelos interessados o dispositivo deste preceito estatutário, as deliberações não podem ser tomadas com a oposição de um terço ou mais dos votos das Associadas presentes na Assembleia Geral.

ARTIGO DÉCIMO SÉTIMO (COMPETÊNCIA DA ASSEMBLEIA GERAL)

Compete à Assembleia Geral, para além das demais competências atribuídas pelos presentes Estatutos e pela Lei:

- a) Eleger os titulares dos órgãos associativos e designar os respetivos presidentes;
- b) Apreciar, aprovar, modificar ou reprová-lo, até trinta e um de Março, o relatório de atividades, balanço e contas anuais apresentados pela Direção, bem como o parecer do Conselho Fiscal sobre os mesmos;
- c) Apreciar, aprovar, modificar ou reprová-lo, até trinta e um de Dezembro, o orçamento e plano de atividades para o ano seguinte;
- d) Destituir os titulares dos órgãos associativos;
- e) Alterar os estatutos;
- f) Aprovar o regulamento eleitoral;
- g) Deliberar sobre a extinção da Associação;
- h) Pronunciar-se sobre os recursos interpostos das deliberações da Direção;
- i) Fixar e alterar, sob proposta da Direção, o montante da joia de admissão e das quotas, que deverão ser proporcionais ao número de votos de cada Associada;
- j) Deliberar sobre a exclusão de Associadas, mediante proposta da Direção.

ARTIGO DÉCIMO OITAVO (COMPOSIÇÃO E FUNCIONAMENTO DA DIREÇÃO)

Um - A Direção é composta por um número ímpar de membros, até ao máximo de nove, sendo um Presidente.

Dois – A Direção deverá integrar todas as Associadas Globais, podendo também integrar elementos a designar de entre pessoas de reconhecido mérito da indústria de petróleo em Portugal a eleger por indicação de qualquer das Associadas Globais.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

Três - As deliberações são tomadas por maioria de votos dos titulares presentes, tendo o presidente, além do seu voto, direito a voto de desempate.

Quatro – As deliberações sobre a matéria prevista na alínea c) do número três do artigo seguinte apenas podem ser adotadas por unanimidade.

Cinco – A Direção reúne, de forma ordinária, 10 vezes por ano, ou, ainda, quando qualquer das Associadas que a integram o solicitem ao Presidente.

ARTIGO DÉCIMO NONO (COMPETÊNCIA DA DIREÇÃO)

Um - A Direção é o órgão a quem cabe a administração e representação da Associação.

Dois - No exercício das suas funções, a Direção gere a atividade da Associação, tendo em geral poderes para deliberar sobre todos os assuntos, salvo os que, nos termos da lei ou dos estatutos, sejam da competência exclusiva da Assembleia Geral.

Três - Compete especificamente à Direção:

- a) Propor à Assembleia Geral a política geral da Associação e executar a que for por aquela aprovada;
- b) Promover os interesses da indústria de petróleo junto das entidades e organismos oficiais, bem como de organizações congéneres, dos meios de comunicação social e do público em geral;
- c) Deliberar sobre as medidas de prossecução ou defesa, em juízo ou fora dele, de direitos e interesses legítimos das Associadas;
- d) Constituir grupos de trabalho ou comissões encarregadas de realizar tarefas de apoios;
- e) Preparar e apresentar, anualmente, para aprovação em Assembleias Gerais Ordinárias, o relatório de atividades, balanço e contas da Associação, com referência a trinta e um de Dezembro do ano anterior, bem como o orçamento e plano de atividades para o ano seguinte;
- f) Propor à Assembleia Geral a substituição ou exoneração de qualquer membro da Direção a pedido do próprio ou se outras razões o justificarem;
- g) Escolher o Secretário-Geral e o restante pessoal;
- h) Organizar os serviços;
- i) Representar a Associação em Juízo e fora dele, ativa e passivamente;
- j) Elaborar e aprovar regulamentos internos, com exceção da aprovação do regulamento eleitoral, que compete à Assembleia Geral;
- k) Propor à Assembleia Geral a exclusão de Associadas sempre que se verificarem as condições indicadas no artigo oitavo, número um, alíneas b) a d).

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

ARTIGO VIGÉSIMO (FORMA DE OBRIGAR)

A Associação obriga-se:

- a) Pela assinatura de dois membros da Direção ou de um membro da Direção em conjunto com a do Secretário-Geral;
- b) Pela assinatura do Secretário-Geral nos atos de gestão corrente;
- c) Pela assinatura de um ou mais mandatários, no âmbito dos poderes que lhes forem conferidos.

ARTIGO VIGÉSIMO PRIMEIRO (SECRETÁRIO-GERAL)

Um – A Direção será coadjuvada por um Secretário-Geral com competência e funções executivas, remunerado de acordo com o que vier a ser deliberado pela Direção, e que será o superior hierárquico de todo o pessoal da Associação e o responsável pela execução das deliberações da Direção, a cujas reuniões deve assistir, sem direito a voto.

Dois – Compete ainda ao Secretário-Geral a prática de todos os atos de gestão correntes necessários ao regular funcionamento da APETRO, nomeadamente:

- a) Organizar os serviços;
- b) Exercer o poder disciplinar dentro dos limites fixados pela lei e pela Direção;
- c) Proceder ao despacho e assinatura do expediente corrente;
- d) Realizar a gestão do pessoal, propondo à Direção condições de trabalho, admissões e demissões;
- e) Preparar e submeter à apreciação da Direção até 31 de Dezembro de cada ano, o plano de atividades e o orçamento para o ano seguinte;
- f) Elaborar e propor à aprovação da Direção normas de funcionamento interno;
- g) Propor à Direção todas as iniciativas que entenda úteis ao bom funcionamento e desenvolvimento da APETRO;
- h) Exercer o controlo das atividades da APETRO e bem assim informar regularmente a Direção sobre a situação financeira e do plano de atividades;
- i) Movimentar as contas bancárias da APETRO através da sua própria e única assinatura até a um limite a atribuir pela Assembleia Geral ou, em conjunto com qualquer outro membro da Direção, em quaisquer quantias superiores que forem necessárias, podendo, por si só, endossar quaisquer cheques e letras ou outros valores para crédito das contas da APETRO;
- j) Aceitar e desempenhar as competências que lhe sejam conferidas por delegação da Direção, inclusivamente representar a APETRO em juízo e fora dele;
- k) Responsabilizar-se perante a Direção pela correta gestão das verbas atribuídas, no âmbito das suas competências;
- l) Defender os interesses e prestígio da APETRO e o cumprimento de todas as disposições

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

legais e estatutárias aplicáveis à Associação, executando as políticas previamente definidas pela Direção e assumindo a qualidade de porta-voz e interlocutor desta, face a quaisquer terceiras entidades.

Três – O Secretário-Geral poderá delegar em um ou dois Secretários Adjuntos nomeados pela Direção sob sua proposta, parte das competências que lhe estão cometidas, estabelecendo os limites e condições dos poderes delegados e aos quais competirá assegurar o curso do regular funcionamento interno da Associação nas faltas ou impedimentos do Secretário-Geral.

Quatro – Além de participar, sem direito a voto, nas reuniões da Direção, o Secretário-Geral participará também nas Assembleias Gerais da Associação, igualmente sem direito a voto, mas com direito a intervir.

Cinco – O Secretário-Geral participará e coordenará as reuniões das Comissões Setoriais, reportando à Direção.

ARTIGO VIGÉSIMO SEGUNDO (COMPOSIÇÃO DO CONSELHO FISCAL)

Um - O Conselho Fiscal é composto por três membros, sendo um presidente.

Dois - Os membros do Conselho Fiscal podem não ser Associadas, devendo um deles ser revisor oficial de contas ou sociedade de revisores oficiais de contas.

ARTIGO VIGÉSIMO TERCEIRO (COMPETÊNCIA DO CONSELHO FISCAL)

Um - Ao Conselho Fiscal cabe em geral a fiscalização da situação financeira da Associação.

Dois - Compete em especial ao Conselho Fiscal:

- a) Elaborar parecer sobre o relatório, balanço e contas apresentados anualmente pela Direção à Assembleia Geral;
- b) Examinar e verificar a escrita da Associação e os livros de contabilidade, bem como os documentos que lhe serviram de base;
- c) Assistir às Assembleias Gerais e reuniões da Direção quando se inclua nas respetivas ordens de trabalho a aprovação do relatório, balanço e contas anuais, sempre que entenda conveniente ou se for convocado pelos presidentes daqueles órgãos;
- d) Dar parecer a consultas da Direção.

ARTIGO VIGÉSIMO QUARTO (FUNCIONAMENTO DO CONSELHO FISCAL)

Um - O Conselho Fiscal reúne pelo menos uma vez por trimestre e é convocado pelo presidente, só podendo deliberar com a maioria dos seus membros.

Dois - As deliberações são tomadas por maioria de votos dos titulares presentes, tendo o presidente, além do seu voto, direito a voto de desempate.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

ARTIGO VIGÉSIMO QUINTO (COMISSÕES SETORIAIS)

Um – Para além dos órgãos previstos na lei e nos Estatutos, a Associação adotará ainda a criação de três Comissões Setoriais, sendo designadas por “Comissão Setorial de Armazenagem de Produtos”, por “Comissão Setorial de GPL” e, por “Comissão Setorial de Lubrificantes”.

Dois – As Comissões Setoriais terão a seu cargo a dinamização e o desenvolvimento dos dossiers técnicos dos setores a que respeitam, sempre sob a coordenação do Secretário-Geral.

Três – As Comissões Sectoriais devem integrar todas as Associadas Globais e Sectoriais que pertençam ao respetivo setor.

Quatro – As Comissões Setoriais reúnem, de forma ordinária, pelo menos 4 vezes por ano, ou, ainda, quando qualquer das Associadas que a integram o solicite ao Secretário-Geral.

Cinco – As reuniões das Comissões Setoriais contarão com a presença do Secretário-Geral.

ARTIGO VIGÉSIMO SEXTO (EXERCÍCIO ANUAL)

O exercício anual da Associação corresponde ao ano civil.

ARTIGO VIGÉSIMO SÉTIMO (RECEITAS)

Constituem receitas da Associação:

- a) As joias de admissão;
- b) As quotas e contribuições das Associadas;
- c) Quaisquer outros rendimentos, eventuais ou regulares.

ARTIGO VIGÉSIMO OITAVO (EXTINÇÃO)

A Associação extingue-se nos casos e termos previstos na lei e nos estatutos.

ARTIGO VIGÉSIMO NONO (LIQUIDAÇÃO E PARTILHA)

Um – Extinta a Associação, os bens que não estejam afetos a fim determinado e que não tenham sido doados ou deixados com algum encargo, são partilhados pelas Associadas ao tempo, na proporção das quotas e tempo de contribuição.

Dois - Salvo deliberação da Assembleia Geral em contrário, a liquidação e provimento do destino dos bens da Associação cabe aos membros da Direção e Conselho Fiscal.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

Anexo V - Estatutos da Associação Portuguesa de Familiares e Amigos dos Doentes de Alzheimer

CAPÍTULO I DENOMINAÇÃO E OBJETIVO

Artigo 1.º

(Denominação, Natureza e Âmbito)

1. A “ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE FAMILIARES E AMIGOS DE DOENTES DE ALZHEIMER”, abreviadamente APFADA, adiante designada por ASSOCIAÇÃO, constituída por escritura pública de 28 de novembro de 1988, passará a reger-se pelos presentes Estatutos que substituem os aprovados naquela data.
2. A ASSOCIAÇÃO tem a sua sede nacional em Lisboa, na Avenida de Ceuta – Norte, Quinta do Loureiro, Lote 1 e 2, Freguesia de Santo Condestável, durará por tempo indeterminado e tem a natureza de Instituição Particular de Solidariedade Social.
3. O seu âmbito de atuação será todo o território nacional e ainda os núcleos de emigrantes portugueses espalhados pelo mundo.

Artigo 2.º

(Delegações Regionais)

Para melhor prosseguir os seus objetivos, a ASSOCIAÇÃO poderá criar estruturas de âmbito regional nos termos e condições previstos nos presentes Estatutos.

Artigo 3.º

(Objeto)

A ASSOCIAÇÃO tem por objeto a recolha e divulgação de conhecimentos sobre a Doença de Alzheimer e a promoção do seu estudo e investigação das suas causas, efeitos, profilaxia e tratamento, bem como o desenvolvimento de formas de apoio aos indivíduos portadores daquela patologia e aos seus familiares.

Artigo 4.º

(Formas de atuação)

Para prossecução do seu objeto, poderá a ASSOCIAÇÃO levar a cabo, entre outras, as seguintes ações:

1. Intervenção junto dos Organismos competentes no sentido de:
 - a. Estimular a investigação sobre a Doença de Alzheimer;

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

- b. Promover a defesa dos legítimos interesses dos portadores da Doença de Alzheimer e dos seus familiares e, de um modo geral, contribuir para a melhoria das suas condições de vida;
 - c. Obter para os doentes o máximo de apoio financeiro, nomeadamente para cobertura das despesas com:
 - Assistência médica e medicamentosa;
 - Ajudas técnicas;
 - Acompanhamento de terceira pessoa nos casos de dependência;
 - Apoio domiciliário, centros de apoio diurno e lares adequados.
 - d) Promover a criação de equipamentos especificamente vocacionados para o acolhimento e apoio a estes doentes;
 - e) Promover e/ou apoiar a realização de um rastreio a nível nacional que permita estabelecer prioridades na abertura de consultas, equipamentos e outras formas de apoio.
2. Criação e/ou gestão, por si ou em parceria com outras entidades, públicas ou privadas, com ou sem fins lucrativos, de equipamento e serviços para acolhimento e apoio a doentes de Alzheimer.
 3. Concessão aos doentes e seus familiares, de apoio assistencial e psicológico.
 4. Disponibilização de informações sobre a doença e conselhos sobre as formas mais corretas de a enfrentar, nomeadamente através da publicação de um Boletim Informativo.
 5. Manutenção de um “Banco de Ajudas Técnicas” para empréstimo aos associados.
 6. Conceção e realização de cursos de formação para cuidadores ou informais de doentes de Alzheimer.
 7. Colaboração com outras entidades gestoras de equipamentos e serviços que acolham ou prestem apoio a doentes de Alzheimer, nomeadamente no âmbito da formação do seu pessoal.
 8. Sensibilização e consciencialização da opinião pública acerca da doença e seus efeitos.
 9. Organização de reuniões, colóquios, seminários e outras atividades similares, no âmbito das suas áreas de interesse.
 10. Fomento da elaboração e divulgação de trabalhos que se integrem nos seus objetivos.
 11. Representação em comissões ou outras formas organizativas constituídas para a análise de questões relacionadas com a doença e para a defesa dos direitos dos doentes.
 12. Colaboração com instituições de investigação científica, nomeadamente com universidades nacionais e estrangeiras, no âmbito da área da sua atuação.
 13. Colaboração e representação em organismos internacionais ou em associações similares estrangeiras que prossigam idênticos objetivos.
 14. Desenvolvimento de atuações para obtenção de fundos destinados à efetivação dos objetivos da Associação, designadamente a realização de “Vendas de Natal” e de espetáculos.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

CAPÍTULO II ASSOCIADOS

Artigo 5.º

(Categorias)

1. Os associados poderão ter as seguintes classes ou categorias:
 - a. Associados efetivos;
 - b. Associados fundadores;
 - c. Associados honorários.
2. Poderá ser admitido como associado efetivo aquele que deseje integrar-se na Associação, afirme a sua adesão aos presentes Estatutos e seja aceite como tal.
3. São considerados associados fundadores os provisoriamente inscritos até à data da primeira assembleia geral eleitoral.
4. Associado honorário será aquele a quem a Assembleia Geral atribua, sob proposta da Direção, a dita quantidade, em atenção aos relevantes serviços prestados à causa da doença.

Artigo 6.º

(Admissão)

A qualidades de associado efetivo adquire-se por deliberação da Direção, após subscrição pelo interessado de formulário de candidatura.

Artigo 7.º

(Direitos)

São direitos dos associados:

- a) Participar nas reuniões da Assembleia Geral, usando da palavra e votando as deliberações;
- b) Eleger e ser eleitos para os órgãos sociais, tratando-se de associados efetivos;
- c) Examinar os livros, relatórios, contas e outros documentos desde que o requeiram por escrito com a antecedência mínima de trinta dias, se verifique um interesse social, direto ou legítimo e se trate de associados efetivos;
- d) Requerer a convocação da Assembleia Geral extraordinária, nos termos do art.º21, n.º4, alínea b).

Artigo 5.º

(Deveres)

1. São deveres dos associados:
 - a) Contribuir para a consecução dos objetivos estatutários;
 - b) Observar as disposições estatutárias, as normas e as diretivas emanadas dos órgãos sociais;
 - c) Exercer, com zelo, dedicação e eficiência, os cargos para que forem eleitos, tratando-se de associados efetivos;

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

- d) Pagar pontualmente as suas quotas, sem prejuízo do estipulado no número dois deste artigo;
 - e) Comparecer às reuniões da Assembleia Geral.
2. Os associados honorários são dispensados do pagamento de quotas.

Artigo 9.º

(Sanções)

1. Os associados que violarem qualquer dos deveres estabelecidos no artigo anterior ficam sujeitos às seguintes sanções:
- a) Repreensão;
 - b) Suspensão de direitos até noventa dias;
 - c) Demissão.
2. Serão demitidos os associados que por atos dolosos prejudiquem gravemente a associação.
3. As sanções previstas nas alíneas a) e b) do n.º1 são da competência da Direção.
4. A demissão é da exclusiva competência da Assembleia Geral, sob proposta da Direção.
5. A aplicação de qualquer das sanções previstas no n.º1 depende da audiência obrigatória do associado.
6. A suspensão de direitos não desobriga o associado do pagamento das suas quotas durante o tempo da suspensão.

Artigo 10.º

(Exclusão)

Os associados perdem esta qualidade quando:

- a) Solicitem a sua desvinculação, por escrito, à Direção;
- b) Sejam excluídos com fundamento em violação das suas obrigações estatutárias.

CAPÍTULO III

DELEGAÇÕES REGIONAIS

Artigo 11.º

(Criação)

1. Podem ser criadas delegações regionais da Associação, nos locais onde o número de associados e a necessidade ou relevância de iniciativas a nível local o justifique.
2. As delegações regionais serão criadas por deliberação da Assembleia Geral Nacional, mediante proposta da Direção Nacional.
3. A deliberação que decidir a criação de uma delegação regional definirá igualmente o âmbito geográfico da sua atuação.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

Artigo 12.º

(Organização)

1. As delegações regionais terão órgãos próprios que exercerão a sua competência no âmbito geográfico de atuação da respetiva delegação, devendo respeitar o estabelecido nos presentes Estatutos e nas normas internas aprovadas pelos órgãos estatutários nacionais, devendo ainda conformar a sua atuação com as orientações de carácter geral que forem definidas pelos órgãos nacionais.
2. Em caso de conflito entre normas ou orientações de carácter geral e regional, prevalecerão aquelas sobre estas.

CAPÍTULO IV

ÓRGÃOS SOCIAIS

SECÇÃO I

DISPOSIÇÕES GERAIS

Artigo 13.º

(Órgãos)

São órgãos da Associação:

- a) A nível nacional, a Assembleia Geral, a Direção e o Conselho Fiscal;
- b) A nível regional, a Assembleia Geral de Delegação, a Direção de Delegação e o Conselho Fiscal de Delegação;
- c) A Comissão Científica e a Comissão Técnica.

Artigo 14.º

(Remuneração)

O exercício de qualquer cargo nos corpos sociais é gratuito, mas pode justificar o pagamento de despesas dele derivadas.

Artigo 15.º

(Mandato)

1. A duração do mandato dos órgãos sociais é de três anos, mas só termina com a posse dos associados que lhes sucederem.
2. Não é permitida a reeleição para qualquer cargo social por mais de dois mandatos consecutivos, com exceção dos cargos dos órgãos consultivos, salvo se a Assembleia Geral reconhecer expressamente que é impossível ou inconveniente proceder, na altura, à respetiva substituição.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

Artigo 16.º

(Preenchimento de vagas)

1. Verificando-se a vacatura de mais de metade dos lugares de um órgão social, haverá lugar a eleições para preenchimento dos lugares vagos.
2. O mandato dos elementos eleitos nos termos do número anterior terminará na data prevista para o termo do mandato dos eleitos anteriormente.

Artigo 17.º

(Atas)

Das reuniões dos órgãos sociais serão sempre lavradas atas, que serão obrigatoriamente assinadas pelos membros presentes ou, quando respeitem à Assembleia Geral, pelos membros da respetiva Mesa.

SECÇÃO II DOS ÓRGÃOS SOCIAIS NACIONAIS

SUBSECÇÃO I ASSEMBLEIA GERAL

Artigo 18.º

(Composição)

A Assembleia Geral é constituída por todos os associados, efetivos, fundadores e honorários.

Artigo 19.º

(Competência)

Compete à Assembleia Geral:

- a) Eleger e destituir, por votação secreta, os membros da respetiva Mesa, da Direção, do Conselho Fiscal, da Comissão Científica e da Comissão Técnica;
- b) Decidir sobre as alterações dos Estatutos;
- c) Apreciar os atos da Direção, deliberando sob estes;
- d) Apreciar e votar anualmente o relatório e contas apresentadas pela Direção, acompanhados do parecer do Conselho Fiscal, bem como o orçamento e o programa de ação, para o exercício seguinte;

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

- e) Estabelecer, sob proposta da Direção, os quantitativos da joia de admissão e das quotas periódicas a pagar pelos associados;
- f) Decidir sobre a exclusão dos associados;
- g) Definir as linhas fundamentais de atuação da Associação;
- h) Deliberar sobre a aquisição onerosa e a alienação, a qualquer título, de bens imóveis e de outros bens patrimoniais de rendimento ou de valor histórico ou artístico;
- i) Deliberar sobre a cisão, fusão ou dissolução da Associação;
- j) Autorizar a Associação a demandar os membros dos corpos sociais por factos praticados no exercício das suas funções;
- k) Aprovar a adesão a uniões, federações e confederações;
- l) Criar delegações regionais e definir a seu âmbito territorial de atuação;
- m) Deliberar sobre quaisquer assuntos que não sejam da competência dos restantes órgãos sociais.

Artigo 20.º

(Mesa da Assembleia Geral)

1. A Assembleia Geral é presidida por uma Mesa, constituída por um presidente, um primeiro secretário e um segundo secretário.
2. Compete ao presidente da Mesa da Assembleia Geral dirigir as respetivas sessões.
3. Na falta ou impedimento de qualquer dos membros da Mesa da Assembleia Geral, competirá a esta eleger os respetivos substitutos de entre os associados presentes, os quais cessarão as suas funções no termo da reunião.

Artigo 21.º

(Reuniões)

1. A Assembleia Geral reunirá em sessões ordinárias e extraordinárias.
2. A convocação da Assembleia Geral ordinária ou extraordinária compete ao presidente da Mesa e, na sua falta ou impedimento, ao presidente do Conselho Fiscal.
3. A Assembleia Geral reunirá ordinariamente duas vezes em cada ano: uma, até 31 de março, para aprovação do relatório e contas apresentados pela Direção; e outra, até 15 de novembro, para apreciação e votação do orçamento e programa de ação e, ainda, para eleição dos corpos sociais, sempre que necessário.
4. A Assembleia Geral reunirá extraordinariamente:
 - a) Quando convocada pela presidente da Mesa, por sua iniciativa ou solicitação da Direção ou do Conselho Fiscal;
 - b) Quando convocada pelo presidente da Mesa, a requerimento escrito de, pelo menos, dez por cento dos associados.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

Artigo 22.º

(Votos)

1. Cada associado terá direito a um voto.
2. É admitido o voto por correspondência sob condição do seu sentido ser expressamente indicado em relação ao ponto ou pontos da ordem de trabalhos e a assinatura do associado se encontrar reconhecida notarialmente, ou puder ser comprovada por qualquer outro meio.
3. Os associados podem fazer-se representar por outros associados nas reuniões da Assembleia Geral, mediante carta dirigida ao Presidente da Mesa, com assinatura nos termos do número anterior, mas cada associado não poderá representar mais de um outro.

Artigo 23.º

(Convocatória)

1. A Assembleia Geral deve ser convocada com, pelo menos, quinze dias de antecedência, devendo a convocatória ser feita por meio de carta dirigida a cada associado ou através de anúncio publicado em dois jornais de acesso público, dela constando, obrigatoriamente, o dia, a hora, o local e a ordem de trabalhos.
2. A Convocatória da Assembleia Geral extraordinária deve ser feita no prazo de quinze dias após o pedido ou requerimento devendo a reunião realizar-se no prazo máximo de 30 dias a contar da data da convocatória.
3. A Assembleia Geral que seja convocada a requerimento de associados só poderá reunir validamente se estiverem presentes, pelo menos, três quartos dos requerentes.

Artigo 24.º

(Funcionamento)

1. A Assembleia Geral reunirá:
 - a) Em primeira convocatória, à hora marcada na convocatória, se estiver presente mais de metade dos associados;
 - b) Em segunda convocatória meia hora depois, com qualquer número de presenças de associados.
2. As deliberações da Assembleia Geral serão tomadas por maioria simples dos votos dos associados presentes, salvo o disposto a seguir:
 - a) As deliberações sobre alterações dos estatutos exigem os votos favoráveis de, pelo menos, três quartos dos associados presentes;

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

- b) As deliberações sobre a cisão, fusão ou dissolução da Associação, carecem de aprovação por maioria de três quartos da totalidade dos associados;
- c) As deliberações sobre as matérias previstas nas alíneas j) e k) do artigo 19.º exigem a aprovação por dois terços dos votos expressos.

SUBSECÇÃO II

DIREÇÃO

Artigo 25.º

(Constituição)

1. A Direção da Associação é constituída por cinco membros, dos quais em presidente, um vice-presidente, um secretário, um tesoureiro e um vogal, eleitos nessas qualidades, pela Assembleia Geral.
2. Haverá simultaneamente dois membros suplentes, que se tornarão efetivos à medida que se derem vagas e pela ordem por que tiverem sido eleitos.
3. No caso de vacatura do cargo de presidente, será o mesmo preenchido pelo vice-presidente e este substituído por suplente.
4. Os suplentes poderão participar nas reuniões da Direção, mas sem direito a voto.

Artigo 26.º

(Competência)

Compete à Direção representar a Associação e geri-la, incumbindo-lhe, designadamente:

- a) Cumprir e fazer as disposições estatutárias e as decisões da Assembleia Geral;
- b) Administrar os bens e fundos da Associação;
- c) Admitir e desvincular associados, bem como propor à Assembleia Geral a sua exclusão;
- d) Elaborar anualmente e submeter a parecer do Conselho Fiscal e aprovação da Assembleia Geral o relatório e contas do exercício, bem como o orçamento e o programa de ação para o exercício seguinte;
- e) Garantir a efetivação dos direitos dos associados;
- f) Assegurar a organização e o funcionamento dos serviços, bem como a escrituração dos livros, nos termos da lei;
- g) Organizar o quadro de pessoal e contratar e gerir o pessoal da Associação;
- h) Representar a Associação em juízo e fora dele, ativa e passivamente;
- i) Propor à Assembleia Geral a criação de Delegações Regionais.

Artigo 27.º

(Presidente)

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

O presidente da Direção é substituído nas suas faltas e impedimentos pelo vice-presidente que também o coadjuvará no exercício das suas atribuições.

Artigo 28.º

(Reuniões)

1. A Direção reunirá por convocatórias do respetivo presidente e só poderá deliberar validamente com a presença da maioria dos seus membros.
2. As deliberações são tomadas por maioria simples dos votos dos membros presentes, tendo o presidente voto de qualidade.

Artigo 29.º

(Assinaturas)

1. Para obrigar a Associação são necessárias as assinaturas conjuntas de quaisquer três membros da direção ou as assinaturas conjuntas do presidente e do tesoureiro.
2. Nos atos de mero expediente bastará a assinatura de qualquer membro da direção

SUBSECÇÃO III CONSELHO FISCAL

Artigo 30.º

(Composição)

1. O Conselho Fiscal é constituído por três membros, dos quais um presidente, um secretário e um vogal, eleitos nessas qualidades pela Assembleia Geral.
2. Haverá, simultaneamente, um membro suplente, que se tornará efetivo quando se verificar a primeira vaga.
3. No caso de vacatura do cargo de presidente, será a mesma preenchida pelo secretário e este substituído pelo suplente.

Artigo 31.º

(Competência)

Ao Conselho Fiscal compete:

- a) Exercer a fiscalização sobre as contas, escrituração, documentos e valores da Associação, sempre que o julgue conveniente;
- b) Assistir às reuniões da Direção ou fazer-se representar por algum ou alguns dos seus membros, sempre que o julgue conveniente;

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

- c) Dar parecer sobre o relatório e contas, orçamento e programa de ação para o exercício seguinte, apresentados pela Direção, para apreciação em Assembleia Geral.

Artigo 32.º

(Reuniões)

1. O Conselho Fiscal reunirá sempre que o julgue conveniente e, obrigatoriamente, pelo menos uma vez em cada trimestre.
2. As reuniões do Conselho Fiscal serão convocadas pelo respetivo presidente e só poderão ser tomadas deliberações válidas com a presença da maioria dos seus membros.
3. As deliberações são tomadas por maioria dos votos dos membros presentes, tendo o presidente voto de qualidade.

SUBSECÇÃO IV

DOS ÓRGÃOS CONSULTIVOS

Artigo 33.º

(Órgãos)

São órgãos consultivos da Associação a Comissão Científica e a Comissão Técnica.

Artigo 34.º

(Composição)

1. A Comissão Científica é constituída por médicos ou outras pessoas de formação científica e reconhecido mérito.
2. A Comissão Técnica é constituída por especialistas de reconhecido, mérito nas áreas da assistência social, terapêutica ocupacional, enfermagem ou outras cuja intervenção venha a ser considerada necessária.

Artigo 35.º

(Designação)

1. Os primeiros membros das Comissões Científica e Técnica serão eleitos pela Assembleia Geral sob proposta da Direção.
2. Em eleições posteriores os nomes a eleger deverão ser objeto de proposta conjunta da Direção Nacional e da respetiva comissão.
3. Cada uma das duas Comissões terá um coordenador, que será indigitado por consenso da Direção Nacional e dos membros da respetiva comissão.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

Artigo 36.º

(Mandato)

O mandato dos membros dos órgãos consultivos tem a duração de três anos, podendo ser livremente reeleitos.

Artigo 37.º

(Competência da Comissão Científica)

Compete à Comissão Científica aconselhar a Direção em todos os assuntos de natureza científica para os quais seja solicitado o seu parecer e, designadamente:

- a) Dar parecer sobre projetos de investigação científica para os quais seja pedida colaboração da Associação;
- b) Dar parecer sobre procedimentos médicos, nomeadamente de diagnóstico ou terapêutica relativos aos diversos aspetos da Doença de Alzheimer e doenças afins;
- c) Destacar elementos da própria Comissão ou indicar à Associação outras pessoas para, nas reuniões promovidas pela Associação, ou para que a Associação seja convidado, esclarecer os associados e o público em geral sobre aspetos científicos relacionados com a Doença de Alzheimer e doenças afins;
- d) Produzir material de informação de cunho científico que a Comissão ou a Direção julguem oportuno produzir;
- e) Aconselhar a Direção em matérias de natureza científica relacionadas com a Doença de Alzheimer, sempre que aquela necessite de se pronunciar e na supervisão de cuidados médicos que a Associação entenda fornecer aos seus associados.

Artigo 38.º

(Competência da Comissão Técnica)

Compete à Comissão Técnica assegurar e aconselhar a Direção em todos os assuntos relacionados com as áreas representadas na Comissão para os quais seja solicitado o seu parecer e, designadamente:

- a) Destacar elementos da própria Comissão ou indicar à Associação outras pessoas para, nas reuniões promovidas pela Associação seja convidada, esclarecer os associados e o público em geral sobre aspetos ligados às suas áreas de atividade e relacionados com a Doença de Alzheimer e doenças afins;
- b) Produzir material de informação relacionado com as suas áreas de atividade que a Comissão ou a Direção julguem oportuno produzir;
- c) Aconselhar a Direção em matérias relacionadas com as áreas representadas na Comissão, sempre que aquela necessite de pronunciar-se publicamente sobre tais matérias;
- d) Aconselhar a Associação na organização e na supervisão de cuidados relacionados com as suas atividades que a Associação entenda fornecer aos seus associados.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

SECÇÃO III DOS ÓRGÃOS REGIONAIS

Artigo 39.º

(Órgãos)

São órgãos regionais:

- a) A Assembleia Geral de Delegação;
- b) A Direção de Delegação;
- c) O Conselho Fiscal de Delegação.

Artigo 40.º

(Composição)

1. A Assembleia Geral de Delegação é constituída por todos os associados, efetivos, fundadores e honorários, inscrito na respetiva Delegação.
2. A Assembleia Geral de Delegação é dirigida por uma Mesa, composta por um presidente e um secretário.
3. A Direção de delegação é composta por cinco membros efetivos e um suplente, sendo dos efetivos, um presidente, um secretário e um vogal.

Artigo 41.º

(Remissão)

Em todo o não previsto expressamente neta Secção aplicar-se-á o disposto nos presentes Estatutos para os órgãos nacionais, com as devidas adaptações.

CAPÍTULO V REGIME FINANCEIRO

Artigo 42.º

(Receitas Nacionais)

Constituem receitas da Associação a nível nacional:

- a) As joias e as quotas pagas pelos associados:

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

- b) Os subsídios, legados ou donativos que lhes sejam atribuídos, sem prejuízo do disposto na alínea b) do art.º43.º;
- c) As participações ou retribuições auferidas por motivo do exercício de qualquer atividades enquadráveis nos seus objetivos e atribuições;
- d) Os rendimentos de bens, fundos de reserva ou dinheiros depositados.

Artigo 43º

(Receitas Regionais)

1. Constituem receitas das Delegações:
 - a) As partes das joias e quotas que lhes forem atribuídas no orçamento aprovado em Assembleia Geral Nacional;
 - b) Os subsídios, legados ou donativos de bens móveis que sejam atribuídos com menção expressa de se destinarem a determinada Delegação;
 - c) As participações ou retribuições auferidas pelo exercício de quaisquer atividades ou iniciativas de nível local;
 - d) Os rendimentos dos seus bens, fundos de reserva ou dinheiros depositados;
 - e) Quaisquer outros fundos que a Direção Nacional ou a Assembleia Geral Nacional deliberarem atribuir-lhes.
2. A repartição de joias e quotas prevista na alínea a) do número anterior far-se-á tendo em conta o número de associados de cada Delegação e de forma proporcional a esse número.

Artigo 44º

(Imóveis)

1. Quaisquer imóveis que a Associação venha a adquirir, por qualquer forma, serão pertença da Associação a nível nacional ainda que sejam atribuídos com a certa Delegação ou se destinem a utilização a nível local.
2. Verificando-se a situação prevista na segunda parte do número anterior, a gestão dos imóveis será da responsabilidade da respetiva Delegação, a ela cabendo os encargos e receber as correspondentes receitas.

Artigo 45.º

(Despesas)

As despesas da Associação a nível nacional e regional, são as que resultarem do exercício das suas atividades, em cumprimento dos Estatutos e das decisões dos órgãos sociais e ainda as que lhe sejam impostas por lei.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

CAPÍTULO VI DISPOSIÇÕES FINAIS E TRANSITÓRIAS

Artigo 46.º

(Dissolução)

1. No caso de dissolução da Associação, decidida em Assembleia Geral Nacional, competirá a esta deliberar sobre o destino dos seus bens, sem prejuízo do disposto na legislação aplicável.
2. Não haverá lugar à dissolução se pelo menos o número de associados afetivos igual ao dobro dos membros dos corpos sociais se declarar disposto a permanência da Associação, qualquer que seja o número de votos contra.

Artigo 47.º

(Casos Omissos)

Os casos omissos serão resolvidos por recurso à legislação em vigor, designadamente referente às Instituições Particulares de Solidariedade Social e, subsidiariamente, por deliberação da Assembleia Geral Nacional.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

Anexo VI - Estatutos da Caixa Central de Crédito Agrícola Mútuo

CAPÍTULO I

Denominação, sede, agências, outras formas de representação, duração, integração cooperativa, fins e objecto

ARTIGO 1º

Denominação, sede, agências, outras formas de representação e duração

1. A Caixa Central mantém a denominação de Caixa Central - Caixa Central de Crédito Agrícola Mútuo, C.R.L., adiante sempre designada por Caixa Central, tem a sua sede em Lisboa, na freguesia de São Sebastião da Pedreira, na Rua Castilho nº 233/233-A e duração indeterminada.
2. A sede da Caixa Central pode ser transferida para qualquer outro local situado no Município de Lisboa, por deliberação do Conselho Geral e de Supervisão.
3. Ainda por deliberação do Conselho Geral e de Supervisão, sob proposta do Conselho de Administração Executivo, e sem prejuízo das disposições legais aplicáveis e do que vai previsto no número seguinte, podem ser criadas ou encerradas filiais, sucursais, agências, delegações ou outras formas locais de representação, no território nacional ou no estrangeiro.
4. A deliberação a que se refere o número anterior não pode ser tomada sem que tenha sido feita a análise previsional das suas repercussões na actividade das associadas com sede no município ou nos municípios limítrofes daquele onde se planear a instalação e sem que essas associadas sejam ouvidas.

ARTIGO 2º

Integração cooperativa e fins

1. A Caixa Central integra-se no ramo do crédito do sector cooperativo, a que se refere a alínea d) do nº 1 do artigo 4º do Código Cooperativo, e, como parte desse sector, coopera activamente com as cooperativas dos demais ramos e seus organismos de grau superior para o seu fortalecimento, desenvolvimento e autonomia.
2. A Caixa Central, na prossecução da sua actividade, orienta-se pelas finalidades de progresso e autonomia das caixas agrícolas suas associadas, cooperando com elas e com a sua Federação Nacional para o desenvolvimento e melhoria do bem-estar do mundo rural, à luz dos princípios mutualistas do cooperativismo.

ARTIGO 3º

Objecto

1. Constitui objecto da Caixa Central:
 - a) O exercício da actividade bancária, incluindo todas as operações acessórias, conexas ou similares compatíveis com essa actividade e permitidas por lei;

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

- b) Como seu organismo central, coordenar e representar o sistema integrado do crédito agrícola mútuo;
 - c) Exercer quaisquer outras atribuições que lhe sejam conferidas por lei ou por contrato.
2. A Caixa Central pode participar em contratos de associação em participação, em agrupamentos complementares de empresas e em agrupamentos europeus de interesse económico e, ainda, adquirir, originária ou subsequentemente, acções ou quotas em sociedades de responsabilidade limitada, qualquer que seja o respectivo objecto e mesmo se sujeitas a leis especiais.
3. Para o exercício das funções de coordenação do sistema integrado do crédito agrícola mútuo, compete à Caixa Central:
 - a) Orientar e fiscalizar as suas associadas e intervir na sua gestão, nos casos e nos termos previstos na legislação aplicável e nestes estatutos;
 - b) Assegurar o cumprimento pelo sistema integrado do crédito agrícola mútuo e pelas caixas agrícolas suas associadas das regras de solvabilidade e liquidez;
 - c) Assegurar, pelos meios previstos na legislação aplicável e nestes estatutos, a satisfação dos direitos dos credores do sistema integrado do crédito agrícola mútuo;
 - d) Proceder à consolidação das suas contas com as das suas associadas;
 - e) Emitir, às suas associadas, no âmbito dos seus poderes de orientação e fiscalização, regras, orientações e recomendações com carácter vinculativo, aplicando as sanções previstas nestes estatutos em caso de incumprimento.
4. As funções de representação previstas na alínea b) do nº 1 deste artigo serão exercidas sem prejuízo das competências dos organismos federativos, relativamente às caixas agrícolas suas associadas.
5. O sistema integrado do crédito agrícola mútuo é constituído pela Caixa Central e pelas caixas agrícolas suas associadas e organizado de acordo com a legislação aplicável e com os presentes estatutos.

CAPÍTULO II

Capital social e obrigações

ARTIGO 4º

Capital social

1. O capital social da Caixa Central é variável e ilimitado, mas nunca inferior a 17.500.000,00 euros, dividido e representado por títulos nominativos de capital, estando, nesta data, integralmente subscrito e realizado.
2. O capital social da Caixa Central pode ser aumentado, uma ou mais vezes, por emissão de novos títulos de capital, aquando da admissão de novas associadas, quando qualquer associada aumente a sua participação ou por deliberação da Assembleia Geral, que decidirá, também, da forma de subscrição e realização dos novos títulos de capital ou por incorporação, total ou parcial, do montante das reservas que possam ter essa afectação.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

3. O capital social pode, ainda, ser aumentado, uma ou mais vezes, por deliberação da Assembleia Geral, sob proposta fundamentada do Conselho Geral e de Supervisão, ouvido o Conselho Consultivo, em montante máximo equivalente ao capital social que estiver na altura subscrito, destinando-se o produto desse aumento a corrigir a situação de desequilíbrio financeiro da Caixa Central que eventualmente se verifique, traduzido, designadamente na redução dos seus fundos próprios a um nível inferior ao mínimo legal ou na inobservância dos rácios e limites prudenciais que lhe são aplicáveis.
4. As associadas devem subscrever e realizar esse aumento no prazo e nas condições definidas pelo Conselho Geral e de Supervisão, na proporção da sua situação líquida, apurada no último balanço aprovado.
5. O capital social só pode ser reduzido pela amortização dos títulos de capital das associadas exoneradas, excluídas ou extintas e, ainda, por deliberação da Assembleia Geral, para cobertura de prejuízos.

ARTIGO 5º

Títulos de Capital

1. Os títulos de capital são nominativos e com o valor de cinco euros cada um.
2. Os títulos representativos do capital constituído por incorporação de reservas são atribuídos às associadas, na proporção dos títulos que já detiverem e nas demais condições que forem definidas pela Assembleia Geral.
3. Os títulos de capital subscritos pelas associadas em cumprimento dos deveres previstos nas alíneas a) e b) do artigo 9º dos estatutos devem ser realizados integralmente na data da subscrição.
4. Nenhuma associada pode subscrever títulos representativos de mais de 10% do capital social realizado na Caixa Central, apurado no último balanço, nem afectar à subscrição valor superior a 35% do montante da sua situação líquida, salvo, neste último caso, na parte necessária ao cumprimento da obrigação prevista nos n.ºs 3 e 4 do artigo anterior.
5. A cessão de títulos de capital da Caixa Central entre as associadas carece de autorização do Conselho Geral e de Supervisão e é expressamente proibida a estranhos.

Artigo 6º

Obrigações

A Caixa Central pode emitir obrigações ou quaisquer outros títulos de dívida negociáveis.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

CAPÍTULO III

Associadas

ARTIGO 7º

Requisitos de admissão

1. Sem prejuízo do demais previsto na legislação aplicável, podem ser associadas da Caixa Central todas as caixas de crédito agrícola mútuo legalmente constituídas, registadas e em funcionamento e de cujos estatutos conste:
 - a) Que a responsabilidade dos seus associados é limitada ao capital social por eles subscrito;
 - b) Como capital social, pelo menos, o mínimo exigido por lei;
 - c) Que a caixa agrícola adere à Caixa Central e que a sua exoneração depende do decurso do prazo de três anos, contados da data de admissão, e que ela só terá efeitos no último dia do ano seguinte àquele durante o qual tiver sido feita a denúncia e após satisfação integral das obrigações para com a Caixa Central, no caso de esta decidir declará-las vencidas e exigi-las, neste caso, satisfazendo igualmente as suas obrigações para com a caixa agrícola;
 - d) Que a caixa agrícola reconhece a competência da Caixa Central e aceita o exercício das funções correspondentes, em matéria de orientação, fiscalização e intervenção, nos termos previstos na legislação aplicável e nos estatutos da Caixa Central;
 - e) Que, fazendo parte do sistema integrado de crédito agrícola mútuo, e porque a Caixa Central garante, sem qualquer benefício, incluindo o da excussão, todas as obrigações das suas associadas, ainda que emergentes de facto anterior e por todo o tempo por que durar a associação, nos mesmos termos em que o fiador garante as obrigações do afiançado, a caixa agrícola obriga-se a reembolsar a Caixa Central de tudo o que esta vier a pagar por ela, nos termos dessa garantia, no prazo que a Caixa Central lhe fixar, sob pena de, não o fazendo, e para além do recurso aos meios gerais de cobrança coerciva das obrigações, poder a Caixa Central intervir na sua gestão, conforme os artigos 49º e seguintes destes estatutos, ou, caso a situação financeira da caixa agrícola envolva ameaça séria à satisfação do seu crédito, excluí-la do sistema integrado de crédito agrícola mútuo;
 - f) Que, em caso de uma eventual crise de solvabilidade ou de outro desequilíbrio grave da situação financeira da Caixa Central, e consoante o determinado pelo Conselho Geral e de Supervisão, nos termos e nas condições previstos na lei e nestes estatutos, subscreverá e realizará parte do aumento do capital social da Caixa Central necessário a corrigir essa situação, na proporção da sua situação líquida apurada no último balanço aprovado, com limite no montante da participação que já detiver nesse capital e que, em caso de urgência, e de acordo com o que for ordenado pelo mesmo Conselho Geral e de Supervisão, procederá ao depósito intercalar das quantias necessárias, até ao montante máximo da sua participação no aumento do capital social;

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

- g) Que, em caso de exoneração ou exclusão, o reembolso do valor dos títulos de capital subscritos e realizados nos termos e para os efeitos da alínea anterior fica sujeito a deliberação da Assembleia Geral da Caixa Central que o permita e fixe os termos em que ele será feito;
 - h) Que a modificação dos seus estatutos, colocando-os em desconformidade com o previsto nas alíneas anteriores, o não acatamento grave ou reiterado das regras, orientações ou recomendações emanadas pela Caixa Central com carácter vinculativo e/ou dos poderes de orientação, de fiscalização ou de intervenção da Caixa Central e/ou a não contribuição para a satisfação dos direitos dos credores, nos termos da alínea f) deste número, dá à Caixa Central o direito a aplicar-lhe as sanções a que se referem os presentes estatutos ou a excluí-la, tudo sem prejuízo de outras causas, legais ou estatutárias, de exclusão.
2. Com o pedido de admissão devem ser entregues os elementos de informação que o Conselho Geral e de Supervisão da Caixa Central considere necessários à sua decisão.
 3. Da decisão do Conselho Geral e de Supervisão sobre o pedido de admissão de uma caixa agrícola cabe recurso para a Assembleia Geral, que sobre ele se deve pronunciar na primeira reunião subsequente, para o que o presidente da mesa deve incluir o assunto na ordem de trabalhos, a pedido de qualquer associada ou da caixa agrícola que tiver solicitado a admissão, podendo, neste caso e para o efeito de ser ouvida, participar, sem direito a voto, na reunião da assembleia.

ARTIGO 8º

Direito das associadas

Sem prejuízo de outros previstos na lei ou que decorram destes estatutos, constituem direitos das associadas:

- a) Obterem da Caixa Central o financiamento da sua actividade nos termos genericamente previstos;
- b) Depositarem na Caixa Central os seus excedentes de liquidez;
- c) Utilizarem, nas condições genericamente previstas, todos os serviços da Caixa Central;
- d) Participarem pelos meios legais e estatutariamente previstos, na administração e fiscalização da Caixa Central e elegerem e serem eleitas para os cargos sociais e comissões;
- e) Receberem, sem prejuízo das regras de defesa do segredo bancário, o balanço e demais elementos de informação necessários ao conhecimento dos negócios da Caixa Central;
- f) Receberem da Caixa Central as orientações necessárias à prossecução da sua actividade;
- g) Participarem nos resultados da Caixa Central nos termos que forem decididos pela Assembleia Geral.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

ARTIGO 9º

Deveres das associadas

Sem prejuízo de outros previstos na lei ou que decorram destes estatutos, constituem deveres das associadas:

- a) Subscreverem e realizarem, logo que admitidas, títulos de capital da Caixa Central em montante equivalente a, pelo menos, 10% da sua situação líquida, mas não inferior a cinco mil euros, no máximo equivalente a 10% do capital social realizado;
- b) Subscreverem e realizarem anualmente, até 30 de Abril, títulos de capital em valor suficiente para que a sua participação equivalha a, pelo menos, 10% da sua situação líquida, apurada em 31 de Dezembro do ano anterior, até ao limite equivalente a 10% do capital social realizado;
- c) Realizarem com pontualidade as prestações previstas na lei e nos estatutos, que sejam decididas pela Assembleia Geral ou por outros órgãos sociais, nos limites das suas competências, ou que tenham sido contratadas com a Caixa Central;
- d) Depositarem na Caixa Central os seus excedentes de liquidez;
- e) Acatarem as deliberações tomadas pelos órgãos da Caixa Central, nos limites das suas competências, e, especialmente, conformarem a sua actividade com as regras, orientações e recomendações emanadas da Caixa Central, submeterem a sua actividade à fiscalização dos serviços da Caixa Central, aceitarem a aplicação de sanções nos casos e nas condições previstos na legislação aplicável e nestes estatutos, nomeadamente no Art. 11º supra e na Secção III-A do Capítulo VI infra, bem como a intervenção da Caixa Central na sua gestão também nos casos e nas condições previstos na legislação aplicável e nestes estatutos;
- f) Não desviarem os créditos recebidos da Caixa Central das aplicações com base nas quais foram contratados;
- g) Usarem de boa-fé nas relações com a Caixa Central;
- h) Enviarem mensalmente, até ao dia 15 do mês seguinte àquele a que digam respeito, os balancetes do mês anterior e, anualmente, até ao dia 15 de Março, o relatório do órgão de administração, o parecer do órgão de fiscalização, o relatório do Revisor Oficial de Contas e as demais demonstrações financeiras relativamente ao ano anterior e, ainda, outras informações, quando solicitadas;
- i) Absterem-se de divulgar externamente os assuntos sociais que devam considerar-se reservados;
- j) Participarem, pelos meios legais e estatutários, na administração e fiscalização da Caixa Central, aceitando e exercendo os cargos para que forem eleitas, salvo justo motivo de recusa, cooperando entre si para a prossecução dos seus fins e objecto.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

ARTIGO 10º

Exoneração

1. As associadas podem exonerar-se decorridos três anos contados da data da sua admissão, mediante denúncia.
2. A exoneração torna-se eficaz no último dia do ano seguinte àquele durante o qual tiver a associada comunicado ao Conselho Geral e de Supervisão da Caixa Central a sua vontade de se exonerar.
3. Pode, ainda, a Caixa Central condicionar a eficácia da exoneração à prévia satisfação pela caixa agrícola de todas as suas obrigações para com a Caixa Central, o que deve ser comunicado à associada no prazo de 90 dias, contados da recepção da denúncia, vencendo-se e tornando-se exigíveis na data da exoneração as obrigações com prazo ulterior de vencimento.
4. No caso do número anterior, vencem-se, igualmente, e na mesma data, todas as obrigações da Caixa Central para com a associada.
5. A associada exonerada terá direito ao reembolso dos seus títulos de capital pelo seu valor contabilístico à data da eficácia da exoneração, após a exclusão das reservas obrigatórias.
6. Em cada ano, só podem ser reembolsados títulos de capital que não impliquem a redução do capital social da Caixa Central para valor inferior do registado no Banco de Portugal.
7. É da competência da Assembleia Geral da Caixa Central aprovar os termos, prazos e condições de reembolso.
8. A associada que se exonerar não poderá ser readmitida sem que passem três anos sobre a data em que a exoneração se tornou eficaz, salvo deliberação em contrário da Assembleia Geral da Caixa Central.

ARTIGO 11º

Suspensão

1. Sem prejuízo do disposto nos artigos 48º-C e 48º-D, o Conselho Geral e de Supervisão, sob proposta do Conselho de Administração Executivo e ouvido o Conselho Consultivo, pode suspender as associadas do exercício dos seus direitos sociais, quando incumpram com gravidade os deveres previstos na lei ou nos estatutos.
2. A suspensão não será decidida sem prévia audição da associada e torna-se eficaz com a recepção, por esta, da comunicação de suspensão que lhe for dirigida.
3. A suspensão termina como cumprimento pela associada dos deveres que tiver incumprido, por decisão da Assembleia Geral, na sua reunião imediatamente subsequente, que a levante ou exclua a associada, ou pela sua exoneração.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

ARTIGO 12º

Exclusão

1. Podem ser excluídas pela Assembleia Geral as associadas que incumpram gravemente os seus deveres sociais, designadamente quando desse incumprimento possa resultar prejuízo para a segurança, crédito e solvabilidade do sistema integrado do crédito agrícola mútuo, cujos estatutos deixem de se conformar com o disposto no artigo 7º dos estatutos da Caixa Central ou que não acatem grave ou reiteradamente os poderes de orientação, de fiscalização ou de intervenção da Caixa Central.
2. O processo de exclusão regula-se pelo disposto no Código Cooperativo.
3. As associadas excluídas têm direito aos reembolsos previstos no nº 5 do artigo 10º destes estatutos, a realizar nos termos dos nºs. 6 e 7 do mesmo artigo, sem prejuízo do direito à sua retenção pela Caixa Central até à liquidação e pagamento das indemnizações a que eventualmente tenha direito pelos danos emergentes dos factos que deram causa à exclusão e, ainda, para satisfação dos encargos ou dívidas que, neste caso, podem ser imediatamente exigidos da associada excluída.
4. A associada excluída não pode ser de novo admitida sem que passem três anos sobre a data de exclusão, salvo se a Assembleia Geral da Caixa Central decidir em contrário.

CAPÍTULO IV

Organização e Funcionamento

SECÇÃO I

Disposições gerais

ARTIGO 13º

Órgãos sociais e comissões

1. São órgãos sociais da Caixa Central a Assembleia Geral, o Conselho Geral e de Supervisão, o Conselho de Administração Executivo, o Revisor Oficial de Contas e o Conselho Consultivo.
2. A Caixa Central terá uma comissão de acompanhamento de matérias financeiras e um comité de remunerações.
3. Quando os presentes estatutos se referem a cargos sociais, consideram-se incluídos os membros da mesa da Assembleia-geral, do Conselho Geral e de Supervisão, do Conselho de Administração Executivo, do Conselho Consultivo e o Revisor Oficial de Contas.

ARTIGO 14º

Representação

1. Os órgãos de administração das associadas devem, no prazo de oito dias após a sua tomada de posse, indicar ao presidente da mesa da Assembleia Geral da Caixa Central uma pessoa singular, sua associada, que a represente nas reuniões da Assembleia Geral e que, para tanto, é especialmente credenciada.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

2. As associadas podem, a todo o tempo, substituir a pessoa designada e devem fazê-lo, no prazo máximo de oito dias, no caso de falta ou de impedimento prolongado ou de demissão dela.
3. A designação do substituto deve recair em uma de duas pessoas singulares, associadas da associada, que esta deve indicar simultaneamente com a primeira representante.
4. No caso de o representante da associada ser membro do seu órgão de administração, ou seu empregado qualificado, todas as comunicações dos órgãos sociais da Caixa Central devem ser dirigidas à associada através desse representante.
5. Com a candidatura a qualquer cargo social, as associadas devem indicar uma pessoa singular e duas suplentes, suas associadas, que exerçam em nome próprio os cargos sociais para que forem eleitas.
6. As associadas respondem solidariamente com a pessoa singular designada nos termos do número anterior pelos seus actos e omissões.
7. As associadas podem a todo o tempo proceder à substituição dos seus representantes nos órgãos sociais, comunicando-o ao Presidente da Mesa da Assembleia Geral e ao Presidente do órgão social em causa.
8. Em caso de renúncia, destituição, inibição, interdição, falta definitiva ou impedimento prolongado da pessoa singular designada nos termos previstos no nº 4 deste artigo, a mesma será substituída por uma das duas suplentes pela ordem indicada na candidatura submetida à Assembleia Geral.

ARTIGO 15º

Eleição

1. Os membros do Conselho Geral e de Supervisão, da mesa da Assembleia Geral e nove membros do Conselho Consultivo são eleitos pela Assembleia Geral de entre as associadas no pleno gozo dos seus direitos sociais, por escrutínio secreto, que recairá sobre candidatura que, além de satisfazer os demais requisitos legais, integre listas com candidatos para todos os órgãos sociais, e nos termos do regulamento eleitoral aprovado pela Assembleia Geral.
2. Os membros do Conselho de Administração Executivo são igualmente eleitos pela Assembleia Geral, por escrutínio secreto, integrando-se a sua eleição no âmbito das candidaturas a que se refere o número anterior.
3. Com excepção do mandato do Revisor Oficial de Contas, o mandato dos titulares dos cargos sociais é de três anos, sendo permitida a reeleição dos membros do Conselho de Administração Executivo, de dois membros da mesa, de **seis** membros do Conselho Consultivo e de **quatro** ou **seis** membros do Conselho Geral e de Supervisão, conforme este tenha sido composto no mandato anterior por sete ou nove membros respectivamente.
4. Nenhuma associada pode ser eleita para qualquer cargo social se se encontrar em mora para com a Caixa Central à data da convocatória para a reunião eleitoral da Assembleia Geral, o mesmo

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

sucedendo com as pessoas singulares que integrem as listas para exercer funções como membros do Conselho de Administração Executivo.

5. Do mesmo modo, nenhuma associada pode ser eleita para qualquer cargo social se se encontrar em situação de incumprimento de regras, orientações e recomendações com carácter vinculativo emitidas pela Caixa Central.
6. Nenhuma associada pode pertencer simultaneamente a mais de um órgão da Caixa Central, salvo a assembleia geral, ou a um órgão e à mesa da assembleia geral.

ARTIGO 16º

Remuneração

O exercício efectivo de funções dos membros dos cargos sociais e das comissões é remunerado nos termos que forem definidos pela Assembleia Geral ou pelo órgão responsável pela sua nomeação, com excepção dos membros do Conselho de Administração Executivo, cuja remuneração será decidida e fixada pelo comité de remunerações.

ARTIGO 17º

Substituição

1. A exoneração, suspensão, exclusão, extinção, destituição ou renúncia da associada eleita para um cargo social ou comissão implica a perda do mandato para que tenha sido eleita e o das pessoas por ela designadas nos termos do artigo 14º destes estatutos.
2. Em caso de exoneração, suspensão, exclusão, extinção, destituição ou renúncia da associada eleita para um cargo social, a mesma será substituída por associada eleita em Assembleia Geral.
3. A exoneração, suspensão, exclusão, extinção, destituição ou renúncia da maioria dos titulares do Conselho Geral e de Supervisão, do Conselho de Administração Executivo e do Conselho Consultivo, ou da mesa da Assembleia Geral implica a perda do mandato dos restantes titulares do mesmo cargo social.
4. Nos casos previstos nos números anteriores, será convocada uma reunião extraordinária da Assembleia Geral, para eleição dos titulares do órgão social em causa, que completarão o mandato dos anteriores.

SECÇÃO II

Assembleia Geral

ARTIGO 18º

Composição

A Assembleia Geral é composta por todas as associadas no pleno gozo dos seus direitos.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

ARTIGO 19º

Mesa

1. As reuniões da Assembleia Geral são dirigidas pelo presidente da mesa, a qual é composta, para além do presidente, por um vice-presidente e um secretário.
2. Compete ao presidente representar a mesa, convocar reuniões da Assembleia Geral e dar posse aos membros dos corpos sociais.
3. O presidente é substituído, nas suas faltas e impedimentos, pelo vice-presidente, que, no início da reunião da Assembleia Geral, deve propor a eleição de um representante de uma associada presente para a mesa.
4. Ao secretário compete lavrar as actas das reuniões da mesa da Assembleia Geral e substituir o presidente na falta ou impedimento conjunto dele e do vice-presidente, devendo neste caso, no início da reunião, propor à assembleia a eleição dos representantes de duas associadas para a mesa.
5. Verificando-se a falta ou impedimento de todos os membros da mesa, a reunião será aberta pelo presidente do Conselho Geral e de Supervisão ou por quem o substitua, que deve propor à assembleia a eleição de três representantes das associadas presentes para integrarem a mesa.

ARTIGO 20º

Competência

Sem prejuízo do mais que for previsto na lei e nos estatutos, compete à Assembleia Geral:

- a. Eleger, suspender e destituir os titulares dos cargos sociais referidos no artigo 15º dos estatutos;
- b. Designar, sob proposta da comissão para as matérias financeiras, o Revisor Oficial de Contas;
- c. Votar a proposta de plano de actividades e de orçamento da Caixa Central e de plano de actividades do sistema integrado do crédito agrícola mútuo, para o exercício seguinte;
- d. Apreciar os relatórios anuais, a apresentar pelo Conselho Geral e de Supervisão e pela comissão para as matérias financeiras, sobre a sua actividade;
- e. Deliberar sobre o relatório de gestão e as contas consolidadas do exercício anterior, votar a proposta de aplicação de resultados e proceder à apreciação geral da administração e fiscalização da Caixa Central;
- f. Excluir as associadas;
- g. Decidir da alteração dos estatutos;
- h. Decidir das remunerações dos titulares dos cargos sociais da sua competência;
- i. Decidir do exercício do direito de acção cível ou penal contra o Revisor Oficial de Contas, Administradores, Mandatários, membros do Conselho Geral e de Supervisão, do Conselho Consultivo e da mesa da Assembleia Geral.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

ARTIGO 21º

Reuniões

1. A Assembleia Geral tem duas reuniões ordinárias por ano, a primeira até 31 de Maio, para discussão e votação do relatório de gestão e as contas consolidadas do exercício anterior e dos relatórios anuais do Conselho Geral e de Supervisão e da comissão para as matérias financeiras sobre a sua actividade, deliberar sobre a proposta de aplicação de resultados e proceder à apreciação geral da administração e fiscalização da Caixa Central, e a segunda até 31 de Dezembro, para discussão e votação da proposta de plano de actividades e de orçamento da Caixa Central e de plano de actividades do sistema integrado do crédito agrícola mútuo para o ano seguinte e, ainda, para eleição dos titulares dos cargos sociais, se for caso disso.
2. Sem prejuízo da competência de outros órgãos, a Assembleia Geral reúne extraordinariamente, convocada pelo presidente da mesa, por sua iniciativa ou a requerimento do Conselho Geral e de Supervisão, do Conselho de Administração Executivo, do Revisor Oficial de Contas ou de, pelo menos, 10% das associadas.
3. As reuniões são convocadas com, pelo menos, 30 dias de antecedência pelo presidente da mesa, com as demais formalidades legais.
4. Os relatórios e contas e as propostas de orçamento e plano de actividades, bem como os pareceres que sobre eles recaírem e demais informações preparatórias da Assembleia Geral devem ser expedidos para as associadas pelo Conselho Geral e de Supervisão com, pelo menos, 15 dias de antecedência em relação à data da reunião onde devam ser apreciados.

ARTIGO 22º

Direito de voto

1. Cada associada pode dispor, nas reuniões da Assembleia Geral, a realizar em cada ano, e nas condições do artigo seguinte, do número de votos correspondente ao somatório das seguintes parcelas:
 - a) Um voto;
 - b) Tantos votos quanto o número que resultar da divisão do valor dos títulos de capital, em euros, por si realizados por metade do quociente da divisão do capital social, também em euros, realizado em 31 de Dezembro do ano anterior pelas associadas, pelo número de associadas, com arredondamento para a unidade mais próxima;
 - c) Tantos votos quanto o número que resultar da divisão do valor da situação líquida de cada associada em euros, reportada a 31 de Dezembro do ano anterior, pelo quociente da divisão da situação líquida total das associadas, em euros, reportada a 31 de Dezembro do ano anterior, pelo número de associadas com arredondamento para a unidade mais próxima.
2. As associadas que estejam intervencionadas pela Caixa Central disporão de somente um voto.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

3. O número de votos que cabe a cada associada não poderá ultrapassar 10% do número total de votos e é anualmente apurado pela Assembleia Geral que aprovar o relatório de gestão e as contas do exercício anterior, devendo constar de lista a enviar às associadas até 30 de Junho de cada ano, mantendo-se desde 1 de Julho desse ano até 30 de Junho do ano seguinte.

ARTIGO 23º

Regime de votação

1. As associadas só podem utilizar a totalidade dos votos calculados nos termos do artigo anterior na votação das seguintes matérias:
 - a) Eleição e destituição do Conselho Geral e de Supervisão e do Conselho de Administração Executivo;
 - b) Aprovação das propostas de plano de actividades e de orçamento da Caixa Central e de plano de actividades do sistema integrado do crédito agrícola mútuo;
 - c) Decisões quanto à aplicação dos resultados do exercício;
 - d) Alteração dos estatutos.
2. Nos demais casos, cada associada disporá apenas de um voto.

SECÇÃO III

Conselho Geral e de Supervisão

ARTIGO 24º

Composição

1. O Conselho Geral e de Supervisão da Caixa Central será composto por sete ou nove associadas, eleitas pela Assembleia Geral, por um período de três anos, devendo cada uma nomear três pessoas singulares, uma efectiva e duas suplentes, para exercer o cargo em nome próprio.
2. O presidente do Conselho Geral e de Supervisão é o primeiro da lista submetida à Assembleia Geral, sendo substituído, nas suas ausências e impedimentos, pelo que lhe seguir na mesma lista.

ARTIGO 25º

Competência

Sem prejuízo do mais previsto na lei e nos estatutos compete ao Conselho Geral e de Supervisão:

- a. Representar o sistema integrado do crédito agrícola mútuo;
- b. Dar consentimento prévio ao Conselho de Administração Executivo para aquisição, alienação e oneração de imóveis, que façam parte do imobilizado permanente da Caixa Central e de participações a que se refere o nº 2 do artigo 3º dos estatutos;

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

- c. Dar consentimento prévio ao Conselho de Administração Executivo à emissão de obrigações e outros títulos de dívida negociáveis;
- d. Dar parecer sobre as políticas de concessão de crédito a seguir pelo Conselho de Administração Executivo;
- e. Dar parecer sobre a proposta de plano de actividades e orçamento da Caixa Central e de plano de actividades do sistema integrado do crédito agrícola mútuo para o exercício seguinte;
- f. Dar parecer sobre as medidas de fiscalização e sobre a intervenção na gestão das associadas, propostas pelo Conselho de Administração Executivo;
- g. Dar parecer sobre as medidas necessárias à garantia de solvabilidade e liquidez do sistema integrado de crédito agrícola mútuo e das caixas agrícolas suas associadas, propostas pelo Conselho de Administração Executivo;
- h. Dar parecer sobre as medidas necessárias à satisfação dos direitos dos credores do sistema integrado do crédito agrícola, nos termos da Secção VII do Capítulo VI dos estatutos, propostas pelo Conselho de Administração Executivo;
- i. Admitir as associadas e suspendê-las do exercício dos seus direitos;
- j. Dar parecer sobre o registo especial no Banco de Portugal dos membros dos órgãos sociais de caixas agrícolas pertencentes ao sistema integrado do crédito agrícola mútuo sob proposta do Conselho de Administração Executivo;
- k. Dar parecer sobre a possibilidade das associadas instalarem agências e excederem as relações e limites prudenciais;
- l. Dar parecer sobre as orientações gerais para a gestão da liquidez da Caixa Central proveniente dos excedentes nela depositados pelas associadas;
- m. Dar parecer sobre as orientações e regras gerais previstas na Secção II do Capítulo VI dos estatutos e acompanhar o seu cumprimento;
- n. Fiscalizar a execução e aplicação das políticas, medidas, orientações e regras gerais a que aludem as alíneas d), g), h), l) e m) do presente artigo.
- o. Aplicar às associadas as sanções previstas nestes estatutos em caso de incumprimento das regras, das orientações ou das recomendações vinculativas, sob proposta do Conselho de Administração Executivo.

ARTIGO 26º

Reuniões

- 1. O Conselho Geral e de Supervisão não pode deliberar sem que esteja presente ou representada a maioria dos seus membros.
- 2. O Conselho Geral e de Supervisão reúne em plenário, pelo menos, uma vez por mês, ou sempre que seja convocado pelo seu presidente, por sua iniciativa, ou a solicitação de dois dos seus membros ou do Conselho de Administração Executivo.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

3. As reuniões são convocadas, com a antecedência adequada, por qualquer meio de comunicação e dirigidas pelo presidente ou por quem o substituir.
4. Os membros do Conselho Geral e de Supervisão poderão fazer-se representar numa reunião por outro membro do Conselho Geral e de Supervisão, mediante carta dirigida ao presidente.
5. Ao presidente ou a quem o substituir é atribuído voto de qualidade nas deliberações do Conselho Geral e de Supervisão.

ARTIGO 27º

Comissões do Conselho Geral e de Supervisão

1. O Conselho Geral e de Supervisão pode nomear, de entre os seus membros, uma ou mais comissões para o exercício de determinadas funções, designadamente para fiscalização do Conselho de Administração Executivo.
2. O Conselho Geral e de Supervisão deve nomear uma comissão para as matérias financeiras, com as competências e a composição previstas na lei, que deve apresentar anualmente à Assembleia Geral um relatório sobre a sua acção fiscalizadora.
3. O Conselho Geral e de Supervisão deve nomear, de entre os seus membros, um comité de remunerações, com as competências e a composição fixadas na lei e no respectivo regulamento, cabendo-lhe, designadamente, as funções do “Comité de Remunerações” a que alude o artigo 115º-H do Regime Geral das Instituições de Crédito e Sociedades Financeiras, bem como a fixação da remuneração dos membros do Conselho de Administração Executivo.

SECÇÃO IV

Conselho de Administração Executivo

ARTIGO 28º

Composição

1. O Conselho de Administração Executivo da Caixa Central é composto por um presidente e dois ou quatro administradores, pessoas singulares, com idoneidade e experiência adequadas ao desempenho dessas funções, eleitos pela Assembleia Geral, por um período de três anos.
2. Os membros do Conselho de Administração Executivo têm direito à remuneração que for estabelecida pelo comité de remunerações.

ARTIGO 29º

Competência

1. Sem prejuízo do mais previsto na lei e nos estatutos, compete ao Conselho de Administração Executivo:
 - a) Administrar e representar a Caixa Central em juízo e fora dele, activa e passivamente, podendo contrair obrigações, propor e seguir pleitos, desistir ou transigir em processos,

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

comprometer-se em árbitros, assinar termos de responsabilidade e, em geral, resolver acerca de todos os assuntos que não caibam na competência de outros órgãos;

- b) Contratar os trabalhadores da Caixa Central, estabelecendo as respectivas condições contratuais, exercer em relação aos mesmos o correspondente poder directivo e disciplinar;
 - c) Constituir mandatários para a prática de determinados actos ou categorias de actos, definindo a extensão dos respectivos mandatos;
 - d) Adquirir, alienar ou onerar quaisquer bens ou direitos, sem prejuízo do disposto na alínea seguinte;
 - e) Com o parecer do Conselho Geral e de Supervisão, decidir sobre a emissão de obrigações, aquisição, alienação e oneração de imóveis, que façam parte do immobilizado permanente da Caixa Central e de participações a que se refere o nº 2 do artigo 3º destes estatutos;
 - f) Elaborar, para apreciação do conselho geral de supervisão e votação pela Assembleia Geral, uma proposta de plano de actividades e de orçamento da Caixa Central e de plano de actividades do sistema integrado do crédito agrícola mútuo para o exercício seguinte;
 - g) Efectuar a selecção e avaliação dos titulares de funções essenciais, nos termos da Política Interna de Selecção e Avaliação de Titulares de Funções Essenciais aprovada em Assembleia Geral.
 - h) Exercer as competências a que aludem as Secções II e III do Capítulo VI dos presentes Estatutos, em sede de orientação e fiscalização das suas associadas;
 - i) Propor ao Conselho Geral e de Supervisão a aplicação às suas associadas das sanções a que se refere a Secção III-A do Capítulo VI destes estatutos, bem como a suspensão a que se refere o artigo 11º.
 - j) Decidir sobre todo e qualquer tipo de intervenção na gestão das associadas.
2. O Conselho de Administração Executivo poderá delegar num ou mais dos seus membros as competências e os poderes de gestão e de representação que entenda dever atribuir-lhes.

ARTIGO 30º

Reuniões

1. O Conselho de Administração Executivo não pode reunir sem que esteja presente a maioria dos seus membros.
2. O Conselho de Administração Executivo reúne, pelo menos, uma vez por semana.
3. As reuniões são convocadas com a antecedência adequada por qualquer meio de comunicação e dirigidas pelo presidente do Conselho de Administração Executivo ou por quem o substituir.
4. Qualquer administrador pode fazer-se representar numa reunião do conselho por outro administrador, mediante carta dirigida ao presidente.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

5. Ao presidente é atribuído voto de qualidade nas deliberações do Conselho de Administração Executivo.

ARTIGO 31º

Relações do Conselho de Administração Executivo com o Conselho Geral e de Supervisão

1. O Conselho de Administração Executivo deve comunicar ao Conselho Geral e de Supervisão:
 - a) Pelo menos uma vez por ano, a política de gestão que tenciona seguir, bem como os factos e questões que fundamentalmente determinaram as suas opções;
 - b) Trimestralmente, antes da reunião daquele conselho, a situação da Caixa Central e a evolução dos negócios;
 - c) Na época determinada por lei, o relatório completo da gestão, relativo ao exercício anterior.
2. O Conselho de Administração Executivo deve informar o presidente do Conselho Geral e de Supervisão sobre qualquer negócio que possa ter influência significativa na rentabilidade ou liquidez da Caixa Central.
3. O presidente do Conselho Geral e de Supervisão pode exigir do Conselho de Administração Executivo as informações que entenda convenientes ou que lhe sejam solicitadas por outro membro do conselho.
4. O presidente do Conselho Geral e de Supervisão, um membro delegado designado por este órgão para o efeito e os membros da comissão para as matérias financeiras, prevista no nº 2 do artigo 27º dos estatutos, têm o direito de assistir às reuniões do Conselho de Administração Executivo.
5. Os membros da comissão para as matérias financeiras devem assistir às reuniões do Conselho de Administração Executivo em que sejam apreciadas as contas do exercício.

ARTIGO 32º

Modo de obrigar

1. A Caixa Central obriga-se:
 - a) Pela assinatura conjunta de dois membros do Conselho de Administração Executivo;
 - b) Pela assinatura de um membro do Conselho de Administração Executivo, no âmbito dos poderes delegados nos termos do nº 2 do artigo 29º;
 - c) Pela assinatura de um membro do Conselho de Administração Executivo e um mandatário, nos termos do mandato deste;
 - d) Pela assinatura de um ou mais mandatários, nos termos e âmbito dos respectivos poderes de representação.
2. Em assuntos de mero expediente, bastará a assinatura de um membro do Conselho de Administração Executivo ou de procurador com poderes bastantes.
3. As assinaturas dos membros do Conselho de Administração Executivo em documentos de assinalável volume podem ser substituídas por reprodução mecânica, digital ou chancela.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

4. O Conselho Geral e de Supervisão, nos casos em que os presentes estatutos estabeleçam que podem exercer poderes de representação, obriga-se pela assinatura de dois dos seus membros.

SECÇÃO V

Revisor Oficial de Contas

ARTIGO 33º

Designação

O Revisor Oficial de Contas é designado pela Assembleia Geral, sob proposta da comissão para as matérias financeiras, por um período de um, dois ou três anos.

ARTIGO 34º

Competência

O Revisor Oficial de Contas tem, especialmente, o dever de proceder a todos os exames e verificações necessárias à revisão e certificação legais das contas, nos termos previstos na lei.

SECÇÃO VI

Conselho Consultivo

ARTIGO 35º

Composição

1. O Conselho Consultivo da Caixa Central é composto por um número de membros não superior a quinze, sendo nove dos seus membros eleitos pela Assembleia Geral, de entre associadas não representadas no Conselho Geral e de Supervisão e na mesa da Assembleia Geral.
2. É membro por inerência do Conselho Consultivo o último presidente do Conselho Geral e de Supervisão que não exerça qualquer outro cargo social na Caixa Central.
3. Poderão ainda fazer parte do Conselho Consultivo, até ao máximo de cinco membros não eleitos, sendo os lugares preenchidos por nomeação do Conselho Geral e de Supervisão em funções, ouvidos os restantes membros do Conselho Consultivo.

ARTIGO 36º

Reuniões

1. O Conselho Consultivo não pode deliberar sem que esteja presente ou representada a maioria dos seus membros.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

2. O Conselho Consultivo reúne em plenário, pelo menos, uma vez por trimestre, ou sempre que seja convocado pelo seu presidente, por sua iniciativa, ou a solicitação de dois dos seus membros ou do Conselho Geral e de Supervisão ou do Conselho de Administração Executivo.
3. As reuniões são convocadas, com a antecedência adequada, por qualquer meio de comunicação e dirigidas pelo presidente ou por quem o substituir.
4. Os membros do Conselho Consultivo poderão fazer-se representar numa reunião por outro membro do Conselho Consultivo, mediante carta dirigida ao presidente.
5. Ao presidente ou a quem o substituir é atribuído voto de qualidade nas deliberações do Conselho Consultivo.

ARTIGO 37º

Competência

Sem prejuízo do mais previsto nos estatutos, compete ao Conselho Consultivo:

- a) Eleger e substituir o seu presidente;
- b) Dar parecer quanto ao exercício pela Caixa Central dos poderes previstos no nº 3 do artigo 63º dos estatutos;
- c) Dar parecer sobre as propostas de admissão, suspensão e exclusão de associadas da Caixa Central;
- d) Dar parecer sobre o plano de actividades e orçamento da Caixa Central e o plano de actividades do sistema integrado do crédito agrícola mútuo;
- e) Dar parecer sobre a aplicação de sanções nos termos da Secção III-A do Capítulo VI dos presentes estatutos.
- f) Pronunciar-se sobre quaisquer outras matérias que o Conselho de Administração Executivo ou o Conselho Geral e de Supervisão da Caixa Central entendam submeter-lhe.

CAPÍTULO V

Aplicação de resultados

ARTIGO 38º

Aplicação de resultados

1. Compete à Assembleia Geral deliberar, pela maioria absoluta de votos, a não partilha, total ou parcial, dos resultados apurados.
2. Também por maioria absoluta dos votos, pode a Assembleia Geral decidir prazo de vencimento superior a 30 dias para os créditos das associadas à sua quota-parte nos resultados apurados.
3. Os resultados líquidos apurados, depois de feitas as reversões para as reservas, poderão ser distribuídos pelas associadas nos termos legais.
4. Não podem ser distribuídos resultados enquanto não estiverem totalmente compensados os prejuízos apurados em exercícios anteriores.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

ARTIGO 39º

Reservas

Sem prejuízo de outras que a Assembleia Geral entenda criar, são desde já criadas as seguintes reservas:

- a) Reserva legal, destinada a cobrir eventuais perdas de exercício, para a qual, e até que o seu montante seja igual ao capital social, reverterem, obrigatoriamente, 20% dos excedentes anuais líquidos e quaisquer prestações das associadas para o mesmo fim;
- b) Reserva para formação e educação cooperativa, destinada a financiar despesas com programas de formação técnica, cultural e cooperativa das associadas, dirigentes e empregados na Caixa Central, para a qual reverterem, no máximo, 2,5% dos excedentes anuais líquidos e ainda as importâncias que, a qualquer título, forem obtidas para aquela finalidade;
- c) Reserva para mutualismo, destinada a custear acções de entreajuda e auxílio mútuo de que careçam associadas ou empregados, para a qual reverterem, no máximo, 2,5% dos excedentes anuais líquidos;
- d) Reserva especial, destinada a reforçar a situação líquida da Caixa Central, para a qual reverte o que for deliberado pela Assembleia Geral.

CAPÍTULO VI

Funções da Caixa Central como organismo central do sistema integrado do crédito agrícola mútuo

SECÇÃO I

Disposições gerais

ARTIGO 40º

Funções do organismo central

São funções da Caixa Central, como organismo central do sistema integrado do crédito agrícola mútuo:

- a) Orientar e fiscalizar as suas associadas, aplicar sanções e intervir na sua gestão, nos termos previstos na lei e nos estatutos;
- b) Assegurar a solvabilidade e a liquidez do sistema integrado do crédito agrícola mútuo e das caixas agrícolas suas associadas, fazendo cumprir as regras que vigorarem sobre a matéria;
- c) Receber, por depósito, por empréstimo ou por qualquer outro título legalmente permitido, os excedentes de liquidez das suas associadas;
- d) Garantir, pelos meios legal e estatutariamente previstos, a satisfação dos direitos dos credores do sistema integrado do crédito agrícola mútuo;
- e) Proceder anualmente à consolidação das contas do sistema integrado do crédito agrícola mútuo;

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

- f) Conceder crédito às suas associadas, bem como, nas condições previstas na lei, aos membros dos órgãos de administração ou de fiscalização de caixas agrícolas e a outras entidades abrangidas pelo disposto no artigo 85º do Regime Geral das Instituições de Crédito e Sociedades Financeiras;
- g) Celebrar com as suas associadas contratos de agência;
- h) Representar as suas associadas junto dos serviços de compensação do Banco de Portugal, de sistemas de registo, compensação e liquidação de valores mobiliários da Interbolsa e de outros organismos ou entidades para as quais tal representação seja solicitada pelas associadas e aceite pela Caixa Central;
- i) Prestar, em conjunto com os organismos federativos, apoio técnico às suas associadas ou aos associados destas, a pedido delas;
- j) Sem prejuízo das competências da Federação Nacional e em colaboração com esta, representar as suas associadas junto de quaisquer departamentos e organismos públicos, privados e cooperativos com competência ou objecto conexos com o crédito agrícola mútuo e a promoção do desenvolvimento da agricultura;
- k) Promover e coordenar iniciativas que visem a discussão e definição de políticas de crédito próprias do crédito agrícola mútuo;
- l) Estudar e organizar um sistema de análise e cobertura dos riscos de crédito das suas associadas.

SECÇÃO II

Orientação das associadas

ARTIGO 41º

Poderes de orientação

1. Sem prejuízo das competências do Banco de Portugal, compete à Caixa Central, no exercício das funções de orientação das associadas:
 - a) Definir as orientações necessárias para assegurar o cumprimento das regras relativas à solvabilidade e liquidez das caixas agrícolas suas associadas e do sistema integrado do crédito agrícola mútuo;
 - b) Definir as regras gerais de política comercial e de concessão de crédito, incluindo a prestação de garantias;
 - c) Definir regras gerais quanto à admissão, remuneração, formação e qualificação do pessoal;
 - d) Definir regras gerais quanto à criação de novos estabelecimentos;
 - e) Definir regras gerais de funcionamento e segurança dos estabelecimentos;
 - f) Definir, em geral, regras, orientações e recomendações de carácter vinculativo;
 - g) Definir o modelo único de Política Interna de Selecção e Avaliação da Adequação dos Membros dos Órgãos de Administração e de Fiscalização e de Política Interna de Selecção e

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

Avaliação da Adequação dos Titulares de Funções Essenciais a aplicar no sistema integrado do crédito agrícola mútuo, bem como a respectiva regulamentação acessória.

- h) Nomear um representante da Caixa Central para integrar as Comissões de Avaliação dos Membros dos Órgãos de Administração e de Fiscalização das caixas agrícolas suas associadas, bem como, querendo, designar representante da Caixa Central para, em conjunto com o Conselho de Administração de caixa agrícola sua associada, efectuar a avaliação dos titulares de funções essenciais da mesma.
2. As regras, orientações e recomendações emitidas nos termos do número anterior, bem como as previstas nos artigos seguintes da presente secção têm carácter vinculativo e são aprovadas pelo Conselho de Administração Executivo.

ARTIGO 42º

Orientações em matéria de solvabilidade e liquidez

A fim de assegurar o cumprimento pelas associadas das regras relativas à defesa da solvabilidade e liquidez delas próprias e do sistema integrado do crédito agrícola mútuo, deve a Caixa Central:

- a) Divulgar as regras legais e regulamentares que estejam em vigor e definir os termos em que as suas associadas participam no seu bom cumprimento;
- b) Autorizar, nas condições a definir pelo Banco de Portugal, as associadas a excederem as relações e limite prudenciais.

ARTIGO 43º

Orientações em matéria de política comercial e de concessão de crédito

Sem prejuízo das competências do Banco de Portugal e dos limites fixados nas normas legais e regulamentares que estiverem em vigor, compete à Caixa Central, para orientação de política comercial das suas associadas em matéria de concessão de crédito:

- a) Fixar as taxas mínimas e máximas de juro, nas operações activas e passivas, a serem praticadas;
- b) Definir as relações que as associadas devem observar entre os créditos que concedem e outras rubricas do balanço;
- c) Definir a natureza das garantias que devem ser exigidas pelas associadas na concessão de crédito;
- d) Definir regras gerais de política comercial a seguir pelas associadas;
- e) Definir as formalidades contratuais a observar na concessão do crédito;

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

- f) Definir as condições, objecto, beneficiários e formalidades que devem ser observados na concessão de garantias.

ARTIGO 44º

Orientações em matéria de admissão, remuneração, formação e qualificação de pessoal

1. Para orientação das associadas em matéria de admissão, remuneração, formação e qualificação de pessoal, deve a Caixa Central:
 - a) Definir os critérios gerais a observar pelas associadas relativamente ao seu quadro de pessoal;
 - b) Definir os processos e critérios gerais que devem ser observados pelas associadas na admissão e remuneração de pessoal;
 - c) Definir programas, processos e agentes de formação, sistemática e não sistemática, destinada aos empregados das associadas;
 - d) Definir os critérios e condições gerais de qualificação do pessoal, da sua inserção nas carreiras e da sua promoção.
2. A Caixa Central pode, por si ou em cooperação com outras entidades, organizar e promover acções e prestar serviços de formação profissional quer de seus empregados quer dos das suas associadas.

ARTIGO 45º

Orientação em matéria de criação de novos estabelecimentos

Para orientação das suas associadas em matéria de criação de novos estabelecimentos, deve a Caixa Central definir as condições que devem ser atendidas na abertura de novos estabelecimentos, tendo em conta a estrutura financeira e operativa das associadas, as perspectivas do seu desenvolvimento, as necessidades locais e outras condições que devem ser atendidas.

ARTIGO 46º

Orientações em matéria de funcionamento e segurança dos estabelecimentos

Para orientação das suas associadas em matéria de funcionamento e segurança dos estabelecimentos, deve a Caixa Central:

- a) Definir condições mínimas essenciais que os estabelecimentos devem possuir, tendo em conta a localização, as actividades económicas predominantes e as necessárias condições de trabalho;
- b) Definir as regras a observar pelas associadas para garantia da segurança dos bens e das pessoas.

SECÇÃO III

Fiscalização das associadas

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

ARTIGO 47º

Fiscalização

1. Sem prejuízo da competência do Banco de Portugal, compete à Caixa Central a fiscalização das suas associadas nos aspectos administrativo, técnico e financeiro e da sua organização e gestão.
2. Para o bom desempenho das suas funções, a Caixa Central analisa os elementos contabilísticos e quaisquer outros que entenda necessários e leva a cabo as inspecções directas que se mostrem convenientes.
3. As associadas da Caixa Central obrigam-se a fornecer-lhe os elementos contabilísticos e outros que ela solicite e a facultar aos seus representantes o acesso aos seus estabelecimentos e a toda a documentação neles existente, necessária ao exercício das suas funções.

ARTIGO 48º

Impedimento à fiscalização

1. Considera-se impedimento à fiscalização:
 - a) A não remessa dos elementos de informação solicitados pela Caixa Central;
 - b) A remessa reiterada de elementos de informação incompletos ou incorrectos;
 - c) A criação de obstáculos à inspecção directa ou o impedimento ao acesso a documentos existentes nos estabelecimentos.
2. O impedimento à fiscalização é declarado pelo Conselho Geral e de Supervisão, ouvido o Conselho Consultivo, e determina a imediata suspensão do exercício dos direitos sociais e dos cargos sociais da associada.

SECÇÃO III – A

Regime sancionatório

ARTIGO 48º-A

(Aplicação de sanções)

1. Em caso de incumprimento de qualquer uma das regras, orientações e/ou recomendações de carácter vinculativo, emanadas pela Caixa Central ao abrigo dos seus poderes de orientação e fiscalização, nomeadamente aquelas a que aludem os artigos 41º a 46º destes estatutos, poderá a Caixa Central, sem prejuízo das demais consequências previstas nestes estatutos e na lei, aplicar à associada faltosa sanções de natureza pecuniária e/ou suspender temporariamente os seus direitos.
2. As sanções serão aplicadas pelo Conselho Geral e de Supervisão, sob proposta do Conselho de Administração Executivo e ouvido o Conselho Consultivo.
3. Na determinação da ilicitude concreta do facto, da culpa e das exigências de prevenção, atender-se-á, entre outras, às seguintes circunstâncias:
 - a. Perigo ou dano causado ao SICAM, ao sistema financeiro ou à economia nacional;
 - b. Carácter ocasional ou reiterado do incumprimento;

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

- c. Intensidade do dolo ou da negligência;
 - d. Existência de um benefício ou intenção de o obter para a associada ou para outrem;
 - e. Existência de prejuízos causados a terceiro pelo incumprimento e a sua importância quando esta seja determinável;
 - f. Duração do incumprimento;
 - g. Se o incumprimento consistir na omissão da prática de um acto devido, o tempo decorrido desde a data em que o acto deveria ter sido praticado.
4. Na determinação da sanção aplicada, tem-se ainda em conta:
- a. A dimensão e a situação económica da associada;
 - b. A conduta anterior da associada;
 - c. A existência de actos de ocultação tendentes a dificultar a descoberta do incumprimento;
 - d. A existência de actos da associada destinados a, por sua iniciativa, reparar os danos ou obviar aos perigos causados pelo incumprimento;
 - e. O nível de colaboração da associada;
5. Sempre que o incumprimento resulte da omissão de um dever, a aplicação da sanção e, sendo esta pecuniária, o pagamento da quantia em causa, não dispensam a associada do seu cumprimento, se este ainda for possível.

ARTIGO 48º-B

Sanções pecuniárias

1. O valor das sanções pecuniárias será fixado dentro dos limites mínimos e máximos indicados na alínea m) do artigo 210º do Regime Geral das Instituições de Crédito e Sociedades Financeiras, em função da ilicitude concreta do facto, da culpa e das exigências de prevenção, avaliados nos termos do artigo anterior.
2. A sanção pecuniária deve sempre que possível exceder o benefício económico que a associada ou pessoa que fosse seu propósito beneficiar tenha retirado da prática do incumprimento.

ARTIGO 48º-C

Suspensão temporária de direitos

A suspensão temporária de direitos é deliberada nos termos do artigo 11º e pode ser aplicada cumulativa ou alternativamente com uma sanção pecuniária, se feita a avaliação da ilicitude do facto, da culpa e das exigências da prevenção, nos termos do artigo 48º-A, a Caixa Central considerar que:

- a) A mera aplicação de uma sanção pecuniária é insuficiente para a prossecução dos fins visados com a acção sancionatória; ou
- b) Não se justifica atentas as circunstâncias concretas a aplicação de uma sanção pecuniária, designadamente por a mesma poder implicar o incumprimento de rácios ou limites prudenciais a que a associada esteja sujeita ou o agravamento desse incumprimento.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

ARTIGO 48º-D

Procedimento

1. As sanções só poderão ser aplicadas, mediante processo escrito e com a audição prévia da associada.
2. Da aplicação de sanções nos termos da presente secção cabe recurso para a Assembleia Geral, com efeito meramente devolutivo.
3. Será elaborado registo das sanções aplicadas, as quais serão igualmente comunicadas ao Banco de Portugal.

ARTIGO 48º-E

Destino das sanções pecuniárias

O produto da aplicação das sanções de natureza pecuniária reverte integralmente a favor do Fundo de Garantia do Crédito Agrícola Mútuo independentemente da fase em que se torne definitiva ou transite em julgado a decisão condenatória, conforme disposto no artigo 69º, nº 9, do Regime Jurídico do Crédito Agrícola Mútuo, aprovado pelo Decreto-Lei nº 24/91, de 11 de Janeiro.

SECÇÃO IV

Intervenção na gestão

ARTIGO 49º

Intervenção na gestão

1. Pode a Caixa Central requerer a convocação de reuniões da Assembleia Geral de qualquer caixa agrícola sua associada e nelas intervir para informação aos associados e propor as medidas que entenda convenientes à salvaguarda da solvabilidade e liquidez dela.
2. Pode a Caixa Central designar delegado seu para acompanhar a gestão de qualquer caixa agrícola sua associada, quando se verifique que uma situação de desequilíbrio que, pela sua extensão ou continuidade, possa afectar o regular funcionamento da mesma caixa, quando a sua solvabilidade se mostre ameaçada ou quando se verifiquem irregularidades graves.
3. Ao delegado a que se refere o número anterior compete adoptar as providências necessárias para corrigir as situações que tenham conduzido à sua nomeação, ficando dependente da sua aprovação a validade de todos os actos e contratos dentro dos limites definidos pela Caixa Central aquando da sua nomeação.
4. Durante o período de intervenção, compete ao delegado da Caixa Central a orientação, supervisão e disciplina dos serviços, podendo fazer-se assistir por profissionais da sua escolha.
5. A nomeação do delegado bem como os respectivos poderes devem ser registados.
6. A designação do delegado da Caixa Central a que se refere o nº 2 deste artigo só poderá ser feita pelo prazo máximo de um ano, o qual, havendo motivo fundado, pode ser prorrogado uma ou mais vezes pela Caixa Central até ser atingido pela caixa agrícola uma situação de equilíbrio.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

7. Caso a prorrogação prevista no número anterior ultrapasse o prazo de dois anos, o Banco de Portugal pode opor-se no prazo máximo de 30 dias úteis contados a partir da comunicação prévia da Caixa Central.
8. O Conselho de Administração Executivo deve comunicar, no prazo de cinco dias, ao Banco de Portugal e ao Conselho Geral e de Supervisão as decisões que tomar nos termos dos números anteriores e a respectiva fundamentação.
9. O Conselho de Administração Executivo deve enviar ao Banco de Portugal cópia dos relatórios elaborados pelo delegado da Caixa Central no exercício das funções a que se refere o presente artigo.

Artigo 50º

Designação de administradores provisórios

1. Quando uma associada esteja em situação de desequilíbrio financeiro grave, ou em risco de o estar, e incumprir as orientações definidas pela Caixa Central nos termos da lei e dos estatutos, pode esta, cumpridas as demais formalidades legais e após obter do Banco de Portugal a respectiva autorização prévia para o exercício de funções, designar para a caixa agrícola em causa, um ou mais administradores provisórios.
2. Os administradores designados nos termos do número anterior terão os poderes e deveres conferidos pela lei e pelos estatutos aos membros do órgão de administração e ainda os seguintes:
 - a) Vetar as deliberações da Assembleia Geral e, mediante confirmação do Banco de Portugal, do órgão de administração;
 - b) Convocar a Assembleia Geral;
 - c) Elaborar, com a maior brevidade, o relatório sobre a situação patrimonial da instituição e as suas causas e submetê-lo à Caixa Central e ao Banco de Portugal, acompanhado de parecer da comissão de fiscalização, se esta estiver nomeada;
 - d) Alienar, após parecer favorável da Caixa Central, elementos do activo imobilizado que se mostrem desadequados à actividade desenvolvida pela caixa agrícola.
3. Com a designação dos administradores provisórios, pode a Caixa Central, cumpridas as demais formalidades legais, suspender, no todo ou em parte, os órgãos de administração e de fiscalização da caixa agrícola;
4. Caso seja suspenso o órgão de fiscalização, a Caixa Central nomeia uma comissão de fiscalização composta por:
 - a) Um elemento designado pela Caixa Central, que presidirá;
 - b) Um elemento designado pela Assembleia Geral;
 - c) Um revisor oficial de contas designado pela Federação Nacional;
5. A falta de designação do membro referido na alínea b) do número anterior, não obsta ao exercício das funções da comissão de fiscalização.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

6. A comissão de fiscalização tem os poderes e os deveres conferidos por lei ou pelos estatutos ao órgão de fiscalização.
7. Os administradores provisórios e a comissão de fiscalização exercerão as suas funções pelo prazo que a Caixa Central determinar, no máximo de um ano, podendo este prazo ser prorrogado uma ou mais vezes, cumpridas as demais formalidades legais, até ser atingida pela caixa agrícola uma situação de adequado equilíbrio financeiro.
8. O órgão competente da Caixa Central para deliberar sobre as matérias previstas nos números anteriores é o Conselho de Administração Executivo, ouvido o Conselho Geral e de Supervisão.

ARTIGO 51º

Intervenção a pedido das associadas

A Caixa Central pode intervir na gestão de qualquer das suas associadas a pedido dela e nos termos e condições que entre ambas forem acordados.

SECÇÃO V

Financiamento às associadas

ARTIGO 52º

Critérios de decisão e condições de financiamento

1. Na decisão relativa ao financiamento das associadas e às respectivas condições, a Caixa Central terá em conta as necessidades efectivas de desenvolvimento das associadas, as suas condições específicas de inserção regional, qualidade de gestão, integração nas orientações em vigor no crédito agrícola mútuo, aptidão para o desenvolvimento da agricultura, condições do mercado, custos dos recursos disponíveis e quaisquer outros factores de ponderação que devam ser considerados.
2. A Caixa Central pode condicionar a concessão de financiamentos à prévia aprovação das operações para cuja realização tenha o financiamento sido solicitado.

ARTIGO 53º

Desvio de crédito

A Caixa Central pode declarar vencidos antecipadamente, e exigir o seu imediato reembolso, os créditos cujo produto for aplicado a finalidade diversa daquela com base na qual tenham sido contratados, acrescidos dos juros que forem devidos, com perda de eventuais bonificações, sem prejuízo da responsabilidade estatutária, civil e criminal a que também haja lugar.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

SECÇÃO VI

Contratos de agência

ARTIGO 54º

Contratos de agência

1. A Caixa Central pode celebrar contratos com as suas associadas mediante os quais estas se obrigam a promover por conta dela, de modo autónomo e estável e mediante retribuição, na sua área de acção, contratos cujo objecto seja a realização de operações de crédito ou a prestação de serviços incluídos no seu objecto.
2. Os contratos a que se refere o número anterior serão regulados pelas disposições desta secção e pelas que estiverem em vigor para os contratos de agência ou representação comercial.
3. Os contratos de agência podem limitar os montantes dos contratos a celebrar pelas associadas agentes, tendo em conta a sua estrutura organizativa.

ARTIGO 55º

Dever de contratar

1. A Caixa Central tem o dever de celebrar os contratos de agência com as associadas que o pretendam, desde que estas obedeçam às seguintes condições:
 - a) Disponham de condições de gestão, técnicas, de equipamento, organizativas e de pessoal adequadas;
 - b) Estejam no pleno gozo de todos os seus direitos sociais.
2. A Caixa Central pode, no entanto, celebrar o contrato de agência, independentemente da verificação de alguma ou algumas das condições referidas no número anterior, caso a associada se obrigue a preencher essas condições em prazos e termos que deverão ser acordados e ficarão a fazer parte integrante do contrato.
3. A recusa de celebração de contrato de agência será sempre fundamentada e dela cabe recurso para a Assembleia Geral.

ARTIGO 56º

Resolução do contrato

1. A Caixa Central só poderá resolver os contratos de agência que haja celebrado com algum dos seguintes fundamentos:
 - a) Deixe de se verificar alguma das condições referidas no nº 1 do artigo anterior ou a associada as não preencha nos termos que ficarem acordados no contrato, conforme o nº 2 do mesmo artigo;
 - b) Tenha a associada solicitado a sua exoneração ou seja sujeita a processo visando a sua exclusão;
 - c) Incumprimento pela associada dos seus deveres de agente.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

2. As associadas podem resolver o contrato de agência, sem prejuízo das obrigações que tenham sido constituídas até ao momento em que a resolução se torna eficaz, caso a Caixa Central incumpra os seus deveres no âmbito do contrato.
3. A resolução do contrato de agência, que terá de ser sempre fundamentada, far-se-á por comunicação à outra parte e terá efeitos na data em que a comunicação for recebida.

ARTIGO 57º

Deveres das agentes

As associadas agentes ficam obrigadas, para além do mais que dispuserem os respectivos contratos, a:

- a) Respeitarem as instruções da Caixa Central que não ponham em causa a sua autonomia;
- b) Fornecerem as informações que lhes forem pedidas pela Caixa Central, mormente as respeitantes à solvabilidade dos clientes;
- c) Esclarecerem a Caixa Central sobre a situação do mercado e perspectivas de evolução;
- d) Prestarem contas, nos termos acordados, ou sempre que isso se justifique;
- e) Não divulgarem, no todo ou em parte, mesmo depois de extinto o contrato de agência, factos ou informações de que tenham tido conhecimento em execução do contrato;
- f) Indemnizarem a Caixa Central pelos prejuízos que lhe advierem do incumprimento por elas, total, parcial ou defeituoso, do contrato.

ARTIGO 58º

Direitos das agentes

As associadas têm direito, para além do que for especialmente previsto nos respectivos contratos, a:

- a) Obterem da Caixa Central os elementos que, tendo em conta as circunstâncias, se mostrem necessários ao exercício da sua actividade, designadamente os relativos à actividade que desenvolver na área de acção da associada;
- b) Serem informadas, sem demora, da aceitação ou recusa dos contratos negociados e dos que hajam concluído sem os necessários poderes;
- c) Receberem, periodicamente, uma relação dos contratos celebrados e das comissões devidas;
- d) Receberem a retribuição acordada, incluindo comissões especiais, que podem cumular-se;
- e) Serem indemnizadas pela Caixa Central dos prejuízos que lhes advierem do incumprimento por ela, total, parcial ou defeituoso, do contrato.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

ARTIGO 59º

Retribuição

1. A retribuição das associadas agentes consistirá exclusivamente nas comissões que forem acordadas, sendo de conta delas todas as despesas ocasionadas pela execução do contrato.
2. As comissões serão calculadas ponderando o rendimento da operação e os riscos envolvidos.
3. Pode o contrato de agência prever a afectação, no todo ou em parte, do produto das comissões da associada ao financiamento das medidas necessárias ao preenchimento das condições a que se refere o nº 1 do artigo 55º dos estatutos, no caso de ter sido celebrado conforme o previsto no nº 2 do mesmo artigo.
4. A associada agente adquire o direito à comissão no momento da celebração do contrato, mas ela só é exigível na medida em que o terceiro cumpra as suas obrigações.
5. Se, por facto da Caixa Central, o terceiro deixar de cumprir as suas obrigações, a associada agente pode sempre exigir a sua comissão.

ARTIGO 60º

Prazo dos contratos

Salvo convenção em contrário, os contratos de agência entre a Caixa Central e as suas associadas são celebrados pelo prazo de três anos, renovando-se automaticamente no seu termo, por prazos iguais.

SECÇÃO VII

Garantia dos direitos dos credores

ARTIGO 61º

Garantia da Caixa Central

1. As obrigações assumidas pelas caixas agrícolas associadas da Caixa Central, ainda que emergentes de facto anterior à sua associação, são integralmente garantidas por esta, nos mesmos termos que o fiador garante as obrigações do seu afiançado.
2. A Caixa Central não goza do benefício de excussão.
3. A garantia a que se refere o nº 1 deste artigo não abrange as obrigações constituídas após o momento em que se torne eficaz a exclusão ou a exoneração da caixa agrícola do sistema.
4. Não é aplicável à garantia prevista neste artigo o disposto no artigo 648º do Código Civil.

ARTIGO 62º

Exercício do direito ao reembolso

1. Cumprida a obrigação pela Caixa Central e sub-rogada esta no direito do credor, nos termos do artigo 644º do Código Civil, a caixa agrícola satisfará esse direito no prazo que lhe for fixado pela Caixa Central.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

2. A não satisfação desse direito no prazo fixado, desde que devida, constitui, por si só, fundamento bastante para a intervenção da Caixa Central na caixa agrícola devedora nos termos do artigo 49º dos estatutos.
3. Independentemente da utilização da faculdade prevista no número anterior, poderá a Caixa Central, se a situação financeira da caixa agrícola devedora envolver uma ameaça séria à satisfação do seu crédito, excluir esta do sistema integrado do crédito agrícola mútuo, nos termos e para os efeitos do artigo 69º do Regime Jurídico do Crédito Agrícola Mútuo.

ARTIGO 63º

Reforço dos fundos próprios da Caixa Central

1. No caso de a Caixa Central se encontrar em situação de desequilíbrio financeiro, traduzido, designadamente, na redução dos fundos próprios a um nível inferior ao mínimo legal ou na inobservância dos rácios e limites prudenciais que são aplicáveis, poderá esta exigir às caixas agrícolas associadas a subscrição e a realização de um aumento de capital social suficiente para corrigir a situação verificada e até ao limite do valor do capital da Caixa Central.
2. As caixas agrícolas contribuirão para este aumento de capital na proporção da sua situação líquida apurada no último balanço aprovado.
3. Verificando-se uma situação de urgência, o Conselho de Administração Executivo da Caixa Central poderá ordenar que as caixas agrícolas suas associadas procedam, num prazo de oito dias, a um depósito intercalar até ao máximo dos valores referidos no nº 1, imputando-se depois este depósito na realização do aumento do capital, na medida em que for necessário.
4. Os depósitos referidos no número anterior deverão ser restituídos às caixas agrícolas, no prazo de 90 dias contados das suas datas de recepção na Caixa Central, sempre que não tenha sido entretanto deliberado um aumento de capital, devendo ainda ser restituídos, durante o mesmo prazo, os fundos excedentários, quando o aumento de capital deliberado for inferior àqueles depósitos.
5. A posterior exoneração ou a exclusão de uma caixa agrícola não a exime, nos termos definidos nos estatutos da Caixa Central, do pagamento a esta da importância apurada nos termos do nº 2, apesar de não concorrer para o aumento do capital.
6. Nos casos de exoneração ou exclusão de uma caixa agrícola os títulos de capital correspondentes à participação no aumento de capital referido nos números anteriores só poderão ser restituídos precedendo deliberação da Assembleia Geral que o permita.
7. O incumprimento pelas caixas agrícolas das obrigações previstas nos nºs 1 e 3 determinará, sem prejuízo do disposto no nº 5, a aplicação, com as necessárias adaptações, do disposto nos nºs 2 e 3 do artigo 62º destes estatutos.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

CAPÍTULO VII

Disposições Finais e Transitórias

Artigo 64º

Regulamento Eleitoral

1. O processo eleitoral reger-se-á pelo disposto na lei e no regulamento eleitoral aprovado pela Assembleia Geral.
2. As dúvidas que se suscitarem na aplicação do regulamento eleitoral serão resolvidas pelo presidente da mesa da Assembleia Geral.

Artigo 65º

Disposições transitórias

1. Os presentes estatutos entram em vigor imediatamente após a sua aprovação, com a exceção dos artigos 21º, 22º e 23º, que entram em vigor após o encerramento da reunião da Assembleia Geral que os aprovar.
2. Até ao encerramento da reunião da Assembleia Geral referida no número anterior, continuam em vigor os artigos 18º, 19º e 20º dos estatutos anteriores.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

Anexo VII - Estatutos do Centro Paroquial do Estoril

CAPÍTULO I

NATUREZA, INSTITUIÇÃO E FINS

Artigo 1.º

1. O Centro Paroquial do Estoril, é uma Instituição Particular de Solidariedade Social, canonicamente ereta, da Paróquia de Santo António do Estoril com o objetivo principal de promover a solidariedade cristã, a educação e a integração comunitária e social de todos os habitantes da Paróquia, especialmente dos mais pobres.
2. O Centro Paroquial do Estoril tem a sua sede na Rua D. Afonso Henriques nº1760 e desenvolverá a sua atividade por tempo indeterminado.

Artigo 2.º

O Centro Paroquial do Estoril está integrado na pastoral social e caritativa do Patriarcado de Lisboa e recebe orientações e a aprovação dos seus programas, relatórios, orçamentos e contas do Ordinário Diocesano.

Artigo 3.º

O Centro Paroquial do Estoril, na prossecução dos seus objetivos concretos, deverá orientar a sua ação sócio-carativa à luz da Doutrina Social da Igreja e tendo em conta, entre outros os seguintes princípios:

- a) A natureza unitária da pessoa humana e o respeito pela sua dignidade;
- b) A necessidade do aperfeiçoamento espiritual, moral, cultural e social de todos os residentes da Paróquia;
- c) A promoção de um espírito de integração comunitária na Paróquia de modo a que a população e os seus diversos grupos se tornem promotores da sua própria valorização;
- d) O desenvolvimento do sentido de solidariedade e da criação de estruturas de partilha cristã de bens entre os residentes da Paróquia;
- e) Incentivo do espírito de convivência entre paroquianos como fator decisivo do trabalho em comum tendente à valorização integral dos indivíduos, das famílias;
- f) Prioridade à proteção das camadas mais desfavorecidas ou às pessoas atingidas por calamidades, mobilizando para tal os recursos humanos e materiais necessários, à criação e manutenção de estruturas de apoio às famílias, ou a determinados setores da população, como a idosos aos jovens e às crianças;
- g) Os benefícios da cooperação com os grupos permanentes ou ocasionais que no âmbito local ou regional, se ocupem da promoção, assistência e melhoria de vida das populações;
- h) A utilidade de recurso a grupos de trabalho tecnicamente preparados e devidamente qualificados.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

Artigo 4.º

Na prossecução dos seus objetivos, o Centro Paroquial do Estoril poderá desenvolver, além de outras atividades culturais, educativas, recreativas e, bem assim, de assistência e de proteção da saúde que sejam julgadas úteis, tendo em vista as que já existirem na área da Paróquia, nunca esquecendo a cosmovisão cristã.

Artigo 5.º

1. A criação e manutenção das atividades do Centro Paroquial do Estoril devem resultar do desenvolvimento de um espírito de ajuda mútua entre os habitantes da Paróquia e da consciencialização destes para as necessidades mais prementes da comunidade paroquial.
2. Para prosseguir os seus fins, o Centro pode recorrer à colaboração de trabalhadores voluntários e de pessoas qualificadas, de harmonia com o disposto na alínea h) do Artº.3.
3. Os responsáveis pelos vários setores de atividade serão designados de entre os colaboradores referidos no nº anterior, nos termos a regulamentar pela Direção.

Artigo 6.º

O Centro Paroquial do Estoril deverá colaborar com as demais instituições existentes na Paróquia e com os serviços oficiais, nomeadamente os institutos coordenadores das diversas modalidades de proteção de saúde e de assistência, podendo, também, celebrar acordos de cooperação com entidades oficiais e particulares, designadamente com a Segurança Social, a fim de receber o indispensável apoio técnico e financeiro para as suas atividades.

Artigo 7.º

1. O Centro Paroquial do Estoril propõe-se, desde já, manter e criar as seguintes atividades sociais e de proteção da saúde e assistência:
 - a) Convívio dos Paroquianos;
 - b) Centro de dia de Idosos;
 - c) Atividades de tempos livres para jovens e crianças em idade escolar;
 - d) Universidade da Terceira Idade;
 - e) Centro de aprendizagem e ocupacional para deficientes;
 - f) Assistência medicamentosa;
 - g) Creche;
 - h) Jardim-de-Infância
2. Além dos enumerados no número anterior o Centro Paroquial do Estoril poderá tomar outras iniciativas que respondem às necessidades da população e que tenham parecer favorável dos competentes serviços Pastorais Diocesanos.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

CAPÍTULO II Corpos Gerentes

Artigo 8.º

O Centro Paroquial do Estoril dispõe dos seguintes órgãos:

- a) Direção;
- b) Conselho Fiscal.

SECÇÃO I

Direção

Artigo 9.º

1. Fazem parte da Direção que deverá ter um número ímpar de titulares:
 - a) O Pároco por direito próprio que preside a direção;
 - b) Dois membros designados pelo Pároco;
 - c) Dois membros designados pelo Conselho Pastoral Paroquial.
2. Os membros indigitados da Direção devem distribuir entre si os cargos de Vice-Presidente, de Secretário e de Tesoureiro.

Artigo 10.º

1. Constituída a Direção, esta será submetida pelo Pároco à aprovação do Ordinário Diocesano.
2. O mandato da Direção tem a duração de três anos, não podendo os titulares designados, exercer o cargo por mais de dois mandatos consecutivos, salvo se a entidade que os designou reconhecer expressamente que é impossível ou inconveniente proceder à sua substituição.

Artigo 11.º

Compete à direção e gestão e representação do Centro Paroquial do Estoril, nomeadamente:

- a) Gerir o património do Centro Paroquial do Estoril, praticando todos os atos necessários, designadamente os de compra e venda, nos termos da lei civil e canónica;
- b) Garantir a efetivação dos direitos dos beneficiários;
- c) Assegurar a organização e funcionamento dos diversos serviços do centro;
- d) Elaborar anualmente um relatório e contas de gerência e submete-los, com parecer do Conselho Fiscal, a aprovação do Ordinário Diocesano;
- e) Contratar e gerir o pessoal do Centro Paroquial do Estoril;
- f) Representar o Centro Paroquial do Estoril em juízo e fora dele;
- g) Propor ao Ordinário Diocesano as modificações de estatutos e estabelecer os regulamentos internos que forem julgados necessários.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

Artigo 12.º

1. A Direção reunirá sempre que o Presidente a convocar e, pelo menos uma vez por mês.
2. A Direção só pode deliberar com a presença da maioria dos seus titulares.
3. As deliberações da Direção são tomada por maioria de votos dos titulares presentes, tendo o presidente, além do seu voto, direito a voto de desempate.

SECÇÃO II

Conselho Fiscal

Artigo 13.º

1. O Conselho Fiscal será constituído por três elementos – Presidente, Secretário e Vogal – designados pelo Conselho Pastoral Paroquial e, na falta deste pela Assembleia dos Responsáveis dos movimentos e Obras da Paróquia.
2. O mandato do Conselho Fiscal tem a duração de três anos

Artigo 14.º

Compete ao Conselho Fiscal zelar pelos cumprimentos da lei e fiscalizar os atos da Direção, nomeadamente:

- a) Acompanhar a vida do Centro Paroquial do Estoril designadamente a respetiva gestão, e assistir às reuniões da Direção, sempre que julgue conveniente;
- b) Fiscalizar a escrituração e outros elementos documentos do Centro;
- c) Dar parecer sobre o relatório e contas de gerência e sobre outros assuntos que sejam submetidos à sua apreciação.

Artigo 15.º

1. O Conselho Fiscal reunirá ordinariamente duas vezes por ano e extraordinariamente sempre que o seu Presidente o convoque.
2. O Conselho Fiscal deliberará nos termos previstos no nº2 e 3 do Ar.º.12 dos presentes estatutos.

CAPÍTULO III

Regime Financeiro

Artigo 16.º

Constituem receitas do Centro:

- a) Os auxílios financeiros da comunidade paroquial ou de outros fundos de entidades canónicas;
- b) Os subsídios de entidades oficiais ou particulares;

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

- c) O produto da recolha organizada de donativos (cotizações, ofertórios e outros)
- d) Os donativos espontâneos;
- e) O rendimento proveniente da prestação de serviços e as retribuições pagas pelos beneficiários;
- f) O rendimento dos bens próprios do Centro;
- g) As heranças, legados e doações instituídas em seu favor;
- h) Outras receitas.

Artigo 17.º

1. A elaboração dos orçamentos e das contas da gerência obedecerá às normas vigentes, tendo em conta as especificações orgânicas e funcionais de Centro.
2. Dos relatórios e contas de gerência deve dar-se conhecimento à comunidade cristã pelos meios julgados mais adequados.

CAPÍTULO IV

Disposições Diversas

Artigo 18.º

O Centro rege-se pelas leis aplicáveis, quer canónicas quer civis.

Artigo 19.º

Os casos omissos serão resolvidos pela Direção de harmonia com as disposições legais em vigor, e sob o parecer, sempre que necessário, dos Serviços Diocesanos competentes.

Artigo 20.º

1. Em caso de extinção do Centro Paroquial do Estoril, reverterão para a Paróquia, através da Fábrica da Igreja Paroquial ou outra instituição canónica, os bens móveis e imóveis que estas lhe houveram afetado e os que foram deixados ou doados com essa condição.
2. Salvo disposição em contrário, os restantes bens serão atribuídos a outra Instituição Particular de Solidariedade que prossiga objetivos idênticos e que se inspire nos mesmo princípios cristãos e que seja designada pelo Patriarcado de Lisboa.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

Anexo VIII - Estatutos da Cruz Vermelha Portuguesa

Decreto-Lei no 281/2007 de 7 de Agosto

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

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

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

Com plena consciência dos altos e humanitários fins que à instituição compete atingir e no sentido de estimular e favorecer a prossecução das suas tarefas, mantém-se o reconhecimento das razões determinantes do apoio devido à Cruz Vermelha Portuguesa, continuando esta a gozar dos benefícios inerentes às instituições particulares de solidariedade social e consagrando-se legalmente um conjunto de regras e princípios que irão regular as relações entre o Estado e

a instituição, de molde a que esta possa prestar, cada vez mais e melhor, serviços de reconhecida relevância e utilidade pública, como instituição humanitária nacional.

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

As alterações agora introduzidas pretendem, simultaneamente, compatibilizar as orientações da Federação e do Comité Internacionais da Cruz Vermelha e do Crescente Vermelho com as condições necessárias à escolha das pessoas mais capazes para titulares dos órgãos da instituição, como forma de garantir a con-

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

tinuidade e o adequado desenvolvimento da mesma.

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

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

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

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

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

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

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

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

CAPÍTULO I

Disposições gerais

ARTIGO 1º

Objecto

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

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

ARTIGO 2º

Regime jurídico

1. A CVP está subordinada às convenções internacionais de Genebra, assinadas e ratificadas por Portugal, no âmbito das suas finalidades, ao presente decreto-lei e demais legislação aplicável.
2. A CVP tem duração ilimitada e goza dos benefícios inerentes às instituições de utilidade pública e instituições particulares de solidariedade social.

ARTIGO 3º

Natureza

1. A Cruz Vermelha Portuguesa, adiante designada por CVP, é uma instituição humanitária não governamental, de carácter voluntário e de interesse público, que desenvolve a sua actividade devidamente apoiada pelo Estado, no respeito pelo Direito Internacional Humanitário, pelos Estatutos do Movimento Internacional e pela Constituição da Federação da Cruz Vermelha e do Crescente Vermelho.
2. A CVP é uma pessoa colectiva de direito privado e de utilidade pública administrativa, sem fins lucrativos, com plena capacidade jurídica para a prossecução dos seus fins.

ARTIGO 4º

Princípios Fundamentais

1. A CVP desenvolve a sua actividade com autonomia face ao Estado e em obediência aos princípios fundamentais e recomendações do Movimento Internacional da Cruz Vermelha e do Crescente Vermelho, estabelecidos em Conferência Internacional.
2. Os princípios fundamentais da Cruz Vermelha são:
 - a. Humanidade - a Cruz Vermelha nasce da preocupação de prestar auxílio a todos os feridos, dentro e fora dos campos de batalha; de prevenir e aliviar, em todas as circunstâncias, o sofrimento humano; de proteger a vida e a saúde; de promover o respeito pela pessoa humana; de favorecer a compreensão, a cooperação e a paz duradoura entre os povos;
 - b. Imparcialidade - a Cruz Vermelha não distingue nacionalidades, raças, condições sociais, credos religiosos ou políticos, empenhando-se exclusivamente em socorrer todos os indivíduos na medida dos seus sofrimentos e da urgência das suas necessidades, sem qualquer espécie de discriminação;
 - c. Neutralidade - a Cruz Vermelha, a fim de conservar a confiança de todos, abstém-se de tomar parte em hostilidades ou em controvérsias de ordem política, racial, filosófica ou religiosa;
 - d. Independência - a Cruz Vermelha é independente e, no exercício das suas actividades como auxiliar dos poderes públicos, conserva autonomia que lhe permite agir sempre segundo os princípios do Movimento Internacional da Cruz Vermelha;
 - e. Voluntariado - a Cruz Vermelha é uma instituição de socorro voluntária e desinteressada;

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

- f. Unidade - a Cruz Vermelha é só uma. Em cada país só pode existir uma sociedade que está aberta a todos e estende a sua acção a todo o território nacional;
- g. Universalidade - a Cruz Vermelha é uma instituição universal, no seio da qual todas as sociedades nacionais têm direitos iguais e o dever de entreatajuda.

ARTIGO 5º

Missão

1. Constitui missão da CVP prestar assistência humanitária e social, em especial aos mais vulneráveis, prevenindo e reparando o sofrimento e contribuindo para a defesa da vida, da saúde e da dignidade humana.
2. Para a concretização do seu objecto a CVP:
 - a. Fomenta e organiza a colaboração voluntária e desinteressada das pessoas singulares e colectivas, públicas e privadas, nas actividades da instituição, ao serviço do bem comum e em especial em situações de acidente grave ou catástrofe;
 - b. Colabora com outras entidades e organismos que actuem nas áreas de protecção e socorro e da assistência humanitária e social, sendo também, neste âmbito, auxiliar ou complementar dos poderes públicos, sem prejuízo da sua independência e autonomia e assegurando o respeito pelos símbolos, distintivos e emblemas da Cruz, Crescente e Cristal Vermelhos, nos termos das Convenções de Genebra e seus Protocolos Adicionais;
 - c. Colabora com as autoridades de protecção civil em articulação com o sistema integrado de operações de protecção e socorro, de acordo com os princípios e as normas a que se encontra submetida e sem prejuízo da sua independência e autonomia;
 - d. Colabora com os serviços de saúde militar, no âmbito da protecção aos militares feridos, doentes, náufragos, prisioneiros de guerra, às vítimas civis dos conflitos nacionais e internacionais e noutras situações decorrentes de estados de excepção, no quadro da acção do Movimento Internacional da Cruz Vermelha e de acordo com as disposições das Convenções de Genebra e seus protocolos adicionais;
 - e. Colabora com o Movimento Internacional da Cruz Vermelha e do Crescente Vermelho na promoção dos direitos humanos, na difusão e ensino do direito internacional humanitário, bem como na difusão e aplicação das suas orientações.

ARTIGO 6º

Âmbito de acção e organização territorial

1. A CVP exerce a sua actividade em todo o território nacional como a única sociedade nacional da Cruz Vermelha e, fora do território nacional, no quadro de acção do Movimento Internacional da Cruz Vermelha e em qualquer local onde a sua participação seja relevante.
2. A CVP assenta a organização territorial em serviços centrais e autónomos, delegações locais e extensões de delegações locais.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

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

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

ARTIGO 7º

Alterações ao regime jurídico

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

ARTIGO 8º

Dissolução da CVP

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

ARTIGO 9º

Regime transitório

1. Até à realização de novos actos eleitorais permanecem em funções os titulares dos seguintes órgãos sociais:
 - a. Presidente nacional;
 - b. Direcção nacional;
 - c. Conselho fiscal;
 - d. Direcções de delegação e núcleo eleitas após o ano de 2003.
2. As delegações e núcleos que hajam realizado os seus actos eleitorais há menos de três anos dispõem, após a entrada em vigor do presente decreto-lei, de um prazo não superior a 12 meses para dar cumprimento aos procedimentos previstos estatutariamente, no que importa aos órgãos sociais locais não contidos na alínea d) do n.º 1 do presente artigo.
3. As delegações e núcleos, cujos últimos actos eleitorais hajam ocorrido até ao termo do ano de 2003, devem iniciar, à data da entrada em vigor do presente decreto-lei, os procedimentos estabelecidos estatutariamente, ou, em caso de omissão, determinados pela direcção nacional, atinentes ao cumprimento do estabelecido nos artigos 36.º, 37.º, 38.º, 40º, 45º e 46º dos Estatutos em anexo ao presente decreto-lei.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

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

ARTIGO 10.º

Norma revogatória

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

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

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

Promulgado em 12 de Julho de 2007 - Presidente da República, Aníbal Cavaco Silva. Referendado em 19 de Julho de 2007 - Primeiro-Ministro, José Sócrates Carvalho Pinto de Sousa.

Publicado em Diário da República, 1ª série, nº 151, de 7 de Agosto de 2007.

ESTATUTOS DA CRUZ VERMELHA PORTUGUESA

CAPÍTULO I

Dos membros

ARTIGO 1º

Condições de admissão

Podem ser membros da Cruz Vermelha Portuguesa (CVP), na forma, condições e com os direitos, deveres e responsabilidades que, para cada um dos casos, sejam determinados, as pessoas singulares ou colectivas, nacionais ou estrangeiras, que acatem os princípios fundamentais e demais normas que regem a instituição e se disponham a servi-la, contribuindo com o seu patrocínio, o seu esforço ou auxílio monetário para a manutenção e funcionamento da CVP.

ARTIGO 2º

Membros

Os membros da CVP são associados, beneficiários e zeladores, nos termos dos artigos 3º a 5º.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

ARTIGO 3º

Membros associados

1. Os membros associados da CVP agrupam-se nas seguintes categorias:
 - a. Membros activos;
 - b. Membros contribuintes;
 - c. Membros beneméritos;
 - d. Membros grandes beneméritos;
 - e. Membros honorários.
2. São membros activos as pessoas singulares que, voluntariamente, tenham aceite prestar serviços de uma forma solidária e desinteressada.
3. São membros contribuintes as pessoas singulares ou colectivas que satisfaçam o pagamento de quota não inferior ao valor mínimo estabelecido pela assembleia geral.
4. São membros beneméritos as pessoas singulares ou colectivas que satisfaçam o pagamento de quota igual ou superior a 500 vezes o valor mínimo fixado para o membro contribuinte ou que doarem ou legarem bens ou importâncias em numerário de valor igual ou superior a 25 000 vezes o valor mínimo fixado para o membro contribuinte.
5. São membros grandes beneméritos as pessoas singulares ou colectivas que satisfaçam o pagamento de quota igual ou superior a 1000 vezes o valor mínimo fixado para o membro contribuinte ou que doarem ou legarem bens ou importâncias em numerário de valor igual ou superior a 50 000 vezes o valor mínimo fixado para o membro contribuinte.
6. São membros honorários as pessoas singulares ou colectivas que tenham prestado serviços de carácter excepcional à instituição.
7. A atribuição da categoria prevista no n.º 6 deste artigo compete à direcção nacional, ouvido o conselho supremo.
8. pagamento de quota é facultativo para os membros activos e honorários.

ARTIGO 4º

Membros beneficiários

São membros beneficiários as pessoas singulares ou colectivas que, nos termos e condições que lhes sejam determinados, mantenham uma contribuição pecuniária continuada, nos termos que lhes forem determinados, como contrapartida da utilização de serviços da CVP.

ARTIGO 5º

Membros zeladores

1. São membros zeladores as pessoas singulares de reconhecida idoneidade e prestígio que tenham prestado altos e relevantes serviços à Cruz Vermelha, a causas humanitárias ou à respectiva comunidade e se

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

disponibilizem para promover a continuidade e o desenvolvimento da instituição, com vista à concretização dos seus princípios e objectivos estatutários.

2. A atribuição da categoria prevista neste artigo compete à direcção nacional, ouvidos o respectivo delegado regional e o presidente da delegação local.

3. O pagamento de quota é facultativo para os membros zeladores.

ARTIGO 6º

Direitos, regalias e deveres dos membros

1. São direitos e regalias dos membros:
 - a. Participar na actividade da instituição;
 - b. Ser designados ou eleitos para cargos sociais ou outros;
 - c. Beneficiar das regalia e serviços que lhes sejam concedidos a nível nacional e ou de delegação local;
 - d. Possuir documento de acreditação como membro da instituição.
2. São deveres dos membros:
 - a. Respeitar, difundir e praticar os princípios fundamentais da Cruz Vermelha;
 - b. Contribuir de forma activa para a prossecução dos fins da CVP;
 - c. Exercer, gratuitamente, os cargos sociais para que sejam designados ou eleitos e que tenham aceite;
 - d. Respeitar os estatutos, regulamentos e demais normas e instruções em vigor;
 - e. Respeitar e colaborar na protecção do distintivo da Cruz Vermelha;
 - f. Proceder pontualmente ao pagamento das suas quotas, de acordo com as suas categorias.
3. Os direitos, regalias e deveres constantes dos números anteriores não se aplicam aos membros beneficiários.

ARTIGO 7º

Quota

O valor mínimo da quota a pagar pelos membros contribuintes é fixado pela assembleia geral, de dois em dois anos.

ARTIGO 8º

Suspensão e perda da qualidade de membro

1. Os membros podem requerer à direcção nacional, por escrito e com indicação dos fundamentos, a suspensão deste vínculo à CVP.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

2. Sem prejuízo do estabelecido no número anterior, a suspensão da qualidade de membro pode ocorrer por decisão fundamentada da direcção nacional, ouvido o respectivo delegado regional.
3. A suspensão não pode ocorrer por períodos superiores a um ano e implica a suspensão dos direitos e deveres de membro.
4. A qualidade de membro da CVP pode perder-se por alguma das seguintes causas:
 - a. Renúncia do membro, formulada por escrito;
 - b. Falecimento do membro ou, no caso de pessoas colectivas, a sua extinção;
 - c. Incumprimento dos serviços e dos compromissos assumidos com a instituição;
 - d. Recusa ilegítima do cumprimento de directivas;
 - e. Divulgação não autorizada de informações referentes à CVP;
 - f. Infracção aos estatutos, regulamentos, normas e instruções em vigor;
 - g. Desrespeito pelos titulares de órgãos nacionais e internacionais;
 - h. Prática de actos que desprestigiem, directa ou indirectamente, a Cruz Vermelha ou sejam contrários aos seus princípios fundamentais ou aos seus objectivos;
 - i. Não pagamento da quotização, depois de notificado por escrito sobre a falta.
5. A perda da qualidade de membro é determinada por deliberação fundamentada da direcção nacional.
6. Os membros podem recorrer de decisão de suspensão ou perda da qualidade de membro para a comissão arbitral de recurso constituída pelo presidente da assembleia geral, delegado regional respectivo e responsável pelo departamento jurídico e de contencioso da instituição.

ARTIGO 9º

Relação dos membros

1. A direcção nacional mantém uma relação geral actualizada dos membros da CVP.
2. Sem prejuízo do estabelecido no número anterior, as direcções das delegações locais mantêm relações actualizadas dos membros inscritos na área da respectiva jurisdição e promovem a permanente actualização da relação geral referida no número anterior.

CAPÍTULO II

Organização e estrutura

SECÇÃO I

Disposições gerais

ARTIGO 10º

Presidente de honra

1. A CVP tem como presidente de honra o Presidente da República, a quem é reservado o alto patrocínio da instituição.
2. O Presidente de honra pode tomar parte, quando o entender, nas reuniões do conselho supremo.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

SECÇÃO II

Órgãos nacionais

ARTIGO 11º

Órgãos

A CVP tem, a nível nacional, os seguintes órgãos sociais:

- a. O presidente nacional;
- b. A direcção nacional;
- c. A assembleia geral;
- d. O conselho supremo;
- e. O conselho fiscal.

ARTIGO 12º

Duração dos mandatos

1. O mandato dos titulares dos órgãos nacionais tem a duração de quatro anos.
2. O presidente nacional pode ser reconduzido até um máximo de três mandatos sucessivos.
3. Os titulares dos órgãos nacionais, cujo mandato haja cessado pelo decurso do prazo ou se encontrem demissionários, mantêm-se em funções, salvo caso de força maior, até à designação de substituto, nos termos estatutariamente estabelecidos.

SUBSECÇÃO I

Presidente nacional

ARTIGO 13º

Competências

1. O presidente nacional é o responsável máximo da CVP, cabendo-lhe assegurar o prestígio, a manutenção, a sustentabilidade, o desenvolvimento e o progresso da instituição, a qual funciona sob a sua orientação e na sua dependência.
2. Sem prejuízo do que esteja ou venha a ser confiado, são competências, obrigações e direitos específicos do presidente nacional:
 - a. Representar, com carácter geral, a CVP junto do Governo e de outras entidades públicas e privadas e nas relações com as instituições e os organismos do Movimento Internacional da Cruz Vermelha;
 - b. Presidir à direcção nacional e ao conselho supremo;
 - c. Usar do voto de qualidade, em qualquer deliberação em que participe, nos diversos órgãos sociais nacionais;
 - d. Presidir, sempre que os interesses da CVP o determinem, às reuniões e sessões dos diversos órgãos locais da instituição em que participe;

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

- e. Intervir, no momento em que o tiver por pertinente, em qualquer reunião ordinária ou extraordinária de qualquer órgão social que integre ou em cujas reuniões e sessões participe;
- f. Supervisionar a execução das deliberações da assembleia geral e, de modo geral, dirigir, impulsionar e coordenar a actividade dos órgãos sociais da instituição;
- g. Promover e supervisionar a execução das deliberações da direcção nacional;
- h. Nomear e exonerar os membros da direcção nacional, ouvido o conselho supremo;
- i. Nomear e exonerar comissões administrativas de delegações locais, enquanto os órgãos sociais das mesmas não sejam designados;
- j. Nomear e exonerar delegados especiais da CVP;
- k. Delegar, no âmbito das suas competências, os poderes necessários para a execução das actividades da instituição;
- l. Adoptar, ainda que em prejuízo das competências dos demais órgãos, medidas e disposições de carácter excepcional, na defesa dos interesses, objectivos e princípios da CVP;
- m. Requerer a convocação da assembleia geral e do conselho supremo;
- n. Representar a CVP em juízo ou perante quaisquer instâncias judiciais e comprometer a CVP em arbitragens.

ARTIGO 14º

Nomeação e exoneração

O presidente nacional da CVP é nomeado e exonerado por despacho conjunto do Primeiro-Ministro e do Ministro da Defesa Nacional, sob proposta do conselho supremo ou, não sendo obtido consenso neste órgão, por proposta de uma comissão constituída pelo Ministro da Defesa Nacional ou seu representante e pelos presidentes da assembleia geral e do conselho fiscal.

ARTIGO 15

Substituição temporária

O presidente nacional da CVP é substituído nas suas ausências ou impedimentos temporários pelo vice-presidente da direcção nacional que exercer as funções de secretário-geral e, no impedimento deste, pelo de maior idade.

SUBSECÇÃO II

Direcção nacional

ARTIGO 16º

Constituição

A direcção nacional é constituída pelo presidente nacional, por quatro vice-presidentes e por quatro vogais, nomeados pelo presidente nacional, ouvido o conselho supremo.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

ARTIGO 17º

Competências

1. Compete à direcção nacional da CVP a orientação da actividade da instituição e, em especial:

- a. Administrar e dirigir os assuntos respeitantes à vida e actividade da instituição;
- b. Aprovar o plano de actividades e os orçamentos ordinários e extraordinários;
- c. Aprovar os regulamentos internos;
- d. Submeter à aprovação da assembleia geral, após audição do conselho supremo, as alterações aos Estatutos, as orientações estratégicas e orçamentais da actividade da CVP e o relatório e contas anuais;
- e. Executar e fazer executar as deliberações da assembleia geral;
- f. Administrar o património da CVP, praticando todos os actos de mera administração e de disposição, incluindo os que tenham por objecto bens imóveis, desde que se enquadrem nas orientações gerais de gestão do património imobiliário aprovadas pela assembleia geral;
- g. Submeter a fiscalização prévia do conselho fiscal, quanto à sua legalidade, oportunidade e viabilidade económica, os contratos que se proponha celebrar e que envolvam a aquisição, alienação ou oneração de património imobiliário da CVP e não se enquadrem na alínea anterior;
- h. Apreciar e decidir sobre os pareceres emitidos pelo conselho supremo;
- i. Nomear os presidentes das delegações locais, mediante proposta dos conselhos locais de curadores das mesmas delegações ou ponderadas as alternativas de nomeação em presença, no caso de ausência de consenso, naquele órgão, quanto ao nome a propor;
- j. Nomear e exonerar os delegados regionais;
- k. Nomear e exonerar os membros das comissões executivas das delegações locais, mediante proposta da direcção da delegação local;
- m. Exonerar os presidentes das delegações locais, mediante proposta dos delegados regionais, dos respectivos conselhos de curadores ou ouvidos os mesmos;
- l. Atribuir a qualidade de membros zeladores e honorários, ouvidos os respectivos delegado regional e presidente da delegação local;
- m. Solicitar ao ministro da tutela a promoção das iniciativas legislativas respeitantes à instituição;
- n. Enviar ao ministro da tutela, para aprovação, as propostas de alteração aos Estatutos e, para homologação, o relatório e contas anuais;
- o. Submeter a parecer do conselho fiscal o relatório e contas anuais, antes de o submeter à apreciação do órgão competente;
- p. Transferir, fundamentadamente, a sede nacional, ouvido o conselho supremo;
- q. Suspender e determinar a perda da qualidade de membro da CVP;
- r. Requerer a convocação da assembleia geral e do conselho supremo;

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

- s. Deliberar sobre qualquer questão submetida à sua consideração pelo presidente nacional ou por qualquer dos seus membros;
- t. Praticar os demais actos, cuja prática não lhe esteja cometida pelos estatutos e demais normas aplicáveis à CVP e não estejam atribuídos a outros órgãos sociais.

ARTIGO 18

Vice-presidentes

Aos vice-presidentes compete desempenhar as funções que pela direcção nacional ou pelo presidente nacional, expressamente, lhes forem atribuídas ou neles delegadas e substituir o último nas suas ausências e impedimentos.

ARTIGO 19

Secretário-geral

1. Um dos vice-presidentes exerce as funções de secretário-geral, competindo-lhe, em especial, propor as linhas de orientação em matéria administrativa, financeira e patrimonial e supervisionar a sua execução.
2. A designação do vice-presidente para o exercício desta função é da exclusiva competência do presidente nacional.

ARTIGO 20º

Vogais

Aos vogais compete desempenhar as funções que pela direcção nacional ou pelo presidente nacional, expressamente, lhes forem atribuídas.

ARTIGO 21

Reuniões

1. A direcção nacional da CVP reúne, ordinariamente, uma vez por mês e, extraordinariamente, quando convocada pelo presidente nacional ou por mais de um terço dos seus membros.
2. Os membros da direcção nacional podem delegar noutros membros a sua representação em qualquer reunião, ordinária ou extraordinária, da direcção nacional, para deliberar sobre pontos específicos da ordem de trabalhos, expressando, por escrito, o seu sentido de voto.
3. A direcção nacional reúne validamente, quando presentes ou representados a maioria dos seus membros, e as suas deliberações consideram-se tomadas quando reúnam os votos da maioria dos membros presentes, tendo o presidente nacional voto de qualidade.
4. O presidente nacional, tendo em conta o estabelecido no artigo 56.o, convoca o director-geral para participar nas reuniões da direcção nacional, sem direito a voto, cabendo-lhe nas mesmas assessorar este órgão e elaborar as respectivas actas, sem prejuízo de poder ser dispensada a sua presença sempre que tal for considerado conveniente, pela direcção nacional.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

ARTIGO 22º

Vinculação e responsabilidade

1. A CVP obriga-se perante terceiros:
 - a. Pela assinatura do presidente nacional;
 - b. Pela assinatura de membros da direcção nacional, quando no uso dos poderes que lhes estejam delegados em acta de reunião daquela direcção;
 - c. Pela assinatura de procuradores, nos termos e prazos do mandato outorgado.
2. Os membros da direcção nacional respondem solidariamente pelos actos de gerência praticados, excepto quando hajam votado contra a deliberação.

ARTIGO 23º

Renúncia, exoneração e suspensão

1. Qualquer membro da direcção nacional pode livremente renunciar às suas funções e cargo.
2. A exoneração dos vice-presidentes e dos vogais é da competência do presidente nacional, ouvido o conselho supremo.
3. vice-presidentes e os vogais podem ser suspensos do exercício de funções, por decisão fundamentada do presidente nacional, até audição do conselho supremo, quando lhes possa ser imputada a prática de qualquer dos seguintes actos:
4. Recusa ilegítima do cumprimento de directivas;
5. Incumprimento das normas estatutárias e demais legislação a que se encontra vinculada a CVP;
6. Divulgação não autorizada de informações referentes à CVP;
7. Candidatura a funções em organismos com actividades concorrentes com as da CVP ou o seu exercício;
8. Desrespeito pelos titulares dos órgãos internacionais ou nacionais da Cruz Vermelha;
9. Prática de actos que desprestigiem ou sejam contrários aos princípios fundamentais da Cruz Vermelha e aos objectivos da instituição;
10. Condenação por crime punido pela legislação portuguesa.
11. Sem prejuízo do estabelecido no nº3 do presente artigo, o presidente nacional pode determinar a exoneração imediata de qualquer dos membros da direcção nacional, sempre que, face à especial gravidade e consequências imediatas dos actos mencionados no articulado acima referido, hajam já ocorrido ou sejam expectáveis danos de difícil reparação para a CVP ou outros visados.
12. Na situação referida no nº 3, a audição do conselho supremo deve realizar-se no prazo máximo de 60 dias após a suspensão, e após a exoneração, nos casos previstos no nº4 do presente artigo.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

SUBSECÇÃO III

Assembleia geral

ARTIGO 24º

Constituição

1. A assembleia geral é constituída pelos seguintes membros:
 - a. O presidente, eleito em assembleia geral;
 - b. Os membros da direcção nacional;
 - c. Os delegados regionais;
 - d. Os presidentes das direcções das delegações locais.
2. O presidente da assembleia geral é eleito e exonerado por maioria absoluta dos membros que constituem a assembleia.
3. A eleição e a exoneração do presidente da assembleia geral são confirmadas pelo presidente nacional.
4. Pode ser eleito presidente da assembleia geral qualquer pessoa singular que, não sendo membro da CVP, haja sido proposto por membro desta assembleia e mediante juramento de compromisso, assuma respeitar, cumprir e submeter-se aos princípios fundamentais da CVP, Estatutos e demais normas e legislação aplicáveis à instituição.
5. O presidente da assembleia geral é coadjuvado no exercício da presidência por um 1º secretário e um 2º secretário por si designados de entre os seus membros.
6. Em caso de ausência ou impedimento temporário do presidente, é o mesmo substituído pelo 1.º secretário, assumindo o 2º secretário as funções deste.

ARTIGO 25

Competências

1. Compete à assembleia geral:
 - a. Aprovar as linhas gerais da política da CVP;
 - b. Aprovar o relatório e contas anuais;
 - c. Aprovar as orientações estratégicas e orçamentais;
 - d. Aprovar as alterações aos Estatutos;
 - e. Eleger os vogais para o conselho fiscal;
 - f. Aprovar as orientações gerais da gestão do património propostas pela direcção nacional;
 - g. Aprovar moções de censura à actuação da Direcção Nacional;
 - h. Pronunciar-se sobre qualquer questão submetida à sua apreciação pelo ministro da tutela, pelo presidente nacional ou pela direcção nacional;
 - i. Propor a dissolução da CVP.
2. As deliberações referidas na alínea d) do número anterior carecem de aprovação, por maioria de

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

dois terços, dos membros que constituem a assembleia geral e as referidas nas alíneas g) e i) carecem de aprovação, por maioria de quatro quintos, dos membros que constituem a mesma assembleia.

3. Aprovada uma moção de censura, com a maioria qualificada prevista no número anterior, a mesma é comunicada ao conselho supremo, num prazo máximo de 15 dias.

ARTIGO 26

Reuniões

1. A assembleia geral reúne uma vez por ano, com carácter ordinário, e, extraordinariamente, sempre que convocada pelo seu presidente, pelo presidente nacional ou por iniciativa de, pelo menos, um terço dos seus membros.
2. As reuniões da assembleia geral são convocadas por anúncio publicado em dois jornais de grande circulação com, pelo menos, 15 dias de antecedência, indicando dia, hora e local da reunião e, bem assim, a ordem de trabalhos.

SUBSECÇÃO IV

Conselho supremo

ARTIGO 27º

Constituição

1. conselho supremo é constituído pelos seguintes membros:
 - a. O ministro da tutela, que tomará parte nas reuniões quando o desejar;
 - b. O presidente nacional;
 - c. Os vice-presidentes da CVP;
 - d. O presidente da assembleia geral;
 - e. Os secretários da assembleia geral;
 - f. Os representantes dos departamentos ministeriais identificados no nº 3 do presente artigo;
 - g. Dois representantes de duas instituições com papel preponderante em actividades de carácter humanitário escolhidas pelo presidente de honra;
 - h. Os delegados regionais;
 - i. Cinco personalidades de reconhecido mérito, propostas pelo presidente nacional e cooptadas pelos restantes membros do conselho.
2. Participam nas reuniões do conselho supremo, sem direito a voto, os restantes membros da direcção nacional.
3. Os membros referidos na alínea f) do n.º 1 são nomeados por despacho do ministro que superintenda as seguintes áreas:

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

- a. Defesa nacional - dois representantes, um dos quais do service de saúde militar;
- b. Finanças - um representante;
- c. Administração interna - um representante;
- d. Negócios estrangeiros - um representante;
- e. Educação - um representante;
- f. Ensino superior - um representante;
- g. Saúde - um representante;
- h. Solidariedade e segurança social - um representante;
- i. Juventude - um representante.

ARTIGO 28

Competências

Compete ao conselho supremo:

- a. Propor, ao Governo, por consenso entre os seus membros, a personalidade a nomear como presidente nacional;
- b. Propor, ao Governo, por consenso, a exoneração do presidente nacional;
- c. Pronunciar-se sobre a nomeação e a exoneração dos membros da direcção nacional;
- d. Pronunciar-se sobre as pessoas que o presidente nacional pretenda nomear para vice-presidentes e vogais da direcção nacional e pronunciar-se sobre a sua exoneração;
- e. Propor ao presidente nacional, perante situações de infracção aos Estatutos e aos princípios fundamentais da Cruz Vermelha, a adopção de medidas que julgue convenientes;
- f. Dar parecer sobre propostas de alteração de Estatutos;
- g. Dar parecer sobre as orientações estratégicas e orçamentais da CVP e do relatório e contas anuais;
- h. Motivar e sensibilizar o Estado e os seus órgãos e organismos para o apoio ao desenvolvimento da CVP;
- i. Emitir parecer sobre questões submetidas à sua consideração, pelo ministro da tutela, pelo presidente nacional, pela assembleia geral e pela direcção nacional.

ARTIGO 29º

Reuniões

1. conselho supremo reúne, ordinariamente, uma vez por ano e, extraordinariamente, sempre que convocado pelo ministro da tutela, pelo presidente nacional ou por mais de dois terços dos seus membros.
2. A presidência das reuniões do conselho supremo cabe ao presidente nacional, excepto quando reúna para os efeitos previstos nas alíneas a) e b) do artigo anterior, em que a presidência caberá ao Ministro da Defesa Nacional ou a um seu representante.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

3. Estando presente o presidente de honra, cabe-lhe presidir às reuniões do conselho supremo.
4. Os trabalhos do conselho supremo são secretariados por um secretário designado pelo presidente do conselho, de entre os seus membros.
5. presidente nacional e os vice-presidentes da CVP não têm assento nas reuniões convocadas para os efeitos previstos no artigo 14º.
6. Nas reuniões convocadas para os efeitos previstos na alínea a) do artigo 28º, não sendo obtido consenso imediato, mantém este órgão em sessão se necessário, em reuniões diárias, até que o consenso seja obtido.
7. Caso não seja obtido consenso, ao fim de três reuniões consecutivas, a re- lizar no prazo máximo de cinco dias úteis, sobre a personalidade a propor para nomeação, esta será escolhida de acordo com o estabelecido no artigo 14º.
8. Os membros do conselho supremo são convocados por carta registada, pelo menos, com 15 dias de antecedência, indicando data, hora, local e ordem de trabalhos.

SUBSECÇÃO V

Conselho fiscal

ARTIGO 30º

Constituição

1. conselho fiscal é constituído por um presidente e por dois vogais.
2. presidente do conselho fiscal é designado pelo ministro da tutela, de entre personalidades de reconhecido mérito, e os vogais são eleitos pela assembleia geral, devendo um ser, obrigatoriamente, revisor oficial de contas.
3. A assembleia geral elege, ainda, um segundo revisor oficial de contas como vogal suplente.

ARTIGO 31º

Competências

1. O conselho fiscal é o órgão de fiscalização da gestão e das contas da CVP.
2. São competências e obrigações específicas do conselho fiscal:
 - a. Examinar e dar parecer sobre o relatório e contas anuais, antes de serem submetidas à apreciação da assembleia geral;
 - b. Apreciar, sob o ponto de vista da legalidade, oportunidade e viabilidade económica e financeira, os contratos que envolvam a aquisição, alienação ou oneração de património da CVP que tenham por objecto bens imóveis e não se enquadrem nas orientações gerais de gestão do património aprovadas pela assembleia geral;

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

- c. Vigiar o pontual cumprimento das disposições impostas em legados ou doações de que a CVP tenha sido beneficiária;
- d. Propor ao presidente nacional, perante situações de irregularidade, a adopção das medidas que entenda por convenientes.

ARTIGO 32º

Reuniões

1. conselho fiscal reúne, ordinariamente, uma vez por mês e, extraordinariamente, quando convocado pelo seu presidente, pelo presidente nacional ou pela direcção nacional.
2. As convocatórias para as reuniões do conselho fiscal devem ser efectuadas por escrito, com a antecedência mínima de oito dias, indicando dia, hora, local e ordem dos trabalhos.

SECÇÃO III

Órgãos regionais e locais

ARTIGO 33º

Órgãos

A CVP tem, a nível regional e local, os seguintes órgãos sociais:

- a. delegado regional;
- b. A direcção da delegação local;
- c. A assembleia da delegação local;
- d. conselho de curadores da delegação local.

ARTIGO 34º

Duração dos mandatos

1. O mandato dos titulares dos órgãos regionais e locais tem a duração de quatro anos.
2. Os titulares dos órgãos regionais e locais cujo mandato haja cessado pelo decurso do respectivo prazo ou se encontrem demissionários mantêm-se em funções, salvo caso de força maior, até à designação de substituto, nos termos estatutariamente estabelecidos.

SUBSECÇÃO I

Delegados regionais

ARTIGO 35º

Competências

1. Os delegados regionais são órgãos singulares que, nos termos do mandato que lhes for outorgado, representam a direcção nacional da CVP, na respectiva área de jurisdição, a qual é definida no despacho de nomeação.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

2. São competências e obrigações específicas:
 - a. Impulsionar, apoiar e acompanhar as actividades desenvolvidas pelas delegações locais, em articulação com a direcção nacional;
 - b. Promover o relacionamento e a cooperação activos e continuados com os diversos organismos e entidades locais;
 - c. Manter a direcção nacional informada sobre as realidades regionais;
 - d. Controlar a execução das decisões da direcção nacional;
 - e. Propor à direcção nacional, de entre os membros zeladores, as personalidades que integram o conselho de curadores das delegações locais;
 - f. Presidir aos conselhos de curadores das delegações locais;
 - g. Integrar a assembleia geral e o conselho supremo;
 - h. Pronunciar-se sobre a atribuição, na respectiva área de jurisdição, da categoria de membros zeladores e honorários.
3. Os delegados regionais podem ser coadjuvados por um adjunto a quem compete desempenhar as funções que por aqueles forem definidas ou expressamente lhe forem delegadas.

ARTIGO 36º

Nomeação e exoneração

1. Os delegados regionais são nomeados pela direcção nacional, que, para o efeito, procederá às consultas necessárias à optimização da representatividade inerente ao exercício destas funções.
2. Os delegados regionais são exonerados pela direcção nacional, por sua iniciativa, ouvidos os presidentes das direcções das delegações locais da respectiva área de jurisdição ou sob proposta de quatro quintos destes presidentes.

SUBSECÇÃO II

Assembleia da delegação local

ARTIGO 37º

Constituição

1. A assembleia da delegação local é constituída pelos membros associados da CVP a quem tenha sido atribuída esta qualidade há mais de um ano e que estejam inscritos na delegação local.
2. Os membros contribuintes só podem tomar parte na assembleia da delegação local se tiverem o pagamento das respectivas quotas actualizado.

ARTIGO 38º

Competências

1. Compete à assembleia da delegação local:

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

- a. Aprovar as linhas gerais da actividade e do orçamento, elaboradas pela direcção da delegação local, de acordo com os critérios e orientações definidos a nível nacional;
 - b. Apreciar a actividade desenvolvida pela direcção da delegação local;
 - c. Eleger três membros para o conselho de curadores da delegação local;
 - d. Aprovar moções de censura à actuação da direcção da delegação local;
 - e. Pronunciar-se sobre qualquer questão submetida à sua apreciação pelo presidente nacional, pela direcção nacional, pelo delegado regional e pelo presidente da delegação local.
2. A deliberação referida na alínea d) do número anterior carece da aprovação, por maioria de quatro quintos, dos membros que constituem a assembleia.

ARTIGO 39º

Reuniões

1. A assembleia da delegação local reúne uma vez por ano, em sessão ordinária, e, extraordinariamente, quando convocada por mais de um terço dos seus membros, pelo presidente da delegação local ou pelo conselho de curadores.
2. A assembleia da delegação local é presidida pelo presidente da delegação local e secretariada por dois membros eleitos pela assembleia.
3. As reuniões da assembleia são convocadas por anúncio publicado em dois jornais de grande circulação com, pelo menos, 15 dias de antecedência, com indicação de dia, hora, local e ordem de trabalhos.
4. As pessoas colectivas são representadas na assembleia da delegação local por quem designarem por simples carta mandadeira.

SUBSECÇÃO III

Direcção da delegação local

ARTIGO 40º

Constituição

1. A direcção da delegação local é constituída pelos seguintes membros:
 - a. Presidente da delegação local;
 - b. Vice-presidentes, em número máximo de quatro;
 - c. Tesoureiro;
 - d. Vogais, em número máximo de três.
2. Sob proposta da direcção da delegação local e sempre que tal seja aprovado pela direcção nacional, pode existir uma comissão executiva.
3. A comissão executiva é constituída por três ou cinco membros pertencentes à direcção da delegação local e o seu presidente é escolhido de entre os seus membros.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

ARTIGO 41º

Competências

1. Compete à direcção da delegação local a gestão, a nível local, da actividade da instituição e, em especial:
 - a. Dirigir a execução das tarefas próprias da CVP, na respectiva área, tendo em conta as orientações dos órgãos nacionais e locais;
 - b. Aprovar o plano de actividades e o orçamento da delegação;
 - c. Promover o recrutamento de membros e a angariação de fundos, de forma a garantir a sustentabilidade da delegação;
 - d. Procurar, active e permanentemente, melhorar a organização e a actuação da delegação;
 - e. Difundir na sua área, em todas as suas actividades, os princípios e ideais da Cruz Vermelha;
 - f. Aprovar o relatório e contas a submeter ao conselho de curadores da delegação local;
 - g. Desempenhar as funções que lhe forem expressamente delegadas ou determinadas pela direcção nacional;
 - h. Propor a criação, nomeação ou exoneração de comissões executivas da respectiva delegação.
2. Compete ao presidente da delegação local assegurar o prestígio, orientação, desenvolvimento e representação da delegação e, designadamente:
 - a. Representar a delegação junto das autoridades e organizações locais;
 - b. Presidir às reuniões da direcção da delegação local;
 - c. Supervisionar a execução das decisões e deliberações dos órgãos nacionais e da assembleia da delegação local;
 - d. Convocar, extraordinariamente, reuniões da assembleia da delegação local;
 - e. Pronunciar-se sobre a atribuição da qualidade de membros zeladores e honorários na sua área de jurisdição.
3. Os vice-presidentes coadjuvam o respectivo presidente na execução das tarefas e competências que lhes forem atribuídas ou delegadas, devendo aquele identificar a quem compete substituí-lo nas suas faltas e impedimentos.
4. O tesoureiro e os vogais coadjuvam o respectivo presidente na execução das suas tarefas específicas e nas que por ele lhes forem determinadas.

ARTIGO 42º

Reuniões

A direcção da delegação local reúne, ordinariamente, uma vez por mês e, extraordinariamente, quando convocada pelo presidente nacional, pelo delegado regional, pelo presidente da delegação local, pelo

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

presidente da comissão executiva ou por mais de metade dos seus membros.

ARTIGO 43º

Deveres

As direcções das delegações locais ficam obrigadas a:

- a. Cumprir as normas e orientações emitidas pelos órgãos nacionais;
- b. Prestar atempadamente de todas as informações que lhes sejam solicitadas pela direcção nacional, pelo delegado regional e pelo conselho de curadores;
- c. Obter recursos próprios com vista à sustentabilidade económica e financeira das respectivas delegações locais, no respeito pelas normas e instruções em vigor;
- d. Elaborar, anualmente, o plano de actividades, o orçamento e o relatório e contas do exercício, bem como apresentar, trimestralmente, à direcção nacional balancetes e relatórios de execução orçamental;
- e. Manter, devidamente organizada e actualizada, a contabilidade, de acordo com as normas aprovadas pela direcção nacional e com o legalmente estabelecido sobre esta matéria.

ARTIGO 44º

Responsabilidades

1. Os membros da direcção da delegação local são responsáveis, solidariamente, pelos actos de gerência praticados, excepto quando hajam votado contra a deliberação.
2. A direcção da delegação local pode apenas praticar actos que impliquem a assumpção de obrigações, desde que ao abrigo dos mandatos, genéricos e específicos, conferidos pelo presidente nacional ou pela direcção nacional, sob pena de os seus titulares responderem, pessoal e solidariamente, pelos danos causados à CVP e perante terceiros com quem contratarem.

ARTIGO 45º

Nomeação e exoneração

1. O Presidente da delegação local é nomeado pela direcção nacional, mediante proposta do conselho de curadores da delegação local ou ponderadas as alternativas em presença, no caso de ausência de consenso, naquele órgão, quanto ao nome a propor.
2. Os restantes membros da direcção da delegação local são nomeados pela direcção nacional, mediante proposta do presidente da delegação local, ouvido o delegado regional e o conselho de curadores da delegação local.
3. O presidente da delegação local é exonerado pela direcção nacional, por sua iniciativa devidamente fundamentada e ouvido o conselho de curadores da delegação local ou por proposta deste órgão da delegação local.
4. Os restantes membros da direcção da delegação local são exonerados pela direcção nacional, por decisão fundada no n.º 4 do artigo 8.º e no n.º 3 do artigo 23.º do presente Estatuto ou mediante

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

proposta fundamentada do presidente da delegação local, ouvido o conselho de curadores da delegação local ou por proposta deste órgão.

5. presidente e restantes membros da comissão executiva são nomeados e exonerados pela direcção nacional, sob proposta da direcção da delegação local.

SUBSECÇÃO IV

Conselho de curadores da delegação local

ARTIGO 46º

Constituição

O conselho local de curadores é composto pelos seguintes membros:

- a. delegado regional;
- b. presidente da delegação local;
- c. presidente da comissão executiva, quando esta existir;
- d. Três membros eleitos pela assembleia da delegação local;
- e. Até seis personalidades designadas pela direcção nacional, sob proposta do delegado regional e escolhidas de entre os membros zeladores.

ARTIGO 47º

Competências

Compete ao conselho local de curadores:

- a. Propor à direcção nacional, por consenso entre os seus membros, a nomeação do presidente da delegação local;
- b. Pronunciar-se sobre as pessoas que o presidente da delegação local pretenda designar para membros da direcção;
- c. Pronunciar-se sobre a exoneração do presidente e dos membros da direcção de delegação local;
- d. Propor a exoneração do presidente e dos membros da direcção da delegação local;
- e. Apreciar o relatório e contas anuais da delegação local;
- f. Convocar, extraordinariamente, reuniões da assembleia da delegação local;
- g. Pronunciar-se sobre todos os assuntos que lhe sejam presentes pela direcção nacional, pelo delegado regional, pela assembleia e pelo presidente da delegação local.

ARTIGO 48º

Reuniões

1. O conselho de curadores da delegação local reúne, ordinariamente, uma vez por ano e, extraordinariamente, sempre que convocado pelo seu presidente, pelo presidente nacional, pelo presidente da delegação local ou por dois terços dos seus membros.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

2. O conselho de curadores da delegação local é presidido pelo delegado regional.
3. Os trabalhos do conselho de curadores da delegação local são secretariados por um secretário escolhido pelo presidente do conselho de entre os seus membros.
4. presidente da delegação local não tem assento nas reuniões convocadas para os efeitos previstos nos n.os 1 e 3 do artigo 45º.

CAPÍTULO III

Voluntariado

ARTIGO 49º

Âmbito do voluntariado

1. A CVP acolhe e encoraja o oferecimento de pessoas de boa vontade e de reconhecida idoneidade moral que desejem voluntariamente colaborar nos serviços da instituição, quer em tempo de paz, quer em tempo de guerra.
2. A acção da CVP baseia-se, em princípio, no trabalho do voluntário, que pode ser exercido aos níveis do desenvolvimento, do planeamento, da coordenação e da execução.
3. Os voluntários orientam toda a sua actuação de acordo com os princípios fundamentais da Cruz Vermelha, do direito internacional humanitário, dos direitos humanos fundamentais e, bem assim, com os ideais da paz, do respeito mútuo e do entendimento universal entre os homens e os povos.
4. A organização do serviço voluntário bem como os direitos e deveres dos voluntários são definidos em regulamentos a aprovar pela direcção nacional.
5. A CVP promove o voluntariado jovem, fomentando, através da Juventude Cruz Vermelha, a participação de crianças e jovens na actividade da instituição e, designadamente, a difusão dos princípios fundamentais do Movimento Internacional da Cruz Vermelha e do Crescente Vermelho.

CAPÍTULO IV

Funcionamento e gestão

ARTIGO 50º

Pessoal

1. Para assegurar o seu normal e regular funcionamento, a CVP dispõe de pessoal voluntário e remunerado.
2. Os trabalhadores remunerados da CVP só podem ser contratados através do serviço de pessoal da sede da CVP, por contrato de trabalho outorgado por quem tenha poderes para obrigar a CVP, nos termos do artigo 22º do Estatuto.
3. quantitativo de militares dos quadros permanentes das Forças Armadas, na situação de reserva na efectividade de serviço, autorizados para prestar serviço na CVP, é fixado nos termos e condições previstos no Estatuto dos Militares das Forças Armadas e demais legislação complementar.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

4. pessoal da CVP obriga-se, no momento do seu ingresso, mediante juramento, a respeitar as Convenções de Genebra e os princípios fundamentais da Cruz Vermelha e a servir a instituição, nomeadamente, em caso de emergência.
5. Em caso de conflito, o pessoal sanitário qualificado da CVP, que prestar a sua colaboração nos serviços de saúde militar, fica, durante aquele período, sujeito às leis e regulamentos militares, nos termos das Convenções de Genebra e seus Protocolos Adicionais.

ARTIGO 51º

Património

1. património da CVP é único e inclui bens mobiliários e imobiliários, direitos, quotas e recursos de qualquer origem e natureza, figurando todos em nome da CVP e podendo, por decisão da direcção nacional, ser afectos a fins específicos, de acordo com os desejos expressamente definidos pelos doadores ou com as finalidades da angariação.
2. Em caso de dissolução da CVP, todo o seu património é transmitido para o Estado, que o deve utilizar no respeito pelos intuitos humanitários que permitem a sua constituição.

ARTIGO 52º

Recursos económicos

Para realização e desenvolvimento das suas actividades, a CVP conta com os seguintes recursos:

- a. As quotas e subscrições dos membros;
- b. As subvenções e apoios concedidos pelos órgãos da Administração Pública;
- c. Os donativos, as heranças e os legados recebidos a benefício de inventário;
- d. A totalidade dos benefícios líquidos decorrentes de sorteios, lotarias e rifas organizados em seu favor com autorização do Estado, bem como de jogos de fortuna ou azar, quando devidamente concessionados, e os montantes correspondentes aos prémios não reclamados;
- e. Os rendimentos do património;
- f. As mais-valias do património;
- g. produto das retribuições recebidas, fruto dos serviços prestados pela CVP;
- h. Quaisquer outras ajudas, contribuições ou subvenções que possam angariar ou receber de entidades e pessoas públicas ou privadas para a prossecução dos seus objectivos;
- i. As receitas provenientes da emissão de vinhetas e selos comemorativos para aposição facultativa na correspondência postal, em modelo aprovado por despacho conjunto dos Ministros da Defesa Nacional e das Obras Públicas, Transportes e Comunicações;
- j. As importâncias provenientes de acordos de cooperação com entidades públicas ou privadas;
- k. produto da alienação de material obsoleto;
- l. Quaisquer outras receitas que por lei, acto ou contrato lhe sejam atribuídas.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

ARTIGO 53º

Serviços centrais e autónomos

1. Os serviços centrais funcionam na dependência da direcção nacional e do presidente nacional e asseguram, de modo regular e contínuo, a preparação, apoio e execução das decisões destes órgãos, bem como a ligação e o apoio funcional às estruturas locais.
2. Os serviços autónomos são instituídos pela CVP e submetidos aos seus Estatutos e ao seu controlo, dispõem de órgãos próprios, têm autonomia administrativa e financeira e exercem a sua actividade de acordo com as orientações da direcção nacional e do presidente nacional.
3. A criação, extinção, fusão de serviços centrais e autónomos, bem como a determinação da sua estrutura, grau de autonomia e atribuições, competem à direcção nacional.
4. A cessão de exploração e alteração da natureza jurídica dos serviços autónomos compete à direcção nacional, ouvidos o conselho fiscal e o conselho supremo.

ARTIGO 54º

Extensões e serviços locais

1. Podem ser constituídas, sob proposta da direcção da delegação local, do delegado regional ou da direcção nacional, extensões de delegações locais, sempre que tal se justifique e não interfira com a área de abrangência de outras delegações locais.
2. A constituição de extensões de delegações locais depende de aprovação da direcção nacional, ouvidos o delegado regional e a direcção da delegação local.
3. Os serviços locais funcionam na dependência directa das direcções das delegações locais e asseguram, de modo regular e contínuo, a preparação, apoio e execução das decisões deste órgão, bem como a ligação aos serviços centrais.
4. A criação, extinção e fusão de serviços locais compete às direcções das delegações locais.

ARTIGO 55º

Funções executivas

1. As funções executivas de gestão podem ser profissionalizadas, atendendo à capacidade financeira da instituição e ao princípio de complementaridade entre órgãos de governo e de gestão.
2. Ao nível da estrutura central e das estruturas autónomas, pode ser cometido a profissionais remunerados o desempenho de cargos dirigentes executivos, com as funções, responsabilidades e competências que forem determinadas ou delegadas pelo presidente nacional ou pela direcção nacional.
3. Ao nível das delegações locais, podem ser cometidas a um adjunto executivo profissional remunerado as funções, responsabilidades e competências que lhes forem determinadas ou delegadas pelo presidente da direcção local e pela direcção local.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

ARTIGO 56º

Director-geral

Nos termos dos n.ºs 1 e 2 do artigo anterior, compete a um profissional remunerado, em regime subordinado e com a categoria de director-geral:

- a. Assegurar a execução, pelos diferentes serviços centrais e autónomos, das respectivas tarefas funcionais, de acordo com as directrizes e decisões da direcção nacional e, sempre que necessário, em articulação com as estruturas locais da CVP;
- b. Desempenhar ainda as funções que lhe forem determinadas pelo presidente nacional ou pela direcção nacional.

CAPÍTULO V

Relações com o Estado

ARTIGO 57º

Tutela

1. Compete ao Ministro da Defesa Nacional o exercício da tutela inspectiva da CVP na administração dos seus recursos.
2. No âmbito das suas competências tutelares, cabe, ainda, ao Ministro da Defesa Nacional:
 - a. Promover todas as iniciativas legislativas que respeitem à sociedade; b. Homologar o relatório e contas dos exercícios anuais da CVP;
 - b. Promover as necessárias medidas de forma a contribuir para a realização do suporte financeiro adequado.

ARTIGO 58.º

Apoio do Estado

O apoio do Estado à CVP traduz-se, nomeadamente:

- a. No apoio ao desenvolvimento das actividades da CVI como instituição humanitária;
- b. No estímulo às acções da CVP nas áreas da assistência humanitária e social e da protecção da vida, da saúde e da dignidade humana;
- c. No apoio à cooperação entre a CVP e os órgãos da Administração Pública;
- d. No apoio às actividades de carácter internacional e expedicionárias da CVP.

ARTIGO 59.º

Benefícios

1. A CVP goza, para a prossecução dos seus objectivos, de isenção de custas judiciais, de franquia postal, de redução de taxas telefónicas e telegráficas, da bonificação nos encargos da publicidade que realize nos meios de comunicação social de empresas do sector público, dos benefícios

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

aplicáveis às instituições particulares de solidariedade social, assim como de outros que solicite e sejam concedidos pelos órgãos da Administração Pública.

2. A CVP goza, igualmente, para a prossecução dos seus objectivos, dos benefícios fiscais concedidos às pessoas colectivas de utilidade pública e às instituições particulares de solidariedade social, nos termos da legislação em vigor.

CAPÍTULO VI

Disposições diversas

ARTIGO 60º

Designação, emblemas, distintivos e uniformes

1. A CVP identifica-se por uma cruz de cor vermelha sobre fundo branco, conforme descrição feita na Convenção de Genebra de 22 de Agosto de 1949, sendo a sua designação e emblema inalteráveis.
2. distintivo privativo da Cruz Vermelha é objecto de reconhecimento universal, como significante da neutralidade que a Cruz Vermelha assume como seu princípio fundamental e confere, a quem estiver autorizado a usá-lo, protecção, nos termos do disposto nas Convenções de Genebra.
3. A CVP tem símbolo heráldico, emblemas, uniformes e distintivos de uso ex-clusivo, em conformidade com as Convenções de Genebra, seus Protocolos Adicionais e regulamentação revista em 1991, regulando-se a respectiva utilização pelas normas em vigor.
4. A inobservância do disposto no número anterior é sancionada nos termos da lei, das normas de convenções internacionais subscritas e ratificadas por Portugal, bem como pelas normas internas da CVP.
5. Em situações de conflito bélico, os membros da CVP utilizam o emblema identificativo, nos termos do disposto nas Convenções de Genebra.

ARTIGO 61º

Insígnias e condecorações

Compete à direcção nacional da CVP conferir galardões próprios, insígnias e condecorações, para premiar serviços relevantes prestados à instituição ou à Humanidade.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

Anexo IX - Estatutos da Fundação Benfica

CAPÍTULO I

Da Denominação, Natureza e Fins

Artigo 1º

A “Fundação Benfica” é uma Instituição Particular de Solidariedade Social, com sede no Estádio do Sport Lisboa e Benfica, sito na Avenida General Norton de Matos, freguesia de São Domingos de Benfica, concelho de Lisboa, foi criada em cumprimento de deliberação do Fundador e Instituidor, o Sport Lisboa e Benfica, e tem duração por tempo ilimitado, podendo criar delegações ou quaisquer outras formas de representação onde for julgado necessário para o cumprimento dos seus fins.

Artigo 2º

A Fundação tem como objecto dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre as pessoas, dentro do universo Benfiquista (nomeadamente atletas e ex-atletas) e fora dele, valorizar a imagem social do Benfica, criar um novo elo de ligação à família Benfiquista, promover a valorização pessoal, o Benfiquismo e o desportivismo e fortalecer as relações entre o Sport Lisboa e Benfica e os países lusófonos.

Artigo 3º

Para realização dos seus fins e de harmonia com a vontade do Fundador, a Fundação propõe-se prosseguir os seguintes objectivos principais:

- Apoio a crianças e jovens;
- Apoio à família;
- Apoio à integração social e comunitária;
- Apoio a cidadãos idosos e a cidadãos portadores de deficiência, na velhice, na invalidez e em todas as situações de diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho.

Artigo 4º

Acessoriamente, a Fundação prosseguirá ainda os seguintes objectivos:

- Promoção e protecção da saúde, do ambiente, da cultura e do desporto;
- Promoção e protecção da educação e formação profissional;
- Promoção e protecção da música e de projectos com esta relacionados;
- Promoção da resolução de problemas habitacionais.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

Artigo 5º

1 - As **actividades principais** a desenvolver pela Fundação, no âmbito dos seus objectivos e finalidades, pautam-se pela organização de:

- a) Projectos de educação e comunicação com vista a Prevenção de Comportamentos de Risco;
- b) Projectos de educação e comunicação com vista a promoção de comportamentos socialmente responsáveis;
- c) No domínio do apoio a crianças e jovens o desenvolvimento de um centro de actividades de tempos livres e de equipa de rua de apoio a crianças e jovens;
- d) No domínio do apoio à família o desenvolvimento de um centro de atendimento psicossocial;
- e) No domínio do apoio à integração social e comunitária a realização de acompanhamento social, ajuda alimentar e equipa de rua para pessoas sem-abrigo;
- f) No domínio do apoio a cidadãos idosos e a cidadãos portadores de deficiência, na velhice, na invalidez e em todas as situações de diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho será providenciada ajuda alimentar e equipa de rua para pessoas sem-abrigo.

2 - As **actividades complementares** a desenvolver pela Fundação, no âmbito dos seus objectivos e finalidades, pautam-se pela organização de:

- a) Projectos de educação nas componentes de língua portuguesa e matemática com vista a melhor formação e desempenho escolar;
- b) Projectos de educação para a saúde, com vista a mobilização a melhor estado de saúde física e psíquica, através de prestação de cuidados de saúde necessitados pelos beneficiários dos projectos da Fundação;
- c) Projectos de educação e comunicação com vista a mobilização e sensibilização para mudança de estilos de vida saudáveis;
- d) Organização de planos de alimentação de acordo com Plano nacional de saúde, com recurso a parceiros do sector alimentar e disponibilização aos beneficiários dos projectos da Fundação;
- e) Projectos de educação e promoção do desporto inclusivo;
- f) Disponibilização de equipamentos desportivos para a prática daquelas actividades físicas; em particular crianças e jovens em situação de risco social;
- g) Concessão de estágios profissionais a beneficiários dos projectos da Fundação.

3 - Para a prossecução dos seus objectivos a Fundação realizará diversas **actividades potenciadoras da promoção e organização dos mesmos**, incluindo conferências, seminários, acções de sensibilização, promoção e publicação de estudos, livros, revistas, podendo ainda recorrer a divulgação em sítios na Internet e outros e veículos adequados à promoção da Fundação, bem como quaisquer actos que promovam

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

os seus objectivos, em Portugal ou a nível internacional, junto dos países africanos de língua oficial portuguesa.

Artigo 6º

Para a concretização dos seus objectivos, finalidades e actividades, em todo o universo Benfiquista, a Fundação trabalhará em conjunto com as Casas, Filiais e Delegações do Fundador.

Artigo 7º

A organização e funcionamento dos diversos sectores mencionados nos artigos terceiro a quinto constarão de regulamentos internos a serem definidos e aprovados pela Direcção.

Artigo 8º

Os serviços a serem prestados pela Fundação serão gratuitos ou remunerados, de acordo com a situação económico-financeira dos utentes, apurada casuisticamente.

CAPÍTULO II

Do Património e Receitas

Artigo 9º

1 - O Património da Fundação é constituído:

- a. Pelos bens expressamente afectos pelo Fundador à Instituição;
- b. Pelos bens que a Fundação venha a adquirir nos termos da lei com os rendimentos disponíveis do seu património;
- c. Pelos ganhos que lhe advierem a qualquer título gratuito, incluindo heranças e legados, sempre com respeito pelos seus estatutos;
- d. Por todos os contributos em dinheiro ou em espécie, ordinários e ou extraordinários, que o Fundador lhe conceda;
- e. Pelos demais bens e valores que sejam adquiridos, por qualquer outra forma, pela Fundação.

2 - A Fundação poderá adquirir imóveis, não só os necessários à instalação da sua sede, dependências e instituições de caridade, artísticas, educativas ou de solidariedade, por ela criadas ou mantidas, mas também os que a sua administração julgue conveniente adquirir com o fim de realizar uma aplicação mais rentável do seu património.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

Artigo 10º

O património da Fundação será ainda constituído pelos bens que lhe forem entregues ou doados pelas Filiais, Casas e Delegações do Fundador, em condições a definir pelas respectivas Direcções que deverão, nomeadamente, prever a inalienabilidade dos imóveis, a substituição de garantias e o pagamento de uma renda.

Artigo 11º

Constituem receitas da Fundação:

- a) Os rendimentos dos bens, direitos e capitais próprios;
- b) Os rendimentos dos serviços e as participações dos utentes;
- c) Os rendimentos provenientes das liberalidades, heranças, legados e doações;
- d) Quaisquer donativos e receitas de actividades desenvolvidas pela Fundação mesmo que em associação com outras entidades;
- e) Os subsídios, subvenções e apoios concedidos pelo Estado e quaisquer outros organismos públicos ou privados;
- f) Receitas que possa receber de outras actividades realizadas na concretização dos seus fins e actividades;
- g) Receitas provenientes de aplicações financeiras.

CAPÍTULO III

Dos órgãos sociais

SECÇÃO 1

Disposições Gerais

Artigo 12º

Os órgãos sociais da Fundação Benfica são o Conselho de Administração, o Conselho Fiscal e o Conselho Consultivo.

Artigo 13º

1 - O exercício de qualquer cargo nos órgãos sociais é gratuito, mas pode justificar o pagamento das despesas dele derivadas.

2 - Por deliberação do Conselho de Administração podem ser atribuídas senhas de presença a administradores cujo tempo de dedicação e natureza das funções atribuídas assim o justifiquem.

Artigo 14º

Não podem ser reconduzidos ou designados para os órgãos sociais as pessoas que, mediante processo judicial, tenham sido removidas dos cargos Directivos da Fundação, ou de outra Instituição Particular de

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

Solidariedade Social, ou tenham sido julgadas responsáveis por irregularidades cometidas no exercício das suas funções.

Artigo 15º

Não é permitido aos membros dos órgãos sociais o desempenho simultâneo de mais de um cargo nos órgãos sociais da Fundação.

Artigo 16º

Em caso de vacatura da maioria dos lugares de cada órgão, deverá proceder-se ao preenchimento das vagas verificadas, no prazo de um mês, para completar o mandato em curso.

Artigo 17º

1 - Os membros dos órgãos sociais são convocados pelos respectivos Presidentes e só podem deliberar com a presença da maioria dos seus titulares.

2 - As deliberações são tomadas por maioria dos votos dos titulares presentes, tendo o Presidente além do seu voto direito a voto de desempate.

3 - As votações respeitantes a assuntos de incidência pessoal dos seus membros serão feitas obrigatoriamente por escrutínio secreto, sem prejuízo do disposto *infra* no artigo 19º, no 1.

Artigo 18º

1 - Os membros dos órgãos sociais não podem abster-se de votar nas deliberações tomadas em reuniões a que estejam presentes e são responsáveis civil e criminalmente pelas faltas ou irregularidades cometidas no exercício das suas funções.

2 - Além dos motivos previstos na lei, os membros dos órgãos sociais ficam exonerados de responsabilidade se:

- a) Não tiverem tomado parte na respectiva resolução, com declaração na acta da sessão imediata em que se encontrarem presentes.
- b) Tiverem votado contra essa resolução e o fizerem consignar na respectiva acta.

Artigo 19º

1 - Os membros dos órgãos sociais não podem votar em assuntos que directamente lhes digam respeito ou nas quais sejam interessados os respectivos cônjuges, ascendentes, descendentes e equiparados.

2 - Os membros dos órgãos sociais não podem contratar directa ou indirectamente com a Fundação, salvo se do contrato resultar manifesto benefício para a Fundação.

3 - Os fundamentos das deliberações sobre os contratos referidos no número anterior deverão constar das actas das reuniões do respectivo órgão social.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

Artigo 20º

Das reuniões dos órgãos sociais serão sempre lavradas actas que serão obrigatoriamente assinadas pelos membros presentes, podendo ser aprovadas na reunião seguinte.

SECÇÃO II

Do Conselho de Administração

Artigo 21º

1 - O Conselho de Administração é composto por um número ímpar de membros, entre cinco e sete, sendo, de entre os seus membros, designados:

- a) O Presidente da Fundação;
- b) O Presidente Executivo do Conselho de Administração;
- c) Um Vice-Presidente;
- d) Um Secretário;
- e) Um Tesoureiro;
- f) E os demais membros serão Vogais.

2 - O mandato dos membros do Conselho de Administração da Fundação é igual ao período dos mandatos da Direcção do Fundador Sport Lisboa e Benfica, iniciando-se com a nomeação e cessando com a cessação dos mandatos da Direcção do Fundador Sport Lisboa e Benfica, podendo ocorrer a sua renovação por uma ou mais vezes.

Artigo 22º

O Presidente da Fundação é por inerência o Presidente da Direcção do Fundador Sport Lisboa e Benfica e os restantes membros serão designados pela Direcção do Fundador Sport Lisboa e Benfica sendo a tomada de posse de todos eles dada pelo Presidente do Conselho de Administração.

Artigo 23º

Compete ao Conselho de Administração gerir a Fundação e representá-la, bem como praticar todos os actos necessários à prossecução dos fins da Fundação incumbindo-lhe, designadamente:

- a) Garantir a efectivação dos direitos dos beneficiários;
- b) Elaborar anualmente e submeter ao parecer do Conselho Fiscal o relatório e contas, bem como o orçamento e programa de acção e actividades para o ano seguinte;
- c) Assegurar a organização e o funcionamento dos serviços bem como a escrituração dos livros, nos termos da lei;
- d) Organizar o quadro do pessoal e contratar e gerir o pessoal da Fundação;

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

- e) Representar a Fundação em juízo ou fora dele, activa e passivamente, bem como em quaisquer actos ou contratos;
- f) Zelar pelo cumprimento da lei, dos estatutos e das deliberações dos órgãos da Fundação;
- g) Providenciar sobre fontes de receita da Fundação;
- h) Elaborar os programas de acção da Fundação, articulando-os com os planos e programas gerais da Segurança Social e respeitando as instruções emitidas pelo Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social no domínio da sua competência legal;
- i) Manter sobre a sua guarda e responsabilidade os bens e valores da Fundação;
- j) Deliberar sobre a aceitação de heranças, legados e doações, com respeito pela legislação aplicável;
- k) Propor à entidade tutelar a alteração dos estatutos ou modificação dos fins da Fundação, nos termos da legislação aplicável;
- l) Comunicar à entidade tutelar a ocorrência dos factos que, nos termos da lei, constituem causas extintivas da Fundação;
- m) Estabelecer os regulamentos e as regras de funcionamento interno da Fundação;
- n) Administrar e dispor do património da Fundação com as limitações estabelecidas nos presentes estatutos;
- o) Exercer todas as outras actividades necessárias ao prosseguimento dos fins e actividades da Fundação que não estejam cometidas pelos presentes estatutos a outros órgãos estatutários.

Artigo 24º

1 - Compete em especial ao Presidente da Fundação:

- a) Superintender na Administração da Fundação e orientar e fiscalizar os respectivos serviços;
- b) Convocar e presidir as reuniões do Conselho de Administração, dirigir os respectivos trabalhos e promover a execução das suas deliberações;
- c) Despachar os assuntos normais de expediente e outros que carecem de solução urgente, sujeitando estes últimos à confirmação do Conselho de Administração, na primeira reunião seguinte;
- d) Assinar e rubricar os termos de abertura e encerramento e rubricar o livro de Actas do Conselho de Administração;

2 - Na sua ausência o Presidente da Fundação será substituído pelo Presidente Executivo e na ausência deste pelo Vice-Presidente.

3 - Compete ao Presidente Executivo dirigir a gestão corrente da Fundação, sendo conferidos os poderes e competências nos termos que vierem a ser deliberados pelo Conselho de Administração.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

Artigo 25º

Compete ao Secretário:

- a) Lavrar as actas das sessões do Conselho de Administração e superintender nos serviços de expediente;
- b) Preparar a agenda de trabalhos para as reuniões do Conselho de Administração, organizando os processos dos assuntos a ser tratados e superintender na execução das respectivas convocatórias.

Artigo 26º

Compete ao Tesoureiro:

- a) Receber e guardar os valores da Fundação;
- b) Promover a escrituração de todos os livros de receitas e de despesas;
- c) Assinar as autorizações do pagamento e as guias de receita conjuntamente com o Presidente;
- d) Apresentar ao Conselho de Administração, com periodicidade mensal ou qualquer outra que venha a ser definida, o balancete em que se discriminam as receitas e despesas do período anterior;
- e) Superintender nos serviços de contabilidade e Tesouraria;
- f) Preparar a proposta de relatório anual de contas e o orçamento anual da Fundação.

Artigo 27º

Compete aos vogais coadjuvar os restantes membros do Conselho de Administração nas respectivas atribuições e exercer as funções que o Conselho de Administração lhes atribuir.

Artigo 28º

- 1 - O Conselho de Administração reúne ordinariamente pelo menos uma vez em cada trimestre e extraordinariamente quando convocado pelo Presidente da Fundação ou pelo Presidente Executivo ou por três outros administradores, com a antecedência de cinco dias úteis.
- 2 - As deliberações do Conselho de Administração são tomadas por maioria simples, dispondo do Presidente da Fundação de voto de qualidade.

Artigo 29º

- 1 - Para obrigar a Fundação são necessárias e bastantes as assinaturas de dois membros do Conselho de Administração, sendo uma delas obrigatoriamente a do Presidente da Fundação.
- 2 - Nos actos de mero expediente bastará a assinatura de qualquer membro do Conselho de Administração.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

SECÇÃO III

Do Conselho Fiscal

Artigo 30º

- 1 - O Conselho Fiscal é constituído por três membros, sendo um Presidente e os restantes dois Vogais.
- 2 - O mandato dos membros do Conselho Fiscal é de três anos podendo ocorrer a sua renovação por uma ou mais vezes.

Artigo 31º

O Presidente é designado pela Direcção do Fundador Sport Lisboa e Benfica e os restantes membros serão designados pelo Presidente do Conselho Fiscal da Fundação, sendo a tomada de posse de todos eles dada pelo Presidente do Conselho de Administração.

Artigo 32º

Compete ao Conselho Fiscal inspeccionar e verificar todos os actos de administração da Fundação, zelando pelo cumprimento dos estatutos e regulamentos e em especial:

- a) Exercer fiscalização sobre a escrituração e documentos da Fundação, sempre que o julgar conveniente.
- b) Assistir ou fazer-se representar por um dos seus membros às reuniões do Conselho de Administração, sempre que o julgue conveniente, mas sem direito a voto.
- c) Dar parecer sobre o relatório, contas e orçamento e sobre todos os assuntos que o órgão executivo submeter à sua apreciação.
- d) Emitir parecer sobre qualquer assunto que lhe seja solicitado pelo Conselho de Administração.
- e) Verificar, sempre que o julgue conveniente e pela forma que repute adequada, a existência dos bens e ou valores da Fundação.

Artigo 33º

O Conselho Fiscal pode, no exercício das suas atribuições, solicitar ao Conselho de Administração os elementos que considere necessários ao cumprimento das suas atribuições, bem como propor reuniões extraordinárias para discussão, com aquele órgão, de determinados assuntos cuja importância o justifique.

Artigo 34º

O Conselho Fiscal poderá solicitar o apoio de um Revisor Oficial de Contas, sempre que o entender conveniente.

Artigo 35º

O Conselho Fiscal reunirá sempre que o julgar conveniente, por convocação do Presidente e, obrigatoriamente, pelo menos, uma vez em cada trimestre.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

SECÇÃO IV

Do Conselho Consultivo

Artigo 36º

- 1 - O Conselho Consultivo é constituído por um número ímpar de membros, com o mínimo de sete.
- 2 - Um dos membros do Conselho Consultivo será nomeado Secretário, e terá as seguintes competências:
 - a) Lavrar as Actas das sessões do Conselho Consultivo e superintender nos serviços de expediente;
 - b) Preparar a agenda de trabalhos para as reuniões do Conselho Consultivo, organizando os processos dos assuntos a serem tratados;
 - c) Superintender na execução das respectivas convocatórias.
- 3 - O mandato dos membros do Conselho Consultivo é de três anos podendo ocorrer a sua renovação por uma ou mais vezes.

Artigo 37º

Os membros do Conselho Consultivo são todos designados, sob proposta do Conselho de Administração da Fundação, pela Direcção do Fundador Sport Lisboa e Benfica, de entre Benfiquistas de reconhecido prestígio, mérito e notoriedade e de representantes de entidades, públicas ou privadas, de reconhecido mérito, sendo a tomada de posse de todos eles dada pelo Presidente do Conselho de Administração.

Artigo 38º

- 1 - Compete ao Conselho Consultivo divulgar a Fundação Benfica e as suas actividades, promover o alargamento dos objectivos e das finalidades para que a Fundação foi criada, procurar novas pessoas colectivas ou singulares interessadas nos mesmos, servir de elo de ligação entre a Fundação e o Clube Fundador, bem como com as suas Casas, Filiais e Delegações e, em geral, praticar todos os actos necessários para a implementação da imagem da Fundação no universo Benfiquista.
- 2 - Compete ainda ao Conselho Consultivo dar parecer não vinculativo:

- a) Sobre o plano de actividades da Fundação para o ano seguinte que vier a ser definido pelo Conselho de Administração;
- b) Sobre iniciativas específicas cujo projecto lhe seja apresentado pelo Conselho de Administração.

Artigo 39º

- 1 - O Conselho Consultivo reunirá sempre que o julgar conveniente, por convocação de três dos seus membros mediante solicitação ao Secretário com a antecedência mínima de cinco dias úteis e, obrigatoriamente, pelo menos, uma vez em cada trimestre.
- 2- O Conselho Consultivo reunirá ainda por convocação por escrito do Presidente da Fundação ou do Presidente Executivo, com a antecedência mínima de cinco dias úteis.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

3- Se o Conselho Consultivo não puder reunir em primeira convocatória por falta de quórum, será imediatamente convocada uma nova reunião a realizar nos dez dias de calendário seguintes, podendo realizar-se e deliberar qualquer que seja o número de membros presentes.

4 - Das reuniões do Conselho Consultivo serão lavradas as actas respectivas.

5 - O Conselho Consultivo delibera sempre por maioria simples.

CAPÍTULO IV

Disposições Diversas

Artigo 40º

A Fundação, no exercício das suas actividades respeitará a acção orientadora e tutelar do Estado, nos termos da legislação aplicável e cooperará com outras Instituições particulares e com os serviços oficiais competentes para obter o mais alto grau de justiça de benefícios Sociais e de aproveitamento de recursos.

Artigo 41º

No caso de extinção da Fundação, competirá ao Conselho de Administração tomar as medidas necessárias à salvaguarda dos objectivos sociais prosseguidos pela Fundação, em conformidade com as disposições legais aplicáveis e de acordo com a vontade do Fundador.

Artigo 42º

Em caso de liquidação todos os bens da Fundação reverterão para uma instituição ou serviço oficial com fins idênticos, mediante deliberação do Conselho de Administração da Fundação, ou da sua Comissão Liquidatária, em cumprimento da legislação aplicável.

Artigo 43º

Compete ao Conselho de Administração deliberar sobre os casos omissos, de acordo com a legislação em vigor.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

Anexo X - Estatutos da Fundação EDP

FUNDAÇÃO EDP

Estatutos

CAPÍTULO I

DISPOSIÇÕES GERAIS

Artigo 1º

Denominação, duração, sede

UM – A Fundação EDP, doravante designada por Fundação, é uma instituição de direito privado, sem fins lucrativos que se regerá pelos presentes e, nos casos omissos, pelas disposições legais aplicáveis.

DOIS – A Fundação durará por tempo indeterminado.

TRÊS – A Fundação tem a sua sede em Lisboa, na Central Tejo – Avenida Brasília, freguesia de Santa Maria de Belém, podendo criar delegações onde e quando for julgado conveniente ou justificável.

Artigo 2º

Fins de âmbito de atuação

UM – A Fundação tem por fins gerais a promoção, o desenvolvimento e o apoio a iniciativas de natureza social, cultural, científica, tecnológica, educativa, ambiental, desportiva e de defesa do património e por fins especiais promover o estudo, a conservação e a divulgação do património cultural, científico e tecnológico relacionado com a energia elétrica, existente em Portugal.

DOIS – A Fundação poderá desenvolver as suas atividades, tanto no País como no estrangeiro, devendo, neste ultimo caso, dar especial atenção aos países de língua oficial portuguesa.

Artigo 3º

Atividades

No âmbito das suas atividades, competirá à Fundação:

- a) Assegurar a gestão e manutenção do Museu da Eletricidade, conservando e valorizando o respetivo espólio e os edifícios que lhe estão afetos e contribuindo para que o mesmo constitua um polo dinâmico de animação a nível nacional.
- b) Proceder ao inventário geral do património do Grupo EDP com interesse no âmbito da arqueologia e museologia industriais relacionadas com a eletricidade ou áreas afins e assegurar a sua preservação.
- c) Incentivar a investigação científica, histórica e sociológica da eletricidade.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

- d) Promover e apoiar atividades nas áreas que integram cada um dos fins, desenvolvendo qualquer tipo de ações mecenáticas adequadas a esse efeito, designadamente a realização de cursos, seminários ou conferências, a instituição de prémios e a concessão de bolsas de estudo e de subsídios.
- e) Constituir uma coleção de obras de arte e proceder à sua divulgação e conservação.
- f) Estabelecer ações de cooperação com instituições congéneres, nacionais ou estrangeiras.
- g) Editar e publicar, sob qualquer forma, estudos e obras nos diversos domínios em que intervenha.

CAPÍTULO II

REGIME PATRIMONIAL E FINANCEIRO

Artigo 4º

Património e Receitas

UM – O património da Fundação é constituído:

- a) Pelo imóvel designado Museu da Eletricidade e respetivos anexos, situado na Central Tejo – Avenida Brasília, em Lisboa;
- b) Por outros imóveis que venham a ser doados pela EDP;
- c) Pelo acervo museológico que constitui o episódio do Museu da Eletricidade;
- d) Pelas obras que à data da constituição da Fundação integram o núcleo inicial da coleção de artes plásticas;
- e) Pela contribuição financeira no montante de 5.000.000 de Euros, com que a EDP participa, na sua qualidade de fundadora, já realizada;
- f) Pelos bens, móveis e obras de arte, que venha a adquirir por compra, doação, herança ou legado, a título gratuito ou oneroso;
- g) Pelas contribuições, eventuais ou permanentes, que lhe venham a ser concedidas por quaisquer pessoas de direito público ou privado.

DOIS – Constituem receitas da Fundação:

- a) As dotações para ações de mecenato de reconhecido mérito que sejam atribuídas pela EDP nos termos previstos nos respetivos Estatutos;
- b) As contribuições financeiras da EDP ou de outras empresas do Grupo EDP destinadas ao financiamento das atividades da Fundação;
- c) O rendimento dos bens móveis e imóveis de que seja titular;
- d) As receitas do Museu da Eletricidade

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

- e) O produto da venda de obras bibliográficas ou fotográficas, de filmes, vídeos, diapositivos, cartazes, gravuras, serigrafias ou reproduções, quer de sua produção quer de terceiros, mas a cuja venda seja autorizada;
- f) O rendimento de direitos de que seja detentora;
- g) O rendimento de aplicações financeiras dos seus fundos;
- h) Quaisquer outros subsídios ou contribuições.

Artigo 5º

Autonomia Financeira

UM – A Fundação goza de autonomia financeira podendo, com subordinação aos fins para que foi constituída:

- a) Adquirir, alienar e onerar bens mobiliários e imobiliários;
- b) Aceitar doações e legados puros ou onerosos;
- c) Praticar todos os atos necessários à correta gestão e valorização do seu património.

DOIS – Por se revestirem de especial significado para os fins da Fundação, só poderão ser alienados com autorização da entidade competente para o reconhecimento os bens atribuídos a título de dotação inicial na escritura de instituição de 13 de dezembro de 2004 e constituídos pelos prédios identificados naquela escritura, pelo acervo museológico que àquela data formava o episódio do Museu da Eletricidade e pelas obras de arte que nessa data compunham o núcleo inicial da coleção de artes plásticas.

Artigo 6º

Obras em depósito

A Fundação poderá ser depositária, para efeitos de exibição, de objetos e obras de arte que sejam propriedade de terceiros, em termos e condições a acordar com os respetivos donos.

CAPÍTULO III

ORGANIZAÇÃO E FUNCIONAMENTO

Artigo 7º

Órgãos Sociais

São órgãos sociais da Fundação:

- a) O Conselho de Curadores;
- b) O Conselho de Administração;
- c) O Conselho Diretivo;
- d) O Conselho Consultivo;
- e) O Conselho Fiscal.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

Artigo 8º

Duração do mandato

UM – O mandato dos órgãos sociais da Fundação é de três anos, sem prejuízo da possibilidade de destituição dos respetivos membros por justa causa, em caso de incumprimento dos deveres inerentes ao exercício das suas funções.

DOIS – As substituições efetuadas para o preenchimento de vagas ocorridas antes do termo do mandato duram até ao final do período do mandato então em curso.

Secção I

Conselho de Curadores

Artigo 9º

O Conselho de Curadores, constituído por cinco membros, terá a composição seguinte:

- a) O Presidente do Conselho de Administração da Fundação, designado pelo Conselho de Administração Executivo da EDP, após consulta ao Conselho Geral e de Supervisão da EDP;
- b) Dois Vogais designados pelo Conselho de Administração Executivo da EDP;
- c) Dois Vogais designados pelo Conselho Geral e de Supervisão da EDP.

Artigo 10º

Competência

O Conselho de Curadores tem as competências seguintes:

- a) Eleger:
 - Os Vogais do Conselho de Administração;
 - Os Vogais do Conselho Consultivo; e
 - Os membros do Conselho Fiscal;
- b) Aprovar os documentos de prestação anual de contas da Fundação;
- c) Apreciar o plano de atividades para o ano seguinte bem como o respetivo orçamento;
- d) Fixar, por deliberação própria ou através de uma Comissão de Vencimentos por si nomeada, composta por dois dos seus membros, as remunerações dos membros dos órgãos sociais da Fundação, quando remunerados, ou o valor das senhas de presença, quando for o caso;
- e) Deliberar a destituição com justa causa dos membros dos órgãos sociais, em caso de grave incumprimento dos respetivos deveres;
- f) Dar parecer prévio às propostas de modificações dos estatutos, de amplificação dos fins da Fundação e do elenco das suas atividades e de declaração ou decisão de extinção.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

Secção II

Conselho de Administração

Artigo 11º

Composição

UM – A administração da Fundação será exercida por um Conselho de Administração, composto por três ou cinco administradores.

DOIS – O Presidente do Conselho de Administração será designado pelo Conselho de Administração Executivo da EDP, após consulta ao Conselho Geral e de Supervisão da EDP; os Vogais serão designados pelo Conselho de Curadores.

TRÊS – A remuneração dos membros do Conselho de Administração será fixada pelo Conselho de Curadores, por deliberação própria ou através de Comissão de Vencimentos.

Artigo 12º

Competência

UM – Ao Conselho de Administração compete a representação da Fundação e, em geral, a realização dos seus fins e a gestão do seu património.

DOIS – Compete, em especial, ao Conselho de Administração:

- a) Eleger os Vogais do Conselho Diretivo;
- b) Programar a atividade da Fundação;
- c) Organizar os serviços da Fundação;
- d) Administrar o património da Fundação;
- e) Elaborar e apresentar anualmente ao Conselho Consultivo e, posteriormente, ao Conselho de Curadores o plano de atividades para o ano seguinte, bem como o respetivo orçamento;
- f) Assegurar a gestão do Museu da Eletricidade e nomear o respetivo diretor;
- g) Adquirir e dispor dos bens imóveis da Fundação, com as limitações decorrentes do número DOIS do artigo 5.º;
- h) Contratar pessoal e constituir mandatários;
- i) Elaborar o relatório e as contas de cada exercício e submetê-los à apreciação do Conselho Fiscal até 15 de Fevereiro do ano seguinte;
- j) Submeter os documentos de prestação de contas anuais à aprovação do Conselho de Curadores;
- k) Instituir e manter sistemas internos de controlo contabilístico de modo a refletir, em cada momento, a situação patrimonial e financeira da Fundação;
- l) Aprovar propostas de modificações dos estatutos, de ampliação dos fins da Fundação e do elenco das suas atividades e de declaração ou decisão de extinção a submeter à autoridade competente para o reconhecimento.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

Artigo 13º

Funcionamento

UM – O Conselho de Administração fixará a periodicidade das suas reuniões, a qual, porém, não deverá ser superior a um mês.

DOIS – As reuniões serão convocadas pelo presidente ou por quaisquer dois administradores.

TRÊS - O quórum do Conselho de Administração é de três administradores quer a sua composição seja de três ou de cinco membros.

QUATRO – As deliberações serão tomadas por maioria absoluta dos votos expressos, tendo o presidente voto de qualidade.

Secção III

Artigo 14.º

Conselho Diretivo

UM – A direção da Fundação é confiada a um Conselho Diretivo, composto por cinco, sete ou nove diretores, dos quais um será o Diretor Geral, que presidirá.

DOIS – O Diretor Geral será designado pelo Conselho de Administração Executivo da EDP, após consulta ao Conselho Geral e de Supervisão da EDP; os demais diretores serão designados pelo Conselho de Administração.

TRÊS – A remuneração dos membros do Conselho Diretivo será fixada pelo Conselho de Curadores, por deliberação própria ou através de Comissão de Vencimentos.

Artigo 15.º

Competência

UM – Ao Conselho Diretivo compete assegurar as funções de gestão corrente da Fundação, em prossecução da realização dos seus fins.

DOIS – Compete, em especial, ao Conselho Diretivo:

- a) Assegurar a execução do plano de atividades da Fundação, de acordo com o orçamento fixado;
- b) Gerir os serviços da Fundação;
- c) Assegurar o funcionamento do Museu da Eletricidade;
- d) Propor ao Conselho de Administração a contratação de pessoal.

TRÊS – Consideram-se, também, atos de gestão corrente:

- a) Os destinados a assegurar o expediente e o regular funcionamento dos serviços da Fundação;
- b) O cumprimento de atos ou outras tarefas que sejam atribuídas pelo Conselho de Administração ao Conselho Diretivo;
- c) A aquisição de bens móveis e a contratação de serviços necessários ao normal funcionamento da Fundação, dentro dos limites definidos pelo Conselho de Administração;

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

- d) A movimentação de contas bancárias e a realização de outras operações bancárias, dentro dos limites definidos pelo Conselho de Administração;
- e) A gestão dos recursos humanos da Fundação;
- f) Representar a Fundação junto de terceiros para a realização dos atos previstos no presente artigo.

Artigo 15.ºA

Funcionamento

UM – O Conselho Diretivo fixará a periodicidade das suas reuniões, a qual, porém, não deverá ser superior a um mês.

DOIS – As reuniões serão convocadas pelo Diretor Geral ou por quaisquer dois diretores.

TRÊS – O quórum do Conselho Diretivo é de três diretores se a sua composição for de cinco membros, de quatro diretores se a sua composição for de sete membros ou de cinco diretores se a sua composição for de nove membros.

QUATRO – As deliberações serão tomadas por maioria absoluta dos votos expressos, tendo o Diretor Geral voto de qualidade.

Secção IV

Conselho Consultivo

Artigo 16º

Composição

UM – O Conselho Consultivo será constituído por sete membros, de acordo com a composição seguinte:

- a) Presidente do Conselho de Administração da Fundação, que presidirá;
- b) Seis membros designados pelo Conselho de Curadores.

DOIS – O Conselho de Curadores, por deliberação própria ou através de Comissão de Vencimentos, poderá fixar uma subvenção aos membros do Conselho Consultivo pela sua participação nas reuniões.

Artigo 17º

Competência

Compete, em especial, ao Conselho Consultivo:

- a) Apreciar o plano de atividades e o orçamento anuais, que lhes serão submetidos pelo Conselho de Administração e pronunciar-se sobre eles, podendo formular propostas de alteração;
- b) Pronunciar-se sobre quaisquer outras questões que lhes sejam apresentadas pelo Conselho de Administração ou pelo Conselho Diretivo;
- c) Apresentar ao Conselho de Administração ou ao Conselho Diretivo sugestões e recomendações quanto ao funcionamento da Fundação.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

Artigo 18º

Funcionamento, Deliberações

O Conselho Consultivo reunirá, ordinariamente, duas vezes por ano, mediante convocação do presidente e, extraordinariamente, quer por iniciativa do presidente ou de um terço dos seus membros, quer a pedido do Conselho de Curadores, do Conselho de Administração, do Conselho Diretivo ou do Conselho Fiscal, deliberando por maioria dos votos expressos.

Secção V

Conselho Fiscal

Artigo 19º

Composição

UM – A fiscalização da Fundação será exercida por um conselho Fiscal, nomeado pelo Conselho de Curadores, composto por três membros efetivos, um dos quais será o Presidente e outro um Revisor Oficial de Contas.

DOIS – O Conselho Fiscal reúne ordinariamente uma vez por trimestre e extraordinariamente as vezes que entender necessárias.

TRÊS – A remuneração dos membros do Conselho Fiscal será fixada pelo Conselho de Curadores, por deliberação própria ou através de Comissão de Vencimentos.

Artigo 20º

Competência

Compete ao Conselho Fiscal:

- a) Verificar se a administração e direção da Fundação se exerce de acordo com a lei e os estatutos;
- b) Verificar a regularidade dos livros e registos contabilísticos e dos documentos que lhes servem de suporte, bem como a exatidão das contas anuais da Fundação;
- c) Examinar, emitir e apresentar ao Conselho de Administração, até 28 de Fevereiro, o parecer anual da fiscalização sobre o Balanço, Relatório e Contas do exercício anterior elaborado pelo Conselho de Administração.

Artigo 20º-A

Vinculação

A Fundação obriga-se:

- a) Pela assinatura de dois administradores;
- b) Pela assinatura do Diretor Geral no exercício das competências atribuídas ao abrigo do artigo 15.º;
- c) Pela assinatura de qualquer diretor em execução de deliberação do Conselho Diretivo, no exercício das competências atribuídas ao abrigo do artigo 15.º;
- d) Pela assinatura de um procurador, nos termos da respetiva procuração, desde que circunscrita à prática de atos certos e determinados.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

CAPÍTULO IV

DISPOSIÇÕES FINAIS

Artigo 21º

Modificação dos Estatutos

O Conselho de Administração pode, a todo o tempo, aprovar com o voto favorável de um mínimo de dois terços dos respetivos membros, em reunião expressamente convocada para o efeito, com parecer prévio favorável do Conselho de Curadores, propostas de modificação dos estatutos a submeter à autoridade competente para o reconhecimento, contanto que não haja alteração essencial do fim da instituição e não se contrarie a vontade do fundador.

Artigo 22º

Transformação

O Conselho de Administração pode aprovar, com voto favorável de um mínimo de dois terços dos respetivos membros, em reunião expressamente convocada para o efeito, com parecer prévio favorável do Conselho de Curadores e do Conselho de Administração Executivo da fundadora EDP, propostas de ampliação dos fins da Fundação e do elenco das suas atividades, a submeter à autoridade competente para o reconhecimento-

Artigo 23º

Extinção

O Conselho de Administração pode aprovar, com voto favorável de um mínimo de dois terços dos respetivos membros, em reunião expressamente convocada para o efeito, com parecer prévio favorável do Conselho de Curadores e do Conselho de Administração Executivo da fundadora EDP, proposta de declaração ou decisão de extinção a submeter à autoridade competente para o reconhecimento.

CAPÍTULO V

DISPOSIÇÕES TRANSITÓRIAS

Artigo 24º

Adaptação dos Estatutos à Lei-Quadro das Fundações

UM – Após a aprovação pela entidade competente para o reconhecimento das alterações estatutárias destinadas a ajustar os Estatutos à Lei-Quadro das Fundações, o Conselho de Administração deverá diligenciar no sentido de serem designados os membros do Conselho Diretivo pelos órgãos competentes o mais brevemente possível.

DOIS – Até à designação dos membros do Conselho Diretivo, as competências deste órgão serão exercidas pelos membros do Conselho de Administração.

TRÊS – No primeiro mandato, os membros do Conselho Diretivo serão designados para o mandato em curso dos demais órgãos da Fundação.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

Anexo XI - Estatutos da Fundação “O Século”

CAPÍTULO I NATUREZA E AFINS

Artigo 1.º NATUREZA

A Fundação “O SÉCULO”, adiante designada simplesmente por Fundação, é uma pessoa coletiva de direito privado, dotada de personalidade jurídica, que se regerá pelos presentes estatutos e, em tudo o que for omissivo, pelas leis portuguesas aplicáveis.

Artigo 2.º DURAÇÃO E SEDE

A Fundação é portuguesa, de duração indeterminada e tem a sua sede na Avenida Marginal n.º 4350, São Pedro do Estoril, conselho de Cascais, podendo criar delegações ou quaisquer formas de representação para a prossecução dos seus fins.

Artigo 3.º FINS

A Fundação tem fins predominantemente sociais, visando, promover os direitos da criança, a proteção e apoio às crianças e jovens, a promoção da cidadania e da igualdade do género, nomeadamente, através da criação de colónias de férias e centros de apoio social a crianças e jovens de meios desfavorecidos e respetivas famílias, apoio a idosos e outras atividades sociais, humanitárias, culturais, educativas ou outras que contribuam para a realização dos seus fins.

Artigo 4.º LUGARES DO EXERCÍCIO

A ação da Fundação exercer-se-á em São Pedro do Estoril, mas também em qualquer outra localidade onde a sua administração julgar conveniente exercê-la.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

CAPÍTULO II REGIME PATRIMONIAL E FINANCEIRO

Artigo 5.º PATRIMÓNIO

O património da Fundação é constituído por:

- a) Um fundo inicial próprio de €4.987,87;
- b) Um prédio instalado nos terrenos de S. Pedro do Estoril, descrito sob o número 1303 a folhas 11S v. do livre B-4G, da 1.ª Secção da Conservatória do Registo Predial de Cascais, cedido à Fundação pelo Estado Português, no âmbito do processo de liquidação da Empresa Pública do jornal “ O Século”;
- c) O estabelecimento com a designação de “Feira Popular de Lisboa”, inscrito com o averbamento de transmissão de 9 de Fevereiro de 1981 a favor da Empresa Pública do jornal * O Século” em extinção, sob o número 14948, junto da Repartição da Propriedade industrial, da Direção Geral do Comércio, cedido peie Estado Português à Fundação no âmbito do processo cie liquidação daquela empresa;
- d) Quaisquer subsídios, donativos, heranças, legados ou doações de entidades públicas ou privadas, portuguesas ou estrangeiras, e todos os bens que à Fundação advierem a título gratuito ou oneroso, devendo, nestes casos, a aceitação depender da compatibilização da condição e do encargo com os fins da Fundação;
- e) Todos os bens, móveis e imóveis, que adquiriu ou venha a adquirir, ou a receber, para o funcionamento e desenvolvimento das suas atividades ou pelos rendimentos provenientes da alienação ou locação daqueles bens, ou ainda, pelos rendimentos provenientes do investimento dos seus bens próprios;
- f) O produto resultante das receitas obtidas mediante a prestação de bens e serviços.

CAPÍTULO III ÓRGÃOS, SUA COMPETÊNCIA, ORGANIZAÇÃO E FUNCIONAMENTO

Artigo 8º ÓRGÃOS DA FUNDAÇÃO

São órgãos da Fundação:

- a) O Conselho de Curadores;
- b) O Conselho de Administração;
- c) A Comissão Executiva;
- d) O Conselho Fiscal.

Artigo 9.º COMPOSIÇÃO DO CONSELHO DE CURADORES

1. O Conselho de Curadores é composto por um número mínimo de quinze e máximo de vinte e cinco

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

membros, designados de entre personalidades ou instituições de reconhecido mérito, integridade moral e competência nos campos de atividades da Fundação, devendo as Instituições indicarem o seu representante.

2. O mandato dos membros do Conselho de Curadores não tem duração definida, embora possa cessar por declaração de renúncia ou perda de mandato.
3. A renúncia produz efeitos através de uma declaração dirigida ao Presidente do Conselho de Curadores, ou, ao Presidente do Conselho de Administração, na qual se manifesta essa vontade.
4. A perda de mandato é declarada mediante deliberação do Conselho, por escrutínio secreto, com uma maioria qualificada de dois terços de votos nesse sentido, com fundamento em indignidade, falta grave ou desinteresse manifesto no exercício das suas funções.
5. Considera-se que existe desinteresse manifesto, designadamente, quando um membro falta a três reuniões consecutivas, ou cinco interpoladas no período de cinco anos, sem que se tenha feito representar ou apresente justificação das respetivas faltas.
6. Para que o Conselho possa deliberar sobre a perda de mandato de qualquer membro é obrigatório que, o membro em questão, tenha sido convocado, através de notificação, para se pronunciar e defender na reunião em que está inscrito esse ponto na respetiva ordem de trabalhos.
7. As vagas que ocorrerem no Conselho, por morte, renúncia ou perda de mandato são preenchidas por novos membros, aprovados pelo Conselho de Curadores por uma maioria qualificada de dois terços dos votos.
8. A composição inicial do Conselho de Curadores, daqueles que são nos termos estatutários os curadores fundadores, ó a constante do artigo 22º.

Artigo 10.º

COMPETÊNCIA DC CONSELHO DE CURADORES

1. Compete ao Conselho de Curadores velar pelo cumprimento dos estatutos da Fundação.
2. Compete, em especial, ao Conselho de Curadores:
 - a) Eleger, de entre os seus membros, o Presidente, o Vice-Presidente e o Secretário do Conselho;
 - b) Eleger, de entre os seus membros, o Presidente, o Vice-presidente e os três vogais do Conselho de Administração;
 - c) Eleger o Presidente e os restantes membros do Conselho Fiscal;
 - d) Apreciar, nos prazos e moldes legais, os Planos de atividades anuais e os respetivos orçamentos;
 - e) Pronunciar-se, nos prazos e moldes legais, sobre o relatório de atividades, o balanço e as contas do exercício e proposta de aplicação dos resultados do ano anterior, bem como sobre o parecer do Conselho Fiscal, relativamente aos mesmos documentos;
 - f) Exercer quaisquer outras funções previstas nestes estatutos.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

Artigo 11.º

FUNCIONAMENTO DO CONSELHO DE CURADORES

1. O Conselho de Curadores reúne, ordinariamente, duas vezes por ano e extraordinariamente, sempre que para tal seja convocado pelo seu presidente, por iniciativa própria, ou, a pedido de um quinto dos seus membros, ou, ainda, por iniciativa do Conselho de Administração.
2. Sem prejuízo das situações em que é exigida maioria qualificada, as deliberações do Conselho de Curadores são tomadas por maioria simples, tendo o seu presidente voto de qualidade, com exceção das votações realizadas por voto secreto, em que as situações de desempate terão de ser resolvidas através do recurso à repetição da votação
3. Os membros do Conselho de Curadores poderão fazer-se representar nas reuniões, por outro membro, mediante comunicação escrita dirigida ao Presidente do Conselho de Curadores.
- 4 O Conselho de Curadores poderá solicitar ao Conselho de Administração e ao Conselho Fiscal os elementos de informação complementares que considere necessários ao desempenho das suas funções.
5. As funções do membro do Conselho de Curadores não são remuneradas.

Artigo 12.º

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

1. O Conselho de Administração é constituído por um presidente, que o coordena, um vice-presidente e três vogais, eleitos por mandatos renováveis de cinco anos, com o limite máximo de três mandatos sucessivos, para cada um dos seus membros.
2. Os membros do Conselho de Administração são remunerados em termos a fixar pelo Conselho de Curadores.
3. O Conselho de Administração reúne, ordinariamente, no mínimo, duas vezes por mês, e, extraordinariamente, sempre que convocado pelo presidente, salvo se, o Conselho estipular outra periodicidade para a realização das suas reuniões.
4. As deliberações do Conselho de Administração são tomadas por maioria absoluta dos votos expressos, tendo o presidente voto de qualidade, em caso de empate.
5. Não podem ser eleitos para o Conselho de Administração os curadores que já tenham completado setenta anos de idade.

Artigo 13.º

COMPETÊNCIA DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Compete ao Conselho de Administração gerir a Fundação, no respeito pelos poderes dos outros órgãos sociais, e, em especial:

- a) Garantir a efetivação dos direitos dos beneficiários;

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

- b) Elaborar anualmente ao parecer do Conselho Fiscal e do Conselho de Curadores o relatório de atividades e as contas do exercício anterior, bem como o orçamento e o plano de atividades para o exercício seguinte;
- c) Administrar o património da Fundação, praticando os atos necessários a esse objetivo e com os mais amplos poderes para o efeito;
- d) Fazer as opções, de entre os fins da instituição, de qual, ou quais, são os fins prosseguidos em cada momento, bem como a forma e o processo da sua concretização;
- e) Definir a organização interna da Fundação aprovando os regulamentos e criando os órgãos e serviços que entender necessários e assegurar a organização e o funcionamento dos serviços, bem como a escrituração dos livros, nos termos da lei;
- f) Contratar, gerir e organizar o quadro de pessoal;
- g) Negociar e contratar empréstimos e emitir garantias no quadro da valorização do património da Fundação e da concretização dos seus fins;
- h) Criar, noutros lugares onde a Fundação venha a exercer acidental ou permanentemente a sua atividade, qualquer espécie de representação e organizá-la pela forma que julgue mais eficaz;
- i) Constituir participadas da Fundação e adquirir ou alienar participações sociais;
- j) Deliberar sobre propostas de alteração dos Estatutos, de modificação e de extinção da Fundação, após parecer do Conselho de Curadores;
- k) Zelar pelo cumprimento da lei, dos estatutos e das deliberações dos órgãos da Fundação.

Artigo 14.º

PRESIDENTE DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

1. O presidente do Conselho de Administração é o elemento coordenador de toda a atividade da Fundação e compete-lhe em especial:
 - a. Coordenar o Conselho de Administração;
 - b. Representar a Fundação nas suas relações com instâncias oficiais e com as organizações congéneres;
 - c. Representar a Fundação, quer em juízo, quer perante terceiros;
 - d. Assegurar as relações entre os órgãos dirigentes da Fundação.
2. O presidente do Conselho de Administração pode delegar as suas competências no vice-presidente, ou, na falta ou impedimento deste, noutro membro do Conselho de Administração.

Artigo 15.º

COMISSÃO EXECUTIVA

1. O Conselho de Administração constituirá, obrigatoriamente, uma Comissão Executiva, de entre os seus membros, constituída por dois ou três membros, peio período do mandato do respetivo Conselho

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

de Administração.

2. O Conselho de Administração pode, a toar» o tempo, deliberar alterar a constituição inicial da Comissão Executiva, dentro dos limites definidos no número anterior.
A Comissão Executiva será presidida pelo presidente do Conselho de Administração.
4. A Comissão Executiva terá competência para a gestão dos assuntos correntes da Fundação, designadamente para assegurar o disposto nas alíneas a), c) e) e j) do artigo 14.º dos estatutos, sem prejuízo de quaisquer outros assuntos que lhe sejam delegados pelo Conselho de Administração.

Artigo 16.º

CONSELHO FISCAL

O Conselho Fiscal é composto por três membros, um Presidente, um Vice- Presidente e um Relator, sendo este obrigatoriamente um Revisor Oficial de Contas, eleitos pelo Conselho de Curadores, por mandatos renováveis de cinco anos.

Artigo 17.º

COMPETÊNCIA DO CONSELHO FISCAL

Compete ao Conselho Fiscal:

- a. Emitir parecer sobre o relatório de atividades e de contas, o orçamento e sobre todos os assuntos que o Conselho de Administração resolva submeter à sua apreciação;
- b. Verificar, pelo menos, uma vez por semestre, e sempre que o achar conveniente a regularidade da escrita da Fundação.

CAPÍTULO IV

DISPOSIÇÕES GERAIS

Artigo 18.º

VINCULAÇÃO DA FUNDAÇÃO

1. A Fundação obriga-se pela assinatura de dois membros do Conselho de Administração, um dos quais será obrigatoriamente o Presidente.
2. O Conselho de Administração poderá constituir mandatários, delegando-lhes competência para atuarem por si sós em representação da Fundação, ou conjuntamente com um membro do Conselho de Administração ou com outro mandatário

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

Artigo 19.º

OBRIGAÇÕES E RESPONSABILIDADES DOS TITULARES DOS ÓRGÃOS

1. Os titulares dos órgãos da Fundação não podem deixar de exercer o direito de voto nas deliberações tomadas em reuniões em que estejam presentes e são responsáveis pelos prejuízos delas decorrentes, salvo se houverem registado em ata a sua discordância.
2. Os titulares dos órgãos da Fundação não podem realizar negócios ou contratos com a Fundação.
3. Os titulares dos órgãos da Fundação devem declarar-se impedidos de tomar parte em deliberações quando nelas tenham interesse, por si, como representantes ou como gestores de negócios de outra pessoa, ou ainda quando tal suceda em relação ao seu cônjuge, unido de facto, parente ou afim em linha reta ou até ao 2º grau em linha colateral ou em relação a pessoa com quem vivam em economia comum.

CAPÍTULO V

MODIFICAÇÃO DOS ESTATUTOS E EXTINÇÃO DA FUNDAÇÃO

Artigo 20.º

MODIFICAÇÃO DOS ESTATUTOS

1. Os estatutos da Fundação podem a todo o tempo ser modificados pela entidade competente para o reconhecimento, sob proposta do Conselho de Administração, ou, com a sua anuência expressa, nos termos da Lei n.º24/2012, de 9 de julho e do Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro, alterado pelos Decretos-Lei n.ºs 386/33, de 15 de outubro, 9'85, de 9 de janeiro, 89/85, de 1 de abril, 402/85, de 11 de outubro e 29/86, de 19 de fevereiro,
2. As modificações dos estatutos não podem, em circunstância alguma:
 - a. Implicar uma alteração essencial dos fins da Fundação;
 - b. Desrespeitar a vontade dos fundadores.

Artigo 21.º

EXTINÇÃO DA FUNDAÇÃO

A extinção da Fundação só pode ser deliberada, sem prejuízo das disposições legais em vigor sobre a matéria, mediante deliberação por unanimidade do Conselho de Administração e do Conselho de Curadores, devendo ser fixado para o património o destino que for julgado mais conveniente para a prossecução dos fins para que foi instituída.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

CAPÍTULO VI DISPOSIÇÕES FINAIS E TRANSITÓRIAS

Artigo 22.º

CURADORES FUNDADORES

Os nove primeiros subscritores do ato constitutivo da Fundação e os curadores que por eles foram cooptados para integraram o primeiro Conselho de Curadores são considerados curadores fundadores: Rodolfo Alexandrino Suzano Crespo, Fernando Manuel Archer Moreira Paraíso de Pádua, Armando Baptista Bastos, Alfredo Augusto Dias, Maria Custódia Barbosa Fernandes Costa, Alexandre Henriques de Oliveira, Emanuel Silva Martins, Joaquim dos Reis Marques, José Antero Conde da Silva Fraga, Carlos Augusto Pulido Valente Monjardino, António Cândido Seruca de Carvalho Salgado, Alípio Barroso Pereira Dias, Maria Madalena Guimarães Meio e Faro, Manuel Rui Azinhais Nabeiro, Carlos Alberto Cardoso Rodrigues Beja, João Pedro Pires Ferreirinho e a Associação de Feirantes da Feira Popular de Lisboa.

Estatutos Aprovados em Conselho de Curadores de 11 de dezembro de 2012 por unanimidade.

São Pedro do Estoril, a 12 de dezembro de 2012

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

Anexo XII - Estatutos da Fundação Oriente

CAPÍTULO I

Natureza e Fins

ARTIGO 1º

Natureza

A Fundação Oriente, adiante designada simplesmente por Fundação, é uma pessoa colectiva de direito privado dotada de personalidade jurídica, que se regerá pelos presentes estatutos e, em tudo o que neles for omissa, pelas leis portuguesas aplicáveis.

ARTIGO 2º

Duração e Sede

1. A Fundação é portuguesa, de duração indeterminada e tem a sua sede na Rua do Salitre, números 66 e 68, 1269-065 Lisboa, freguesia do Coração de Jesus, concelho de Lisboa, podendo criar delegações ou quaisquer formas de representação onde for considerado necessário ou conveniente para a prossecução dos seus fins.
2. A Fundação manterá uma delegação em Macau.

ARTIGO 3º

Fins

1. A Fundação tem por fim a prossecução de acções de carácter cultural, educativo, artístico, científico, social e filantrópico, a desenvolver designadamente em Portugal e em Macau, e que visem a valorização e a continuidade das relações históricas e culturais entre Portugal e o Oriente, nomeadamente com a China.
2. A Fundação promoverá, acções que visem a valorização do património cultural e artístico, bem como o desenvolvimento educativo de Macau.

CAPÍTULO II

Regime Patrimonial e Financiamento

ARTIGO 4º

Património

1. A Fundação foi instituída pela STDM (Sociedade de Turismo e Diversões de Macau, SARL.) com um fundo inicial próprio de 212 milhões de patacas, acrescido de uma contribuição, de proveniência idêntica, de 100 milhões de patacas valores já realizados.
2. Constituem ainda património da Fundação os rendimentos de proveniência idêntica à referida no número anterior que lhe foram atribuídos, nos termos da cláusula 21ª, nº 1, alínea d), do aditamento ao contrato para

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

a concessão do exclusivo da exploração de jogos de fortuna ou azar, celebrado em 31 de Dezembro de 1986, entre o Governo de Macau e a STDM, SARL.

3. Além dos fundos e rendimentos referidos nos números anteriores, o património da Fundação é constituído por:

- a. Quaisquer subsídios, donativos, heranças, legados ou doações de entidades públicas ou privadas, portuguesas ou estrangeiras, e todos os bens que à Fundação advierem a título gratuito ou oneroso, devendo, nestes casos, a aceitação depender da compatibilização da condição e do encargo com os fins da Fundação;
- b. Todos os bens, móveis e imóveis, adquiridos para o seu funcionamento e instalação ou pelos rendimentos provenientes da alienação ou locação daqueles mesmos bens ou ainda pelos rendimentos provenientes do investimento dos seus bens próprios.

ARTIGO 5º

Autonomia Financeira

1. A Fundação goza de plena autonomia financeira.
2. Na prossecução dos seus fins, a Fundação pode:
 - a. Adquirir, alienar ou onerar, a qualquer título, bens móveis ou imóveis;
 - b. Aceitar quaisquer doações, heranças ou legados, sem prejuízo do disposto no artigo 4º, nº 3, alínea a);
 - c. Contratar empréstimos e conceder garantias, no quadro de optimização da valorização do seu património e da concretização dos seus fins;
 - d. Realizar investimentos em Portugal ou em Macau ou em países estrangeiros, bem como dispor de fundos em bancos estrangeiros.

CAPÍTULO III

Organização

ARTIGO 6º

Órgãos da Fundação

São órgãos da Fundação:

1. Conselho de Curadores;
2. Conselho de Administração;
3. A Comissão Executiva;
4. Órgão de Fiscalização.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

ARTIGO 7º

Conselho de Curadores

1. O Conselho de Curadores é composto por um número mínimo de cinco e máximo de sete membros designados de entre personalidades de reconhecido mérito, integridade moral e competência em qualquer dos campos de actividade da Fundação.
2. O mandato dos membros do Conselho de Curadores salvo nos casos previstos no n.º 13 deste artigo, é de quatro anos, mas cessa automaticamente no fim do ano em que completem setenta e cinco anos de idade. A exclusão de qualquer membro só pode efectuar-se mediante deliberação do Conselho tomada por escrutínio secreto pelo menos por dois terços dos votos favoráveis, com fundamento em indignidade, falta grave, doença ou desinteresse manifesto no exercício das suas funções.
3. O Conselho de Curadores designará de entre os seus membros um Presidente.
4. As vagas que ocorram no Conselho de Curadores, por morte, impedimento definitivo, suspensão de mandato, incapacidade, exclusão ou renúncia de um dos seus membros, serão preenchidas por personalidades de reconhecido mérito, integridade moral e competência em qualquer dos campos de actividade da Fundação, a eleger mediante deliberação, por maioria, em reunião dos restantes membros do Conselho de Curadores e do Presidente do Conselho de Administração quando originário do Conselho de Curadores.
5. Quando qualquer membro do Conselho de Curadores se encontrar impedido de exercer as suas funções por exercício de cargo político ou por qualquer outro motivo, o seu mandato será suspenso até que cesse a situação de incompatibilidade ou impedimento.
6. As vagas que ocorram no Conselho de Curadores, em virtude de suspensão de mandato, poderão ser preenchidas temporariamente por personalidade designada para exercer funções em regime de substituição até que cesse a situação que deu origem à suspensão, mediante deliberação tomada nos termos do n.º 4 do presente artigo.
7. Os membros do Conselho de Curadores designados em regime de substituição exercem as suas funções nos termos e com as limitações previstas nos presentes estatutos, não podendo participar nas deliberações relativas a actos previstos nos n.ºs 4 e 6 do presente artigo e no artigo 16º.
8. O Conselho de Curadores reunirá ordinariamente uma vez por semestre e extraordinariamente sempre que convocado pelo seu Presidente, de sua iniciativa, ou a pedido de dois dos seus membros ou do Presidente do Conselho de Administração.
9. Os membros do Conselho de Curadores poderão fazer-se representar por outro membro, mediante comunicação escrita dirigida ao seu Presidente.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

10. As funções de membro do Conselho de Curadores não são remuneradas, podendo, no entanto, ser-lhe atribuídas subvenções de presença e ajudas de custo, de montante a fixar pelo Conselho.
11. As deliberações do Conselho de Curadores são tomadas por maioria, tendo o seu Presidente voto de qualidade.
12. O Conselho de Curadores poderá solicitar a presença de membros do Conselho de Administração às suas reuniões, os quais, no entanto, não terão direito de voto.
13. A primeira composição do Conselho de Curadores (curadores fundadores) é a constante do artigo 17º, sendo o mandato destes membros temporalmente indefinido, mas se qualquer deles optar renunciar ao mandato após os setenta e cinco anos de idade poderá assumir o cargo de Conselheiro da Fundação como Curador fundador jubilado.

ARTIGO 8º

Competência do Conselho de Curadores

Compete ao Conselho de Curadores:

- a. Garantir a manutenção dos princípios inspiradores da Fundação, velar pelo cumprimento dos seus estatutos e pelo respeito pela vontade do instituidor e emitir orientações gerais sobre o seu funcionamento, política de investimentos e concretização dos fins da Fundação;
- b. Designar o Presidente do Conselho de Administração e, sob proposta deste, os seus membros;
- c. Designar, sob proposta do Presidente do Conselho de Administração, os membros da Comissão Executiva, os quais poderão ser simultaneamente membros do Conselho de Administração;
- d. Designar os membros do Órgão de Fiscalização;
- e. Emitir orientações gerais sobre o Projecto de Plano de Actividades, Investimentos e Orçamento submetidos pelo Conselho de Administração para o ano seguinte;
- f. Aprovar conjuntamente com o Conselho de Administração o Relatório e Contas do exercício, submetidos pelo Conselho de Administração e submetidos à sua apreciação em conjunto com o parecer do Conselho Fiscal;
- g. Emitir parecer sobre propostas de operações de investimento ou outras operações e iniciativas relevantes, apresentadas pelo Conselho de Administração e que não constem do Plano referido na alínea e) aprovado para o respectivo ano;
- h. Aprovar a criação ou o encerramento de delegações da Fundação, sob proposta do Conselho de Administração;
- i. Dar parecer sobre as propostas de alteração dos estatutos, modificação e extinção da Fundação.
- j. Aprovar o Código de Conduta da Fundação
- k. Deliberar sobre a remuneração dos membros do Conselho de Administração, da Comissão Executiva e do Órgão de Fiscalização, caso seja aplicável.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

ARTIGO 9º

Conselho de Administração

1. O Conselho de Administração é composto por um número ímpar, com um mínimo de três membros e um máximo de nove membros, designados, nos termos do artº 8, al. b), de entre individualidades que dêem garantias de realizar os objectivos da Fundação. O seu mandato é de quatro anos, sucessivamente renovável.
2. O Presidente do Conselho de Administração pode ser designado de entre os membros fundadores do Conselho de Curadores.
3. O Presidente do Conselho de Administração, designado nos termos do número anterior, suspende o respectivo mandato como membro do Conselho de Curadores enquanto exercer essas funções.
4. O mandato dos membros do Conselho de Administração caduca automaticamente no final do exercício do ano em que perfaçam setenta anos de idade.
5. O disposto no número anterior não se aplica aos membros do Conselho de Administração que sejam Curadores Fundadores nos termos do artigo 17º dos presentes estatutos.
6. As deliberações do Conselho de Administração são tomadas por maioria, tendo o Presidente voto de qualidade.
7. O Conselho de Administração reúne, pelo menos, trimestralmente e sempre que convocado pelo seu Presidente.

ARTIGO 10º

Competência do Conselho de Administração

Compete ao Conselho de Administração gerir a Fundação em tudo o que não seja da competência de outro órgão e, em especial:

- a. Aprovar os regulamentos e criar, por sua iniciativa ou por proposta da Comissão Executiva, os órgãos necessários à organização da Fundação, preenchendo os respectivos cargos;
- b. Administrar o património da Fundação, praticando todos os actos necessários a esse objectivo e tendo os mais amplos poderes para o efeito;
- c. Aprovar o Plano de Actividades, Investimentos e Orçamento Anual, tendo em conta as orientações do Conselho de Curadores;
- d. Aprovar, em conjunto com o Conselho de Curadores nos termos previstos no artigo 8º alínea f), o Relatório e Contas do exercício elaborado pela Comissão Executiva;
- e. Aprovar a alteração dos estatutos, modificação e extinção da Fundação, nos termos do artigo 16º;
- f. Representar a Fundação quer em juízo, activa e passivamente, quer perante terceiros;
- g. Negociar e contratar empréstimos e emitir garantias, nos termos da alínea c) do artigo 5º;

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

- h. Instituir e manter sistemas internos de controlo contabilístico, de forma a reflectirem, precisa e totalmente em cada momento, a situação patrimonial e financeira da Fundação;
- i. Promover, pelo menos uma vez por ano, uma auditoria pormenorizada dos livros e registos, por empresa independente de auditoria de reputação internacional;
- j. Deliberar sobre as demais matérias que lhe sejam submetidas pela Comissão Executiva.

ARTIGO 11º

Comissão Executiva

1. A Comissão Executiva é composta por dois a cinco membros, designados pelo Conselho de Curadores, os quais poderão ou não integrar em simultâneo o Conselho de Administração.
2. O mandato dos membros da Comissão Executiva tem a duração de quatro anos, coincidente com o mandato dos membros do Conselho de Administração, podendo ser reeleitos uma ou mais vezes, nos termos legais.
3. A Comissão Executiva designará de entre os seus membros o Presidente o qual poderá ser igualmente o Presidente do Conselho de Administração, se este integrar a Comissão Executiva.
4. À Comissão Executiva cabe a gestão corrente da Fundação e em especial:
 - a. Gerir a actividade corrente da Fundação, de acordo com os princípios definidos nestes estatutos;
 - b. Definir a organização interna da Fundação de acordo com as políticas gerais estabelecidas pelo Conselho de Administração, podendo propor ao Conselho de Administração a criação de novos órgãos;
 - c. Executar e fazer cumprir as deliberações aprovadas pelo Conselho de Administração no exercício da sua competência;
 - d. Submeter à apreciação do Conselho de Administração todos os assuntos sobre os quais este deve pronunciar-se e requerer a sua convocação extraordinária, sempre que o julgue conveniente;
 - e. Submeter à apreciação do Conselho de Administração uma proposta de Relatório e Contas do exercício anterior;
 - f. Elaborar anualmente um Plano de Actividades e um Orçamento e submetê-los à aprovação do Conselho de Administração;
 - g. Contratar ou despedir, após parecer do Conselho de Administração, e dirigir o pessoal da Fundação.

ARTIGO 12º

Funcionamento da Comissão Executiva

1. A Comissão Executiva reúne, ordinariamente, duas vezes por mês e, extraordinariamente, quando convocada pelo seu Presidente
2. As deliberações da Comissão Executiva são tomadas por maioria simples dos seus membros, tendo o Presidente voto de qualidade.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

3. Das reuniões da Comissão Executiva deverá ser lavrada uma acta, que deverá ser assinada por todos os membros presentes e consignada em livro próprio.

ARTIGO 13º

Vinculação da Fundação

1. A Fundação obriga-se pela assinatura conjunta de dois membros do Conselho de Administração, um dos quais será obrigatoriamente o Presidente, ou pela assinatura de quaisquer dois membros da Comissão Executiva para as matérias compreendidas nas competências deste órgão.

2. O Conselho de Administração poderá constituir mandatários, delegando-lhes competência, podendo, nesse caso, a Fundação ficar obrigada pela assinatura conjunta de um membro do Conselho de Administração e de um mandatário.

3. O Conselho de Administração poderá, em casos devidamente justificados, constituir mandatários atribuindo-lhes competência para actos específicos previamente por si aprovados podendo, nesse caso, a Fundação ficar obrigada pela assinatura conjunta de dois mandatários.

ARTIGO 14º

Órgão de Fiscalização

1. O Órgão de Fiscalização, que terá um mandato de quatro anos, poderá ser constituído por um Fiscal Único ou por um Conselho Fiscal composto por três membros, podendo um deles ser revisor oficial de contas ou uma sociedade de revisores oficiais de contas, cabendo ao Conselho de Curadores a sua designação.

2. Caso o Órgão de Fiscalização seja constituído por um Conselho Fiscal, este designará de entre os seus membros o Presidente, que terá voto de qualidade.

ARTIGO 15º

Competência do Órgão de Fiscalização

Compete ao Órgão de Fiscalização:

- a. Examinar e emitir parecer, anualmente, sobre o Relatório e Contas do exercício a submeter à aprovação do Conselho de Administração e do Conselho de Curadores;
- b. Fiscalizar a gestão da Fundação
- c. Verificar periodicamente a regularidade da escrituração da Fundação, tendo em conta os relatórios da auditoria prevista no artigo 10º, alínea i).

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

Capítulo IV

Alteração dos estatutos, modificação e extinção da Fundação

ARTIGO 16º

Alteração dos estatutos, modificação e extinção da Fundação

1. A alteração dos presentes estatutos e a modificação da Fundação só pode ser deliberada, sem prejuízo das disposições legais em vigor sobre a matéria, mediante aprovação por unanimidade do Conselho de Administração.
2. A extinção da Fundação só pode ser deliberada, sem prejuízo das disposições legais em vigor sobre a matéria, mediante deliberação por unanimidade do Conselho de Administração devendo ser fixado para o respectivo património o destino que for julgado mais conveniente para a prossecução dos fins para que foi instituída.

CAPÍTULO V

Disposições finais e transitórias

ARTIGO 17º

Disposições finais e transitórias

São considerados curadores fundadores: os Prof. Doutor João José Fraústo da Silva, Prof. Doutor Adriano José Alves Moreira, Engenheiro Pedro José Rodrigues Pires de Miranda, Engenheiro Eduardo Ribeiro Pereira, Dr. Carlos Augusto Pulido Valente Monjardino, Dr. Stanley Ho e Sr. Edmund Ho que também usa Ho Hau Wa.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

Anexo XIII - Estatutos da Santa Casa da Misericórdia de Cascais

CAPÍTULO I

Denominação, natureza, organização e fins

Artigo 1.º

1. A Irmandade da Misericórdia de Cascais, também denominada Santa Casa da Misericórdia de Cascais, ou, mais abreviadamente, Misericórdia de Cascais, fundada no ano de 1551, continua a ser uma associação de fiéis, constituída na ordem jurídica canónica, com o objetivo de satisfazer carências sociais através da prática das catorze obras de misericórdia, tanto espirituais como corporais, e de praticar atos de culto católico, de harmonia com o seu espírito tradicional, informado pelos princípios da doutrina e moral cristãs.
2. A Irmandade adquire personalidade jurídica civil e estará reconhecida como instituição privada de solidariedade social, mediante participação escrita da sua ereção canónica, feita pelo Ordinário Diocesano aos serviços competentes do Estado.
3. Em conformidade com a natureza que lhe provém da sua ereção canónica, a Irmandade está sujeita ao Ordinário Diocesano, de modo similar ao das demais associações de fiéis.

Artigo 2.º

1. Expressamente se consigna que o âmbito da atividade social da Instituição não se confina apenas ao campo da chamada segurança social e pode abranger, também, outros meios de fazer bem e, designadamente, os sectores da habitação, da saúde e da educação.
2. No âmbito da habitação e com o objetivo de promover diretamente a construção de edifícios de habitação ou outro tipo que sirvam ou conduzam à realização dos seus fins sociais, quer pela sua utilização, quer pela obtenção de rendimentos, a Irmandade procurará obter o respetivo alvará de construção civil.

Artigo 3.º

1. Sem quebra da sua autonomia e independência e dos princípios que a criaram e orientam, a Irmandade cooperará, na medida das suas possibilidades e na realização dos seus fins, com quaisquer outras entidades, públicas e particulares, que o desejem e, igualmente, promoverá a colaboração e o melhor entendimento com as autoridades e população locais, em tudo o que respeita à manutenção e ao desenvolvimento das obras sociais existentes, designadamente através de atuações de carácter dinamizador, cultural e recreativo.
2. A Instituição poderá, assim, efectuar acordos com outras Santas Casas da Misericórdia ou com outras instituições ou com o próprio Estado, para melhor realização dos seus fins.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

3. Igualmente poderá constituir federações com outras Santas Casas da Misericórdia para criar ou manter, de forma regular e permanente, serviços ou equipamentos de utilização comum e para desenvolver ações sociais de responsabilidade comum.

4. A Irmandade da Misericórdia de Cascais é membro fundadora da União das Misericórdias Portuguesas, com todos os direitos e deveres inerentes.

Artigo 4.º

A Irmandade, constituída por tempo indeterminado, tem a sua sede em Cascais e exerce a sua ação no respetivo concelho, podendo estabelecer delegações noutras localidades do mesmo, se assim o entender.

Artigo 5.º

1. Constituem a Irmandade todos os seus atuais irmãos e os que, de futuro, nela venham a ser admitidos.

2. O número de irmãos é ilimitado.

Artigo 6.º

1. O governo da Irmandade reside na Assembleia Geral dos irmãos e, por delegação desta, na Mesa Administrativa e no Definitório, ou Conselho Fiscal.

2. A Mesa Administrativa poderá ser coadjuvada por Assessores (mordomos) da sua livre escolha e recrutados entre os irmãos que possuírem melhores conhecimentos técnicos dos diversos sectores de atividade da Instituição e que pelos respetivos problemas manifestarem maior interesse.

CAPÍTULO II

Dos irmãos

Artigo 7.º

Podem ser admitidos como irmãos os indivíduos que reúnam as seguintes condições:

- a) Sejam de maior idade;
- b) Sejam naturais, residentes ou ligados por laços de afetividade ao concelho da Sede da Irmandade;
- c) Gozem de boa reputação moral e social;
- d) Se comprometam a colaborar na prossecução dos objetivos da Instituição, não hostilizando, por qualquer meio, o espírito que a informa;
- e) Se comprometam ao pagamento de uma quota sob a forma mensal, trimestral, semestral ou anual, de montante mínimo a ser fixado pela Assembleia Geral.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

Artigo 8.º

1. A admissão dos irmãos é feita mediante proposta assinada por um irmão e pelo próprio candidato, em que o mesmo se identifique, se obrigue a cumprir os deveres que decorrem da sua condição de irmão e indique o montante e forma de pagamento da quota que subscreve.
2. A proposta será submetida à Mesa Administrativa na sua primeira reunião ordinária posterior à apresentação na secretaria.
3. Só se consideram admitidos os propostos que tiverem reunido, em escrutínio secreto, a unanimidade dos votos dos membros da Mesa Administrativa que estiverem presentes na respetiva votação, considerando-se equivalentes a rejeição e os votos nulos e em branco.
4. O pagamento das quotas é devido a contar do início do mês em que os irmãos forem admitidos.

Artigo 9.º

Todos os irmãos têm direito;

- a. A assistir e participar nas reuniões da Assembleia Geral e nelas votar, exceto nas deliberações em que direta ou indiretamente sejam interessados;
- b. Eleger e ser eleitos para qualquer cargo dos corpos gerentes;
- c. A requerer a convocação extraordinária da Assembleia Gerai, da Mesa Administrativa ou do Conselho Fiscal, devendo o pedido ser apresentado por escrito assinado, com a indicação do assunto a tratar, e ser subscrito no primeiro caso pelo mínimo de um quinto dos irmãos inscritos e nos restantes por dez irmãos;
- d. A visitar as obras e serviços sociais da Instituição e a utilizá-las, com observância dos respetivos regulamentos;
- e. A receber um exemplar gratuito deste Compromisso e o respetivo cartão de identificação, para o qual apresentarão a necessária fotografia;
- f. A ser sufragado, após a morte, com os atos religiosos previstos neste Compromisso.

Artigo 10.º

Todos os irmãos são obrigados:

- a) Ao pagamento pontual das respetivas quotas;
- b) A desempenhar com zelo e dedicação os lugares dos corpos gerentes para que tiverem sido eleitos, salvo se for deferido o pedido de escusa que, por motivo justificado, apresentarem, ou se tiverem desempenhado algum desses cargos no triénio anterior;
- c) A colaborar como Assessores, quando para tal hajam sido solicitados pela Mesa Administrativa,

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

salvo se for deferido o pedido de escusa que por motivo justificado apresentarem;

- d) A colaborar no progresso e desenvolvimento da Instituição, de modo a prestigiá-la e a torná-la cada vez mais respeitada, eficiente e útil perante a coletividade em que está inscrita e a defendê-la em todas as eventualidades.

Artigo 11.º

1. Serão excluídos da Irmandade os irmãos:

- a. Que solicitarem, por escrito, a sua exoneração;
- b. Que deixarem de satisfazer as suas quotas por tempo superior a um ano e que, depois de notificados, não cumpram esta sua obrigação ou não justifiquem a sua atitude no prazo de um mês;
- c. Que não prestarem contas dos valores que lhes tenham sido confiados;
- d. Que sem motivo justificado, se recusem a servir os cargos dos corpos gerentes para que tiverem sido eleitos;
- e. Que perderem a boa reputação moral e social e os que, voluntariamente, causem danos à Instituição;
- f. Que tomem atitudes hostis à religião católica.
- g. A aplicação da pena de exclusão é da competência da Mesa Administrativa, com possibilidades de recurso para a Assembleia Geral.

Artigo 12.º

1. Podem ser declaradas irmãos honorários ou beneméritos da Misericórdia as pessoas, mesmo estranhas à Irmandade, que, por lhe haverem prestado assinaláveis e relevantes serviços ou por a auxiliarem com donativos eventuais de montante considerável, sejam merecedoras de tal distinção.

2. A declaração de irmãos honorários ou beneméritos compete à Assembleia Geral, devendo os mesmos ser inscritos em livro especial e ser-lhes passado o respetivo diploma.

CAPITULO III

Do culto e assistência espiritual

Artigo 13.º

Nas diversas obras sociais e serviços desta Irmandade haverá assistência espiritual e religiosa, e, para tal, haverá nela um capelão designado pelo Ordinário da Diocese, sob proposta da Mesa Administrativa.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

Artigo 14.º

A Igreja da Misericórdia destina-se ao exercício do culto divino e nela se deverão celebrar — sempre que possível — os seguintes atos:

- a) A missa dominical da Irmandade;
- b) Exéquias anuais, em Novembro, por alma de todos os irmãos falecidos;
- c) A celebração de atos de culto que constituam encargos aceites.

Artigo 15.º

Ao capelão compete assegurar:

- a) A conveniente assistência espiritual e religiosa aos utentes e ao pessoal dos diversos sectores da Instituição;
- b) A realização dos atos previstos no artigo anterior.

CAPÍTULO IV

Do património e do regime financeiro

Artigo 16.º

1. O património da Irmandade é constituído por todos os seus atuais bens e pelos que venha a adquirir por título legítimo.
2. Com exceção dos que forem construídos para venda, a Instituição não poderá alienar nem onerar os seus bens imóveis ,nem os móveis com especial valor artístico ou histórico,sem prévia deliberação da Assembleia Geral, seguida do cumprimento das respetivas normas canónicas e civis.

Artigo 17.º

Não é permitido à Irmandade repudiar heranças ou legados, devendo, porém, sempre aceitar aquelas a benefício de inventário, não podendo ficar a cumprir encargos que excedam a terça parte das forças da herança, legado ou doação, ou que sejam contrários à lei.

Artigo 18.º

1. As receitas da Irmandade são ordinárias e extraordinárias.
2. Constituem receitas ordinárias:
 - a) Os rendimentos dos bens próprios;
 - b) O produto das quotas dos irmãos;
 - c) As mensalidades e ou pensões e percentagens de compensação pagas pelos utentes dos diversos sectores da Instituição;

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

- d) Outros rendimentos de serviços e obras sociais;
- e) Os subsídios, participações e compensações pagos pelo Estado e autarquias locais, com carácter de regularidade ou permanência, em troca de serviços prestados.

3. Constituem receitas extraordinárias:

- a) Os legados, heranças e doações;
- b) O produto de empréstimos;
- c) O produto da alienação de bens;
- d) O produto de cortejos de oferendas e dos donativos particulares;
- e) Os subsídios eventuais do Estado e das autarquias locais;
- f) Outros quaisquer rendimentos que, por sua natureza, não devam naturalmente repetir-se em anos económicos sucessivos;
- g) Os espólios dos utentes que não forem legitimamente reclamados pelos respetivos interessados no prazo legal.

Artigo 19.º

1. As despesas da Irmandade são ordinárias e extraordinárias:

2. São ordinárias:

- a) As que resultem da execução do presente Compromisso;
- b) As do exercício do culto e as que resultem do cumprimento de encargos da responsabilidade da Instituição;
- c) As que assegurem a conservação e a reparação dos bens e a manutenção dos serviços, incluindo vencimentos do pessoal e encargos patronais;
- d) As de impostos, contribuições e taxas que onerem bens e serviços;
- e) As quotizações devidas a uniões e federações em que a Instituição estiver inscrita ou filiada;
- f) As que resultem da deslocação de utentes, corpos gerentes e pessoal, quer em serviço da Instituição, quer para benefício dos próprios assistidos;
- g) Quaisquer outras que tenham carácter de continuidade e permanência e estiverem de harmonia com a lei e com os fins estatutários.

1. São extraordinários:

- a) As despesas de construção e equipamento de novos edifícios, serviços ou obras de ampliação dos já existentes;

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

- b) As despesas de aquisição de novos terrenos para construção ou de novos prédios rústicos ou urbanos;
- c) As despesas que constituírem auxílios imperiosos e extraordinários a indivíduos que deles necessitem com urgência, tanto aos que forem moradores neste concelho como aos que nele acidentalmente se encontrem;
- d) Outras despesas que se justifiquem pela sua utilidade ou necessidade e que pela Assembleia Geral ou pela Mesa Administrativa forem autorizadas.

Artigo 20.º

O exercício anual da Irmandade corresponde ao ano civil.

Artigo 21.º

1. Até 31 de outubro de cada ano será elaborado e submetido à aprovação da Assembleia Geral, juntamente com o plano de atividades sociais, o orçamento para o ano seguinte.
2. No decorrer de cada ano poderão ser elaborados e submetidos à competente aprovação dois orçamentos suplementares para ocorrer a despesas que não tenham sido previstas no orçamento ordinário ou que nele hajam sido insuficientemente dotadas.
3. Em casos especiais e devidamente justificados, poderá ainda ser elaborado e aprovado mais um terceiro orçamento suplementar.

Artigo 22.º

Na secretaria da Misericórdia existirão, devidamente escriturados, os livros de contas, registos e livros auxiliares que forem julgados convenientes para clareza da escrita e de todos os negócios da Instituição.

Artigo 23.º

Será extraído diariamente um balancete do respetivo movimento de dinheiros e valores equivalentes verificado nesse mesmo dia, e na reunião ordinária da Mesa Administrativa deverá ser apresentado, para apreciação, o balancete do movimento do mês anterior.

Artigo 24.º

Até 31 de Março de cada ano serão submetidos à apreciação e votação da Assembleia Geral as contas de gerência do exercício, anterior, com o respetivo relatório da Mesa Administrativa e parecer do Definitório, ou Conselho Fiscal, tudo acompanhado dos mapas e documentos justificativos.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

Artigo 25.º

Na elaboração e execução dos orçamentos e no funcionamento dos serviços de contabilidade e tesouraria serão tomadas na devida consideração as normas orientadoras de carácter genérico da atividade tutelar do Estado, de modo a ser obtido o melhor aperfeiçoamento possível dos serviços.

Artigo 26.º

1. Os capitais da Instituição são depositados, à ordem ou a prazo, na Caixa Geral de Depósitos, Crédito e Previdência, ou em qualquer banco nacional.
2. Ficam excetuados deste preceito os dinheiros necessários ao movimento normal diário da Instituição.

CAPITULO V

SECÇÃO I

Da Administração

Artigo 27.º

1. Os corpos gerentes da Irmandade são a Assembleia Geral, a Mesa Administrativa e o Definitório, ou Conselho Fiscal.
2. Todos os corpos gerentes são eleitos por períodos de três anos.

Artigo 28.º

Os membros dos corpos gerentes podem ser reeleitos mais de uma vez, quando a Assembleia Geral reconhecer expressamente que é inconveniente a sua substituição.

Artigo. 29.º

1. O exercício dos cargos nos corpos gerentes, é gratuito, mas justifica o pagamento das despesas deles derivadas.
2. Quando o volume do movimento financeiro ou a complexidade dos serviços exijam o trabalho e a presença prolongada de algum ou de alguns membros dos corpos gerentes, podem eles passar a ser remunerados, desde que a Assembleia Geral assim o delibere e fixe o respetivo montante da retribuição, mas tal fixação deverá então ser submetida à homologação da respetiva entidade tutelar.

SECÇÃO II

Da Assembleia Geral

Artigo 30.º

1. A Assembleia Geral é constituída pela reunião dos irmãos e só pode funcionar, em primeira convocação, com a presença da maioria dos irmãos inscritos.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

2. Se, no dia e hora designados para qualquer reunião, ela não puder realizar-se por falta de maioria legal, terá lugar a reunião meia hora depois, em segunda convocação, qualquer que seja o número de irmãos presentes.

Artigo 31.º

1. Nas convocações das reuniões da Assembleia Geral serão sempre indicados os fins, o local, o dia e a hora dessas reuniões.

2. Nas reuniões ordinárias poderão ser tratados quaisquer assuntos mesmo estranhos aos fins indicados nas convocações, mas nas reuniões extraordinárias somente poderão ser tratados os assuntos expressamente referidos na respetiva convocatória.

3. As deliberações das Assembleias Gerais serão tomadas por maioria dos votos presentes, com dedução das abstenções e dos votos nulos e em branco.

4. Não serão consideradas aprovadas as alterações do Compromisso que não reunirem, pelo menos, os votos conformes de um quinto dos irmãos inscritos.

Artigo 32.º

1. A Assembleia Geral reúne ordinariamente duas vezes por ano: uma em Novembro, para votar o plano de atividades e o orçamento para o ano seguinte e proceder à eleição dos corpos gerentes, quando for caso disso, e a outra no mês de Março, para apreciação e votação das contas do exercício anterior.

2. Extraordinariamente, a Assembleia Geral reunirá sempre que for convocada por iniciativa da própria Mesa, ou a pedido do Provedor, da Mesa Administrativa, do Definitório, ou Conselho Fiscal, ou de um grupo de irmãos não inferior a um quinto dos irmãos inscritos, sempre com indicação expressa dos assuntos a tratar.

3. Igualmente poderá qualquer irmão, e bem assim o Ministério Público, requerer ao tribunal competente a convocação da Assembleia Geral, nos casos enumerados nas duas alíneas do n.º 3 do artigo 53.º do Decreto-Lei n.º519-G2/79, de 29 de Dezembro de 1979 (Estatuto das Instituições Privadas da Solidariedade Social).

4. O respetivo Presidente tem de convocar a Assembleia Geral extraordinária no prazo máximo de quinze dias, a contar da receção do pedido da sua realização.

5. As Assembleias Gerais serão convocadas por meio de avisos escritos dirigidos aos irmãos e por edital afixado na sede da Misericórdia, tudo com uma antecedência mínima de oito dias.

6. Se o Presidente ou seu substituto não convocar a Assembleia nos casos em que deva fazê-lo, a qualquer irmão é lícito efectuar a convocação, nos termos do n.º2 do artigo 53 " do já citado Decreto-Lei (n.º519-G2/79).

Artigo 33.º

1. Compete à Mesa da Assembleia Geral dirigir os trabalhos das reuniões.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

2. Essa Mesa é constituída pelo Presidente, pelo Vice-Presidente e por dois Secretários efetivos, os quais, nas suas faltas ou impedimentos, serão substituídos pelos respetivos suplentes.
3. No caso de não se encontrarem presentes o Presidente nem o Vice-Presidente, competirá à própria Assembleia Geral designar, na ocasião, o irmão que deve presidir.
4. Do mesmo modo, quando faltarem os Secretários. competirá ao Presidente da Mesa designá-los.

Artigo 34.º

Compete à Assembleia Geral:

- a) Proceder à eleição da sua própria Mesa, da Mesa Administrativa e do Definitório, ou Conselho Fiscal, incluindo os respetivos suplentes;
- b) Apreciar e votar orçamentos e contas de gerência;
- c) Apreciar e votar alterações do Compromisso;
- d) Decidir os recursos interpostos das deliberações da Mesa Administrativa;
- e) Autorizar a aquisição, a alienação e a oneração de bens imóveis, quando for caso disso, e bem assim de móveis com especial valor artístico ou histórico, e a realização de empréstimos.

Artigo 35.º

1. Das reuniões da Assembleia Geral será lavrada ata em livro próprio, a qual será assinada pela Mesa depois de aprovada.
2. A Assembleia Geral pode delegar na Mesa a competência para redigir a ata, que, assim, se considera aprovada depois de assinada.

SECÇÃO III

Da Mesa Administrativa

Artigo 36.º

1. A Mesa Administrativa é constituída por nove membros efetivos, um dos quais será designado pela Irmandade do Santíssimo Sacramento, confraria canonicamente ereta, e por três suplentes.
2. Os membros efetivos, logo que investidos no exercício das suas funções, escolherão entre si o Vice Provedor, o Secretário e o Tesoureiro e distribuirão entre si as diversas tarefas da administração.
3. Os Mesários serão substituídos, nas suas faltas e impedimentos de carácter permanente, pelos suplentes, que serão chamados pela ordem que ocupam na lista de votação.
4. A Mesa Administrativa pode, além disso, agregar para a coadjuvarem no desempenho da sua missão, outros irmãos de reconhecida competência, os quais colaborarão com os Mesários dos respetivos pelouros na execução dos trabalhos concernentes a esses mesmos pelouros ou sectores, constituindo Mordomias.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

Artigo 37.º

1. A Mesa Administrativa tomará posse no primeiro dia útil do período para que foi eleita e terá, no mínimo, uma reunião por mês, em dia e hora previamente designados e anunciados.
2. A Mesa cessante continuará em exercício até à posse da nova Mesa eleita, devendo então fazer a devida entrega de bens e valores.

Artigo 38.º

A Mesa reunirá extraordinariamente sempre que for julgado conveniente e as suas deliberações recairão somente sobre os assuntos que justificaram a sua convocação, a não ser que estejam presentes todos os seus membros, pois nesse caso poderão ser tratados quaisquer outros assuntos.

Artigo 39.º

A Mesa só terá poderes deliberativos quando estiver presente a maioria absoluta dos membros em exercício.

Artigo 40.º

1. Os Mesários não podem efectuar contratos com a Irmandade.
2. Porém, em casos especiais e de manifesto interesse para a Instituição, a Mesa pode autorizar esses contratos e deve dar conhecimento do facto à entidade tutelar.

Artigo 41.º

Não podem ser membros da Mesa Administrativa os irmãos:

- a) Que estiverem ao serviço remunerado da Instituição;
- b) Que lhe forem devedores por dívidas já vencidas;
- c) Que mantenham com a Misericórdia qualquer contrato ou pleito.

Artigo 42.º

Os Mesários são solidariamente responsáveis pela administração dos bens e negócios da Misericórdia, a não ser que não tenham aprovado as respetivas deliberações.

Artigo 43.º

Compete a Mesa Administrativa:

- a. Executar e fazer executar as deliberações da Assembleia Geral e os preceitos deste Compromisso e dos regulamentos que o vieram a completar;

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

- b. Admitir e excluir irmãos;
- c. Administrar os bens, obras e serviços da Instituição
- d. e zelar pelo bom funcionamento dos seus vários sectores;
- e. Elaborar orçamentos e relatórios e organizar as contas de gerência;
- f. Cobrar receitas e liquidar despesas;
- g. Efectuar, a título oneroso, aquisições e fornecimentos, aceitar heranças, legados e donativos e alienar bens, quando tudo isso não seja da competência exclusiva da Assembleia Geral;
- h. Elaborar os regulamentos aconselháveis para a boa organização dos serviços;
- i. Aprovar quadros de pessoal;
- j. Criar e extinguir lugares e fixar vencimentos;
- k. Nomear, suspender e demitir empregados e servidores da Irmandade, estabelecer os seus horários e condições de trabalho e exercer sobre eles o necessário poder disciplinar, mas tudo de harmonia com as normas estatutárias e legais aplicáveis;
- l. A Mesa Administrativa elaborará o cadastro-inventário de todos os bens e valores que pertençam à Irmandade, o qual deverá estar permanentemente atualizado.
- m. Representar a Misericórdia, em juízo e fora dele, através dos seus próprios membros que para tal expressamente designar, e, bem assim, autorizar a confissão, desistência ou transação nos litígios da Instituição;
- n. Constituir grupos de trabalho, estudo e reflexão, com o objetivo de melhorar e desenvolver as atividades sociais da Misericórdia, designadamente através da divulgação do seu espírito, da sua obra, dos seus propósitos, das suas iniciativas e das suas realizações e necessidades, perante as populações locais, e mediante encontros, reuniões de convívio e festividades de carácter social e cultural ;
- o. Promover, por todos os meios lícitos, o desenvolvimento e a prosperidade da Irmandade e praticar todos os atos que a sua administração ou as leis exijam, permitam e aconselhem e não sejam da competência de outro órgão estatutário da Instituição.

Artigo 44.º

A Mesa Administrativa pode delegar quaisquer das suas atribuições no Provedor ou outro dos seus membros.

Artigo 45.º

1. Compete ao Provedor:

- a) Presidir às sessões da Mesa Administrativa e Mordomias sectoriais, quando existirem;
- b) Superintender, diretamente ou por intermédio das pessoas para tal efeito designadas ou nomeadas, na administração da Misericórdia e, conseqüentemente, orientar e fiscalizar as diversas atividades

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

e serviços da Instituição;

- c) Propor à Mesa Administrativa os orçamentos, relatórios e contas da gerência;
- d) Despachar os assuntos de expediente e outros que careçam de solução urgente, devendo, porém, estes últimos, se excederem a sua competência normal, ser submetidos à confirmação da Mesa Administrativa, na primeira reunião seguinte;
- e) Assinar a correspondência, as ordens de pagamento e os recibos comprovativos da arrecadação das receitas;
- f) Representar a Irmandade em juízo e fora dele nos casos de urgência e enquanto pela Mesa Administrativa não for tomada a respetiva deliberação;
- g) Fazer executar as deliberações da Assembleia Geral e da Mesa Administrativa e cumprir quaisquer outras obrigações inerentes ao seu cargo ou que as leis vigentes ou os costumes lhe imponham;
- h) Fomentar a qualidade e quantidade das atividades próprias da Irmandade;
- i) Decidir, nas reuniões da Mesa, com voto de qualidade, nos assuntos em que não seja obrigatório o voto secreto.

2. Na ausência e no impedimento do Provedor, serão as respetivas funções desempenhadas pelo Vice-Provedor e, na falta de ambos, pelo Mesário que a Mesa Administrativa escolher.

Artigo 46.º

Compete ao Secretário:

- a) Redigir e assinar as atas das sessões e superintender, em geral, nos serviços da secretaria e na organização dos respetivos arquivos;
- b) Preparar a agenda de trabalhos das reuniões da Mesa Administrativa e das suas delegações ou Mordomias;
- c) Coadjuvar o Provedor na execução do seu cargo;

Artigo 47.º

Compete ao Tesoureiro:

- a. Promover a cobrança e arrecadação de todas as receitas da Irmandade;
- b. Assinar com o Provedor as ordens de pagamento e proceder à sua efetivação;
- c. Orientar e fiscalizar a contabilidade da Instituição e assegurar-se do correto arquivamento de todos os documentos de receita e despesa;
- d. Fazer submeter diariamente à apreciação do Provedor o respetivo balancete do livro «Caixa»;
- e. Apresentar mensalmente à Mesa Administrativa, o balancete das despesas e receitas do mês anterior.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

SECÇÃO IV

Do Definitório, ou Conselho Fiscal

Artigo 48.º

1. O Definitório, ou Conselho Fiscal, é constituído por três membros efetivos e três suplentes.
2. Para o Definitório, ou Conselho Fiscal, devem ser escolhidos os irmãos que possuam os conhecimentos indispensáveis ao exercício dos seus poderes de fiscalização.
3. Os membros efetivos serão substituídos, nas suas faltas e impedimentos pelos suplentes, que serão chamados pela ordem da lista de voto.
4. É aplicável aos membros do Definitório, ou Conselho Fiscal, o que se encontra determinado para os membros da Mesa Administrativa no artigo 40.º deste Compromisso.

Artigo 49.º

1. O Definitório, ou Conselho Fiscal, terá, pelo menos, uma reunião trimestral e poderá, além disso, efectuar as reuniões que considerar convenientes.
2. As suas decisões serão tomadas à pluralidade de votos e poderá reunir, desde que, pelo menos, estejam presentes dois dos seus membros.
3. Das suas reuniões serão lavradas as respetivas atas em livro próprio.

Artigo 50.º

Compete ao Definitório, ou Conselho Fiscal:

- a) Apreciar e fiscalizar o funcionamento dos serviços administrativos;
- b) Examinar e conferir os valores existentes nos cofres sempre que o considere oportuno;
- c) Verificar os balancetes da tesouraria quando o entender;
- d) Dar parecer sobre qualquer assunto que a Mesa Administrativa lhe propuser;
- e) Apresentar à Mesa qualquer sugestão que considere útil ao funcionamento dos serviços administrativos ou qualquer proposta que vise a melhoria do sistema de contabilidade usado;
- f) Dar no fim de cada exercício anual o seu parecer sobre o relatório e contas de gerência para ser submetido a apreciação da Assembleia Geral.

CAPÍTULO VI

Das eleições

Artigo 51.º

A eleição da Mesa da Assembleia Geral, da Mesa Administrativa e do Definitório, ou Conselho Fiscal, será feita por escrutínio secreto, à pluralidade de votos dos irmãos presentes na reunião ordinária realizada no

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

mês de Novembro do ano em que terminar o mandato dos corpos gerentes, no local previamente designado para o efeito.

Artigo 52.º

1. As listas para a eleição da Mesa da Assembleia Geral, da Mesa Administrativa do Definitório, ou Conselho Fiscal, deve, conter os nomes dos membros efetivos e dos suplentes, entendendo-se que estes são os designados em último lugar.
2. Só os cargos de provedor e dos Presidentes da Mesa da Assembleia Geral e do Definitório, ou Conselho Fiscal, deverão ser especificados.
3. Se as listas contiverem nomes em excesso, consideram-se como não escritos todos aqueles que ultrapassarem o número dos membros efetivos e dos suplentes.
4. As listas devem ser em papel branco, sem sinais diferenciadores, e, quando entregues nas urnas, devem estar dobradas.
5. Só podem ser submetidas a votação as listas que forem apresentadas por um número mínimo de dez irmãos e que derem entrada na secretaria da Misericórdia até cinco dias antes da data designada para as eleições.

Artigo 53.º

As posses serão dadas pelo Presidente da Mesa da Assembleia e ficarão exaradas em livro especial a elas reservado.

Artigo 54.º

1. Finda a eleição, o Presidente da Assembleia proclamará os eleitos e de tudo o que se tiver passado será exarada e assinada a respetiva ata.
2. No prazo de cinco dias, a contar da eleição, o Presidente da Mesa da Assembleia oficiará aos irmãos eleitos, caso não tenham estado presentes, a comunicar-lhes o resultado eleitoral, na parte que a cada um, respetivamente, interesse.
3. Tal ofício, devidamente autenticado com o selo branco da Instituição, servirá de diploma de apresentação para a respetiva posse.
4. As posses serão dadas pelo Presidente da Mesa da Assembleia e ficarão exaradas em livro especial a elas reservado.

Artigo 55.º

Quando algum dos eleitos não aceitar o respetivo, cargo e a sua escusa for aceite pelo Presidente da Mesa da Assembleia, será por este proclamado para o lugar o irmão mais votado na lista dos suplentes, ou em caso de igualdade de votos, o primeiro dessa lista.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

Artigo 56.º

Nenhum irmão é obrigado a aceitar a reeleição.

CAPITULO VII

Dos serviços

Artigo 57.º

1. Os serviços da Misericórdia funcionarão sob a orientação da Mesa Administrativa, e serão executados pelo pessoal que for necessário, de harmonia com os regulamentos que vierem a ser aprovados.
2. Serão organizados quadros de pessoal, que abarcarão tantas áreas quantas as atividades em que a Instituição desenvolva a sua ação.
3. Deverão ser elaborados regulamentos — na rigorosa observância da legislação em vigor — que consagrem os direitos e deveres do pessoal.

Artigo 58.º

A Instituição deverá promover a valorização socioprofissional do seu pessoal e proporcionar-lhe condições de trabalho dignas e remunerações justas que se enquadrem no instrumento regulador das relações de trabalho.

CAPÍTULO VIII

Disposições gerais

Artigo 59º

A Irmandade da Misericórdia observará os preceitos da legislação que lhe for aplicável, e designadamente as disposições do Decreto-Lei n.º519-G2/79, de 29 de Dezembro de 1979.

Artigo 60.º

Os casos omissos deste Compromisso e dos seus regulamentos serão decididos peia Assembleia Geral, quando lhe não forem aplicáveis preceitos legais definidos.

Artigo 61.º

O presente Compromisso anula e revoga os anteriores compromissos desta Irmandade e entrará em vigor de pleno logo que seja devidamente aprovado.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

CAPÍTULO IX

Da extinção

Artigo 62.º

Esta Irmandade da Misericórdia só poderá ser extinta pela autoridade competente e na forma legal, mediante deliberação favorável tomada em Assembleia Geral que reúna, pelo menos, a votação concordante de três quartas partes do número total dos irmãos inscritos.

Artigo 63.º

Em caso de extinção, os seus bens reverterão para outras obras ou instituições de natureza cristã e católica, existentes ou a criar na sede do concelho de Cascais, tendo em consideração o disposto no artigo 59.º do Decreto-Lei n.º 519-G2/79 e demais legislação aplicável, tanto de direito civil como de direito canónico.

Aprovado em Assembleia Geral de 30 de Outubro de 1981.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

Anexo XIV - Estatutos da Tapada Nacional de Mafra

CAPITULO I - Disposições gerais

Artigo 1.º – Denominação e duração

1-É constituída a Tapada Nacional de Mafra cinegético e de educação ambiental ,cooperativa de interesse público de responsabilidade limitada, que se rege pelos presentes estatutos e demais legislação aplicável.

2-A duração da cooperativa é por tempo indeterminado.

Artigo 2.º – Sede e área social

A cooperativa tem a sua sede e área social na Tapada de Mafra, em Mafra.

Artigo 3.º – Objecto

A cooperativa tem por objecto principal a investigação e preservação da fauna e da flora, a educação ambiental, a actividade cinegética e a prestação de serviços de turismo rural, nomeadamente através das seguintes acções:

- a. Organização de programas de lazer e turismo compatíveis com as outras actividades;
- b. Utilização dos edifícios para fins múltiplos que se integrem no objecto da cooperativa;
- c. Funcionamento de um centro de investigação. experimentação e demonstração dos recursos faunísticos e da flora;
- d. Divulgação das regras cívicas básicas relativas actividade cinegética e à preservação do ambiente, visando especialmente a população escolar;
- e. Organização de caçadas com vista à exploração e ordenada dos recursos cinegéticos e tendo em conta os condicionalismos impostos por outras actividades a desenvolver;
- f. Realização de conferências, congressos e outras iniciativas relacionadas com o objecto da cooperativa.

CAPÍTULO II - Do capital social

Artigo 4.º – Capital social

1-O capital social da cooperativa, variável e ilimitado, é do montante inicial mínimo de 7500000\$.

2-O capital social é representado por títulos, de 1000\$ cada um.

Artigo 5.º – Subscrição do capital

1-O capital social é subscrito da seguinte forma:

- a. O Estado, representado pela Estação Florestal Nacional, serviço do Instituto Nacional de Investigação Agrária, subscreve 3825 títulos, de capital, no valor de 3 825 000\$;
- b. O restante capital, no montante de 3 675 000\$ será subscrito por outras entidades.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

2-A subscrição mínima é de 150 títulos.

Artigo 6.º – Realização do capital

1-O capital social pode ser realizado, quer em dinheiro, quer em bens.

2-A realização do capital social deve ocorrer no acto da subscrição.

Artigo 7.º – Afectação de meios financeiros ou patrimoniais

Qualquer membro da cooperativa poderá afectar a esta meios financeiros ou patrimoniais, desde que a assembleia geral o autorize.

Artigo 8.º – Transmissão títulos de capital

1-Os títulos, de capital correspondentes à participação do Estado apenas poderão ser transmitidos a pessoas colectivas de direito público e mediante deliberação prévia da assembleia geral.

2-Os títulos de capital detidos por particulares são livremente transmissíveis entre membros.

3-Por falecimento de um membro, os títulos, de capital são transmissíveis aos herdeiros do falecido, que poderão fazer-se representar por um que a todos represente.

4-Na alienação a não membros, a cooperativa goza de direito de preferência.

5-Desejando o membro alienar, no todo ou em parte, os seus títulos, de capital a não membros, informará a cooperativa do seu desejo de alienar, da identidade do proposto adquirente, do preço e das demais condições pelas quais vai transmitir cada título.

6-Desejando a cooperativa exercer o direito de preferência fá-lo-á nos termos e condições apresentados pelo membro.

7-Se não desejar preferir, a cooperativa informará o cedente, no prazo máximo de 30 dias a contar da data de recepção da participação respectiva, que não pretende exercer o direito de preferência, podendo o membro alienar livremente.

8-Oito dias após a posse legal dos títulos, o novo membro apresentará a registo os títulos adquiridos, sob pena de a cooperativa exercer o direito de preferência ao valor nominal de cada título, corrigido em função da quota- parte dos excedentes a receber e das reservas não obrigatórias e, não as havendo, dos prejuízos acumulados.

9-Ao membro adquirente ser-lhe-á, por direito próprio, conferida a qualidade de membro efectivo, sendo bastante a exibição dos títulos.

10- No caso de aresto dos títulos de qualquer membro, a cooperativa exercerá o seu direito de preferência nos termos do n.º 8.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

Artigo 9.º – Aumento do capital social

Por deliberação da assembleia geral, qualquer membro da cooperativa pode aumentar a sua participação no capital social, mediante subscrição de novos títulos, de capital social.

CAPÍTULO III - Dos membros

Artigo 10.º – Membros

- 1-Os membros da cooperativa são efectivos ou honorários.
- 2-São membros efectivos, além dos fundadores, quaisquer pessoas colectivas de direito público ou de fins não lucrativos, cooperativas e pessoas singulares que, como tal, forem admitidas.
- 3-São membros honorários todas as entidades públicas ou privadas. pessoas colectivas ou singulares, a quem a assembleia geral conferir tal qualidade.

Artigo 11.º – Admissão de membros efectivos

- 1-A admissão como membro da cooperativa efectua-se mediante a apresentação à direcção de uma proposta, da qual conste:
 - a. A identificação do proposto;
 - b. A natureza jurídica, no caso de se tratar de pessoa colectiva;
 - c. A indicação dos títulos, de capital a subscrever;
 - d. Os bens patrimoniais que porventura deseje afectar.
- 2-No caso de pessoa colectiva, a proposta referida no número anterior deve ser acompanhada de autorização à adesão emitida pela entidade ou órgão competente.
- 3-Não será admitida como membro qualquer pessoa singular ou colectiva cujo objectivo seja concorrencial com o da cooperativa ou com o de qualquer um dos seus membros.

Artigo 12.º – Direitos dos membros efectivos

Sem prejuízo dos consagrados na lei, são direitos dos membros efectivos:

- a. Participar nas assembleias gerais;
- b. Recorrer das deliberações da direcção para a assembleia geral;
- c. Requerer ao órgão competente informações sobre a vida da cooperativa: d) Examinar a escrita e as contas da cooperativa, nos períodos e condições fixados pela direcção;
- d. Beneficiar das regalias sociais estabelecidas pela direcção e ratificadas em assembleia geral;
- e. Eleger e ser eleito para os órgãos sociais;
- f. Requerer a convocatória da assembleia geral, nos termos definidos nos presentes estatutos ou no Código Cooperativo;

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

- g. Solicitar a sua demissão ou exoneração de membro dos órgãos sociais, nos termos do artigo 15.º

Artigo 13.º – Direitos dos membros honorários

1-Os membros honorários não participam no capital social, mas têm direito a participar na assembleia geral, sem direito a voto, e são isentos da responsabilidade que o Código Cooperativo atribui aos membros efectivos.

2-Os membros honorários não podem ser eleitos para qualquer órgão social da cooperativa.

Artigo 14.º – Deveres dos membros efectivos

São deveres dos membros efectivos, entre outros:

- a) Participar em todos os actos da cooperativa, designadamente nas assembleias gerais;
- b) Aceitar e exercer os cargos sociais para os quais tenham sido eleitos, salvo motivo justificado de escusa;
- c) Respeitar os estatutos, os regulamentos internos em vigor e as decisões dos órgãos sociais da cooperativa.

Artigo 15.º – Demissão dos membros efectivos

Os membros efectivos, que não sejam pane pública, podem solicitar a sua demissão no fim do exercício social, com pré-aviso de 90 dias, sem prejuízo das suas responsabilidades pelo cumprimento das obrigações assumidas como membros.

Artigo 16.º – Exoneração da participação do Estado

1-O Estado só pode exonerar-se da sua participação nas condições mencionadas na decisão administrativa tomada para a constituição da cooperativa.

2-E nula a deliberação da assembleia geral que decida a exclusão da participação do Estado em desconformidade com a decisão administrativa a que se refere o número anterior.

3-A exoneração da participação do Estado não implica a dissolução da cooperativa.

Artigo 17.º – Sanções

Aos membros da cooperativa são aplicáveis as sanções previstas no Código Cooperativo, nos termos ali definidos.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

Artigo 18.º – Atraso no pagamento de contribuições obrigatórias

1-Os membros admitidos após a constituição da cooperativa que se atrasarem no pagamento de contribuições obrigatórias por mais de três meses serão avisados para regularizarem a situação no prazo de 30 dias.

2-Se não o fizerem, a assembleia geral pode deliberar a sua exclusão sem necessidade de qualquer processo.

Artigo 19.º – Outras causas de exclusão

São causas de exclusão, a aplicar nos termos legais, para além da constante no n.º 2 do artigo anterior:

- a) As consignadas no Código Cooperativo;
- b) A prática de actos que contrariem gravemente os interesses da cooperativa.

Artigo 20.º – Restituição aos membros excluídos

1-Ao membro que o tenha sido por mais de um ano e venha a ser excluído será restituído, no prazo máximo de um ano a contar da data de exclusão, o valor nominal dos títulos, de capital realizados, corrigido em função dos elementos patrimoniais da cooperativa reportados ao último balanço aprovado em assembleia geral.

2-Caso o membro excluído não tenha completado um ano como membro efectivo, ser-lhe-á restituído apenas o montante entregue à cooperativa até à data da exclusão.

3-O prazo de restituição referido no n.º 1 poderá ser prorrogado até ao dobro se o montante a restituir for superior a 10 % do capital social.

CAPÍTULO IV - Dos órgãos sociais

SECÇÃO I - Disposições gerais

Artigo 21.º – Órgãos sociais

1-São órgãos sociais da cooperativa:

- a) A assembleia geral;
- b) A direcção;
- c) O conselho fiscal.

2-Todos os órgãos da cooperativa, para além dos membros efectivos, poderão ter dois membros substitutos.

Artigo 22.º – Comissões especiais

Quer a assembleia geral, quer a direcção, podem deliberar a constituição de comissões especiais nas condições estipuladas no Código Cooperativo.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

Artigo 23.º – Duração dos mandatos

O mandato dos titulares da mesa da assembleia geral, da direcção e do conselho fiscal é de três anos, sem prejuízo da possibilidade da sua revogação pela assembleia geral ou da livre substituição, pela parte pública, dos seus representantes, aplicando-se, neste último caso, com as devidas adaptações, o que estiver regulado para os gestores públicos.

Artigo 24.º – Reeleição dos titulares dos órgãos sociais

Os titulares eleitos da mesa da assembleia geral, da direcção e do conselho fiscal podem ser reeleitos sucessivamente.

Artigo 25.º – Votações

1-O número de votos dos membros da assembleia geral é proporcional ao capital social que tiveram realçado.

2-As votações para eleição da mesa da assembleia geral da direcção, do conselho fiscal e as respeitantes a assuntos de incidência pessoal dos membros são realçadas por escrutínio secreto.

3-Nenhum membro poderá votar em matéria de conflito de interesses seus com a cooperativa.

Artigo 26.º – Remuneração dos titulares dos órgãos sociais

O exercício de cargos sociais pode ser remunerado de acordo com deliberação da assembleia geral.

SECÇÃO II - Da assembleia geral

Artigo 27.º – Definição e composição

1-A assembleia geral é o órgão social supremo da cooperativa e as suas deliberações, tomadas nos termos legais e estatutários, são obrigatórias para os restantes órgãos sociais e para todos os membros da cooperativa.

2-Participam na assembleia geral todos os membros no pleno gozo dos seus direitos.

Artigo 28.º – Mesa

A mesa da assembleia geral é constituída por um presidente, um vice- presidente e um secretário.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

Artigo 29.º – Competências

Compete à assembleia geral:

- a) Deliberar sobre a abertura de delegações ou outras formas de representação;
- b) Eleger e destituir os titulares eleitos dos órgãos sociais e das comissões especiais criadas por sua iniciativa;
- c) Apreciar e votar, até 31 de Março de cada ano, o balanço e o relatório e as contas da direcção, bem como o parecer do conselho fiscal relativos ao exercício do ano anterior;
- d) Apreciar e votar, até 31 de Dezembro de cada ano, o orçamento e o plano de actividades para o ano seguinte;
- e) Aprovar a forma de distribuição de excedentes;
- f) Alterar os estatutos e aprovar e alterar os regulamentos internos; g) Aprovar a dissolução da cooperativa e a sua transformação em cooperativa de base estatutariamente prevista, no caso de exoneração da parte pública;
- h) Decidir a exclusão de membros;
- i) Apreciar os recursos das decisões da direcção relativamente a sanções aplicadas, sem prejuízo do recurso para os tribunais;
- j) Autorizar e fixar a remuneração dos titulares da direcção do conselho fiscal e da mesa da assembleia geral;
- k) Decidir do direito de acção civil ou penal contra os titulares da direcção, do conselho fiscal e da mesa da assembleia geral, nos termos do Código Cooperativo;
- l) Aprovar ou rejeitar a readmissão de titulares da mesa da assembleia geral, da direcção e do conselho fiscal, cujo mandato tenha sido suspenso por terem ficado sujeitos ao regime de liberdade condicional, ao cumprimento de medidas de segurança ou de penas de prisão preventiva.

Artigo 30.º – Assembleia geral extraordinária

A assembleia geral extraordinária reunirá quando convocada pelo presidente da mesa da assembleia geral, a pedido da direcção ou a requerimento de membros que representem, pelo menos, 5 % do capital, no mínimo de dois membros.

Artigo 31.º – Quórum

1-A assembleia geral só reúne e delibera se estiverem presentes membros que representem mais de metade do capital social, no mínimo de quatro membros.

2-Se à hora marcada para a reunião não se verificar o número de presenças previsto no número anterior, a assembleia reunirá com qualquer número de membros, uma hora depois.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

SECÇÃO III - Da direcção

Artigo 32.º – Composição

A direcção é composta por cinco membros, sendo um presidente, um vice-presidente, um tesoureiro, um secretário e um vogal.

Artigo 33.º – Competências

A direcção é o órgão de administração e representação da cooperativa, cabendo-lhe desenvolver as competências consignadas no Código Cooperativo.

Artigo 34.º – Forma de obrigação da cooperativa

1-A cooperativa obriga-se pela assinatura conjunta de dois titulares da direcção, sendo obrigatória a do presidente ou do tesoureiro.

2-Nos casos de mero expediente e de obrigações cujo valor não exceda o dobro do salário mínimo dos trabalhadores em geral basta a assinatura de qualquer dos titulares da direcção.

Artigo 35.º – Gerentes e mandatários

A direcção pode nomear gerentes e mandatários para determinados actos compreendidos na esfera das suas atribuições.

SECÇÃO IV - Conselho fiscal

Artigo 36.º – Composição

1-O conselho fiscal é composto por três membros, um presidente e dois vogais.

2-O presidente é designado nos termos da alínea a) do n.º 2 do artigo 8.º do Decreto-Lei n.º 31/84, de 21 de Janeiro.

3-Os dois vogais são eleitos em assembleia geral.

Artigo 37.º – Competências

O conselho fiscal é o órgão de controlo e fiscalização da cooperativa.

CAPÍTULO V - Das Reservas

Artigo 38.º – Reservas obrigatórias

Haverá uma reserva legal e uma reserva para educação e formação cooperativa, a constituir nos termos do Código Cooperativo.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

Artigo 39.º – Reserva legal

A reserva legal destina-se a cobrir eventuais perdas de exercício, sendo integrada por, no mínimo, 20 % dos excedentes líquidos anuais.

Artigo 40.º – Reserva para educação e formação cooperativa

1-A reserva para educação e formação cooperativa destina-se a cobrir as despesas com a educação cooperativa e formação técnico- profissional dos titulares dos órgãos sociais, dos trabalhadores da cooperativa e da comunidade, à luz do cooperativismo e das necessidades da cooperativa.

2-A reserva para educação e formação cooperativa é integrada por 5%, pelo menos, dos excedentes líquidos anuais.

Artigo 41.º – Outras reservas

A assembleia geral pode deliberar a constituição de outras reservas, determinando o seu modo de formação, aplicação e liquidação.

Artigo 42.º – Distribuição de excedentes

A distribuição de excedentes que restarem depois das reversões para as diversas reservas será determinada em assembleia geral, sob proposta da direcção.

CAPÍTULO VI - Da transformação e dissolução

Artigo 43.º – Transformação por exoneração da participação do Estado

No caso de exoneração da participação do Estado, a cooperativa pode transformar-se em cooperativa de serviços, por deliberação da assembleia geral.

Artigo 44º - Dissolução

1-Além dos casos previstos na lei. a cooperativa dissolve-se:

- a) Por deliberação da assembleia geral;
- b) Pela fusão, integração ou incorporação com outra cooperativa de interesse público.

2-A fusão e ou a cisão só são validamente efectivadas com os votos favoráveis da Estação Florestal Nacional e de outros membros que, em conjunto, representem, pelo menos. dois terços do capital social.

O Terceiro Setor Necessita de (uma) Estratégia? O Caso Português.

Artigo 45.º – Liquidação do património

Salvo nos casos de fusão e cisão integral, a dissolução da cooperativa implica a liquidação judicial do seu património e a constituição de uma comissão liquidatária.

Artigo 46.º – Liquidação judicial simples

1-No caso de dissolução por deliberação da assembleia geral a Estação Florestal Nacional requererá judicialmente a liquidação do património, devendo ser nomeada uma comissão liquidatária e fixado o prazo para proceder à liquidação.

2-À liquidação do património da cooperativa, nos casos de dissolução previstos nas alíneas a) e b) do n.º 1 do artigo 44.º dos presentes estatutos, aplica-se, com as necessárias adaptações, o disposto no Código Cooperativo.

CAPÍTULO VII - Disposições finais

Artigo 47.º – Alteração dos estatutos

1-Os presentes estatutos só podem ser alterados, nos termos da lei, em assembleia geral extraordinária convocada para o efeito.

2-A convocatória da assembleia geral extraordinária será acompanhada do texto das alterações propostas.