



Escola de Gestão

Gestão do Risco nas Organizações da Economia Social:
Abordagens Estratégicas e seus Efeitos no Cumprimento dos
Objetivos de Impacto Social

Márcia Rafaela Cadete dos Santos

Tese especialmente elaborada para obtenção do grau de Doutor em Gestão
Especialidade em Estratégia e Desenvolvimento Empresarial

Orientador:

Doutor Raul M. S. Laureano, Professor Auxiliar
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Dezembro, 2017

**Gestão do Risco nas Organizações da Economia Social:
Abordagens Estratégicas e seus Efeitos no Cumprimento dos
Objetivos de Impacto Social**

Márcia Rafaela Cadete dos Santos

Tese especialmente elaborada para obtenção do grau de Doutor em Gestão
Especialidade em Estratégia e Desenvolvimento Empresarial

Júri:

Doutor José Paulo Afonso Esperança, Professor Catedrático, ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa (Presidente do júri por delegação do Reitor do ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa)

Doutora Carla Maria Marques Curado, Professora Associada Com Agregação, ISEG - Universidade de Lisboa

Doutora Helena Maria Batista Alves, Professora Associada com Agregação, Universidade da Beira Interior

Doutora Maria Madalena Eça Guimarães de Abreu, Professora Auxiliar, ISCAC - Instituto Politécnico de Coimbra

Doutora Ana Margarida Madureira Simaens, Professora Auxiliar, ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Doutor Raul Manuel Silva Laureano, Professor Auxiliar, ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa (Orientador)

Dezembro, 2017

Resumo

A Economia Social, também designada por Terceiro Setor, a que pertencem as organizações sem fins lucrativos e de caráter voluntário, tem vindo a crescer e ganhar importância internacional, nacional e local em muitos países, devido ao papel cada vez mais relevante que desempenha na sociedade. As partes interessadas das Organizações da Economia Social (OES) têm um interesse cada vez maior em compreender o desempenho das OES quanto aos objetivos de impacto social. O contexto endógeno e exógeno às OES é caracterizado por fatores que influenciam o seu desempenho na condução dos projetos, podendo gerar problemas ou oportunidades a que os objetivos de impacto social do projeto estão vulneráveis. Com base em entrevistas com responsáveis por 20 projetos de OES (POES), conduzidas entre 2015 e 2017, foi possível (i) mapear as vulnerabilidades e caracterizar os riscos associados aos POES; e (ii) caracterizar as respostas aos riscos desenhadas pelas OES a fim de reduzir a incerteza quanto ao cumprimento dos objetivos de impacto social prosseguidos. É apresentado um quadro de modelação da dinâmica de cooperação entre os atores e as restrições do contexto, o qual assume um formato triangular ligado pela natureza das vulnerabilidades financeiras, relações-humanas e alianças. A definição de um quadro conceptual de gestão e avaliação dos projetos das OES, na ótica das estratégias de resposta aos riscos inerentes às vulnerabilidades do contexto, é defendido como o ponto de partida para a redução da incerteza quanto ao cumprimento dos objetivos de impacto social. Tal implica construir um plano de respostas aos riscos identificados e torná-lo parte da estratégia, governança e práticas diárias de gestão dos POES.

Palavras-chave: Economia Social, Terceiro Setor, Gestão do Risco, Estratégia, Impacto Social, Stakeholder

JEL: G32, L14

Abstract

The Social Economy, also known as third sector or voluntary sector, is composed of non-profit organizations. The Social Economy is rapidly gaining in visibility at international, national and local levels in most countries, due to the increasingly relevant role it plays in society. The Social Economy organizations stakeholders are becoming more and more interested in social impact aspect of organization's performance. In the context of Social Economy organizations (SEO), several factors influence their performance when conducting projects. Depending on how SEO act, these factors can become opportunities or barriers to social impact goals. Using data from 20 interviews with SEO managers conducted between 2015 and 2017, we proposed (i) to map the vulnerabilities and the risks SEO face in the context of the projects they conduct, and (ii) to understand how managers design a risk response plan to reduce uncertainty regarding the achievement of the social impact goals pursued. In this research, a framework is proposed for modeling the dynamic interactions between the actors and the contextual constraints of the SEO's projects, which assume a triangular format shaped by the nature of the vulnerabilities: financial, human relations and alliances. It is argued that an evaluation framework for SEO, based on strategies to manage risks coming from vulnerabilities, constitutes the foundation of risk mitigation for reducing uncertainty around social impact accomplishment. This may be combined with a specific risk response planning that needs to be embedded in the SEO project's strategy, governance and everyday managerial practices.

Key words: Social Economy, Nonprofit, Third Sector, Strategic Risk Management, Social Impact, Stakeholder

JEL: G32, L14

Agradecimentos

Esta tese de doutoramento é uma sequência do trabalho de investigação já iniciado no âmbito da dissertação de mestrado elaborada em 2013. Também este trabalho é fruto da experiência única que me foi proporcionada enquanto voluntária em Organizações da Economia Social. Os conhecimentos adquiridos sobre o funcionamento destas organizações, as características das suas comunidades e os recursos envolvidos na prossecução das suas missões foram cruciais para o êxito deste projeto.

O tempo que dediquei ao voluntariado representou uma oportunidade única de crescimento pessoal, académico e profissional, bem como de desenvolvimento do meu espírito solidário e de intervenção cívica. A todos os responsáveis agradeço a oportunidade, que me foi proporcionada, de aprender e contribuir.

À professora Madalena Abreu, agradeço toda a partilha de saber.

Ao professor Raul Laureano, orientador da dissertação, por ter aceitado orientar este projeto, agradeço todo o apoio no processo de construção do rumo dado a este trabalho. Agradeço ainda a disponibilidade demonstrada durante todos estes anos, sem a qual não teria sido possível explorar todas as opções, responder a todas as questões e receber todos os comentários que se mostraram fundamentais ao sucesso deste trabalho de investigação.

Sabendo que o tempo dispensado para a elaboração da dissertação impediu-me de o partilhar com os meus familiares e amigos, sou muito grata a todos eles pela compreensão e incentivo recebido ao longo deste período.

Ao meu filho agradeço a paz que me transmitiu ao longo desta jornada.

O meu profundo e sentido agradecimento a todas as pessoas que tornaram a conclusão deste projeto uma realidade.

Abreviaturas, siglas e acrónimos

CEPCMAF – Conferência Europeia Permanente das Cooperativas, Mutualidades, Associações e Fundações

CES – Charity Evaluation Services

DL – Decreto-Lei

EQUASS – *European Quality in Social Services* (Certificação da Qualidade dos Serviços Sociais)

ES – Economia Social

EUA – Estados Unidos da América

GASB – *Governmental Accounting Standards Board*

IEFP – Instituto do Emprego e Formação Profissional

IES – Informação Empresarial Simplificada

INE – Instituto Nacional de Estatística

IPD - Instituto Português de Desporto

IPJ – Instituto Português de Juventude

IPSS – Instituição Particular de Solidariedade Social

IRC – Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Coletivas

IRS – Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Singulares

ISO – *International Organization for Standardization*

IVA – Imposto sobre o Valor Acrescentado

NP – Normas Portuguesas

OCIP – Orçamento e Contas de Instituições Particulares

OES – Organização da Economia Social

OISA – Objetivos de impacto social anunciados

OISP – Objetivos de impacto social prosseguidos

ONG – Organização Não-Governamental

ONGD – Organização Não-Governamental para o Desenvolvimento

PALOP – Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa

PIB – Produto Interno Bruto

PMI – *Project Management Institute*

POES – Projeto(s) da(s) OES

RSC – Responsabilidade Social Corporativa

RSEC – Responsabilidade Social e Ecológica Corporativa

RSI – Rendimento Social de Inserção

SGPCM – Secretaria-Geral da Presidência do Conselho de Ministros

SNC – Sistema de Normalização Contabilística

SROI – *Social Return on Investment*

VAB – Valor Acrescentado Bruto

Principais definições e terminologia

Os principais conceitos utilizados na investigação são apresentados e definidos de seguida.

- (i) Uma **Organização da Economia Social (OES)** é uma organização que pertence à chamada Economia social (ES), Terceiro Setor ou Organizações Sem Fins Lucrativos. Este setor diferencia-se do setor público e do setor empresarial. As OES não procuram obter lucro com a sua atividade e, caso haja excedentes, as OES estão totalmente ou significativamente limitadas nas suas capacidades de distribuição de lucros aos investidores, membros e restantes partes interessadas, devendo pautar-se por uma postura de retenção e reinvestimento na própria organização com o fim de suportar a sua missão. As OES dependem de donativos, trabalho voluntário e recursos públicos.
- (ii) Um **projeto** define um esforço temporário empreendido para prestar um serviço ou criar um produto. A coordenação de vários **projetos de uma OES (POES)** em torno de objetivos de impacto social comuns compreende um programa sob o qual os vários projetos são articulados. Para uma OES, os vários programas desenvolvidos assumem uma importância estratégica para cumprimento da missão que justifica a sua existência.
- (iii) Um **doador-investidor** é um indivíduo ou uma entidade que contribui com recursos financeiros, materiais ou humanos (neste caso também pode ser designado de **voluntário**) para um POES de forma a suportar os seus objetivos e missões, podendo exercer um menor (doador) ou maior controlo (investidor social) sobre os recursos colocados à disposição.
- (iv) As **doações** são bens materiais, financeiros ou tempo e trabalho (no caso dos voluntários) colocados à disposição da OES sem que seja necessariamente exigida uma formalização de candidatura ou monitorização da forma como foram aplicados esses recursos. A entrega de doações monetárias implica a emissão de um documento fiscal por parte da OES recetora de forma a registar essa transferência.
- (v) Os **beneficiários** são indivíduos ou organizações que beneficiam de um POES (i.e., as atividades levadas a cabo no âmbito da sua implementação), experienciando uma mudança nas suas vidas. Os beneficiários são o público-alvo da ES.
- (vi) As **partes interessadas** são os indivíduos, grupos, instituições, ou Estados com interesse ou preocupação no trabalho desenvolvido pelas OES.
- (vii) Os **objetivos de impacto social anunciados (OISA)** expressam as consequências de bem-estar potenciais para os beneficiários resultantes da mudança anunciada patente nos objetivos dos POES. Os OISA são uma declaração de intenções das OES com

respeito aos projetos desenhados, os quais guiam, ou deverão guiar, as decisões de apoio por parte dos doadores-investidores.

- (viii) Os **objetivos de impacto social prosseguidos (OISP)** expressam as consequências de bem-estar potenciais para os beneficiários resultantes da mudança preconizada reflexo dos recursos e capacidade organizacional afeta e espelhada nas atividades dos POES. Os OISP espelham o potencial de alcance de mudança social associada ao POES.
- (ix) Os **objetivos de impacto social alcançados** expressam as consequências de bem-estar efetivamente atingidas pelas atividades dos POES.
- (x) Uma **vulnerabilidade** associada a um POES caracteriza-se por um estado de suscetibilidade à ocorrência de um evento com efeitos negativos nos benefícios anunciados como objetivos de impacto social de um POES, cujo grau dependerá das características dos riscos associados às atividades do projeto e capacidade da organização em responder a esses riscos.
- (xi) Os **eventos de risco** são acontecimentos eventuais que, em caso de ocorrência desencadeiam uma perda ou potencial perda como resultado. Estes afetam negativamente o benefício associado aos objetivos anunciados para o POES, causando incerteza quanto ao seu cumprimento.
- (xii) O **risco** incorpora a probabilidade da ocorrência de um evento e a magnitude das suas consequências, sendo função da natureza dos eventos e da exposição a estes.
- (xiii) As **respostas ao risco** compreendem a alocação de ativos tangíveis e intangíveis ao projeto, como forma de capacitar a OES para modificar ou alterar as suas características ou comportamento para melhor gerir o risco associado a eventos ocorrentes ou antecipados.
- (xiv) A **capacidade organizacional** é construída com base nos elementos internos à organização – nível de formação dos recursos humanos e infraestruturas p.e. – mas também nos processos desencadeados pelos seus responsáveis, designadamente, ao nível da coordenação, liderança, desenvolvimento de políticas e procedimentos internos, investimento em relações públicas, redes e parcerias e sistemas de informação.

Índice

Resumo	v
Abstract	vii
Agradecimentos	ix
Abreviaturas, siglas e acrónimos	xi
Principais definições e terminologia	xiii
Índice	xv
Índice de Figuras	xix
Índice de Tabelas	xxi
1. Introdução	1
1.1. Tema de investigação	1
1.2. Lacunas de investigação prévia	2
1.3. Problema de investigação	7
1.4. Pergunta de partida	8
1.5. Objetivos e questões de investigação	9
1.6. Contributos	11
1.7. Abordagem metodológica	12
1.8. Estrutura da tese	14
2. Revisão de literatura	17
2.1. Introdução	17
2.2. Economia Social: conceitos, dimensão e complexidade	17
2.2.1. Conceptualização da Economia Social	17
2.2.2. Caracterização da dimensão económica e social	21
2.2.3. Fontes de financiamento	22
2.2.4. Recursos humanos: empregados e voluntários	25
2.2.5. Influência política, social, económica e cultural	27
2.2.6. Prestação de contas, transparência e comunicação	29
2.2.7. Legislação Portuguesa aplicável às OES	40
2.3. Perspetivas e práticas de avaliação das OES	43
2.3.1. Dimensões conceptuais: as partes interessadas, a organização e o contexto	43
2.3.2. Pressão por reporte: doadores-investidores	47
2.3.3. A perspetiva dos clientes-beneficiários	51
2.3.4. As partes interessadas internas e a aprendizagem organizacional	52
2.3.5. A gestão integrada das relações com as partes interessadas	54
2.3.6. Os modelos e práticas da avaliação das OES	57
2.4. Gestão de risco em projetos orientados para o impacto social: premissas, conjeturas e incertezas em torno do seu cumprimento	68

2.4.1.	A teoria da mudança e a transformação social.....	68
2.4.2.	Vulnerabilidades e riscos na atividade das OES	70
2.4.3.	A gestão de projetos: qualidade e risco.....	84
2.4.4.	Uma visão bifocal da gestão estratégica de projetos da ES	104
2.5.	Sumário do capítulo	113
3.	Questões de investigação e metodologia.....	117
3.1.	Introdução	117
3.2.	O contexto da investigação e a pergunta de partida.....	118
3.3.	As questões de investigação	121
3.4.	Método científico e orientação epistemológica	125
3.5.	Método e técnica de recolha de dados	128
3.6.	Estratégias para garantir o rigor da investigação	132
3.7.	Seleção dos estudos de caso.....	134
3.8.	Documento orientador das entrevistas e recolha de dados	137
3.9.	Protocolo de análise de dados.....	144
3.10.	Sumário do capítulo	146
4.	Resultados e discussão	149
4.1.	Caracterização das organizações, projetos e responsáveis	149
4.2.	Resultados	152
4.2.1.	Q1. Quais as naturezas dos OISP dos POES e de que forma estas agem no sentido de os alcançar? 152	
4.2.2.	Q2. Quais os fatores do contexto e as naturezas das relações com as partes interessadas num POES que influenciam o cumprimento dos OISP?	160
4.2.3.	Q3. Que medidas estratégicas as OES adotam para responder ao risco inerente aos eventos que decorrem das vulnerabilidades que afetam o cumprimento dos OISP?.....	166
4.2.4.	Q4. Como é que os gestores das OES percecionam as consequências ao nível do cumprimento dos OISP decorrentes dos riscos a que estão expostos e decorrentes das respostas implementadas?	187
4.3.	Discussão dos resultados.....	199
4.3.1.	A natureza dos OISP: distinções e similaridades	200
4.3.2.	Modelação da relação vulnerabilidades-restrições-atores do contexto dos POES	202
4.3.3.	Quadro estratégico de resposta aos riscos inerentes às vulnerabilidades do contexto	206
4.3.4.	Gestão do risco: processo informal, mas estratégico	210
4.4.	Sumário do capítulo	213
5.	Conclusões	221
5.1.	Síntese da investigação	222
5.2.	Contributos	229
5.2.1.	Para a academia	229
5.2.2.	Para os profissionais da ES e suas partes interessadas	231
5.3.	Limitações da investigação	233
5.4.	Oportunidades para investigação futura.....	235

Referências bibliográficas.....	236
Anexos	276
Anexo A. <i>E-mail</i> de convite enviado às OES para participação na investigação _____	276
Anexo B. Documento orientador da entrevista_____	277

Índice de Figuras

Figura 1. Estágios da elaboração da investigação e estrutura da tese	15
Figura 2. Esquema das relações de causalidade entre recursos e resultados.....	63
Figura 3. Modelo do triângulo de restrições na gestão de projetos – PMBOK.....	87
Figura 4. Sequência de fases de implementação da gestão do risco	95
Figura 5. Evolução das publicações que abordam o risco em OES	100
Figura 6. Mapa de exposição ao risco em POES de acordo com o nível de inovação.....	105
Figura 7. Visão bifocal e multinível da orientação estratégica - perspectivas teóricas no setor empresarial e ES.....	110
Figura 8. Mapa de exposição ao risco em POES influenciado pelas medidas de controlo....	112
Figura 9. Posição epistemológica da investigação	118
Figura 10. Procedimentos de análise de dados.....	145
Figura 11. Método utilizado para responder às questões de investigação	147
Figura 12. Caracterização dos destinatários e área de atuação dos POES	150
Figura 13. Localização geográficas dos 20 estudos de caso	151
Figura 14. Frequência das respostas aos riscos, por natureza de evento e fase dos POES	182
Figura 15. Peso das medidas preventivas por natureza de objetivo dos POES.....	185
Figura 16. Relação entre a magnitude das consequências do risco e probabilidade de ocorrência do risco nas três fases dos POES.....	189
Figura 17. Relação entre os riscos atribuídos em média por natureza de OISP.....	191
Figura 18. Avaliação das dimensões dos riscos, por fase e natureza dos objetivos de POES	192
Figura 19. Nível médio de cumprimento dos OISP	193
Figura 20. Nível médio dos riscos e do cumprimento dos OISP	194
Figura 21. Distribuição dos níveis de cumprimento dos OISP dos POES.....	195
Figura 22. Distribuição dos níveis de risco por objetivos dos POES.....	196
Figura 23. Identificação das atividades por fase dos POES e por natureza de OISP.....	201
Figura 24. Modelo relação Vulnerabilidades-Restrições-Atores do contexto dos POES (VRA-OES).....	205
Figura 25. Quadro estratégico de resposta aos riscos inerentes à principal vulnerabilidade que advém dos fatores do contexto	208
Figura 26. Quadro conceptual de gestão do risco quanto ao cumprimento dos OISP	231

Índice de Tabelas

Tabela 1. Insuficiências empíricas e necessidades de conhecimento apontadas na literatura ...	4
Tabela 2. Insuficiências empíricas relativas à estratégia a aplicar no contexto das OES	6
Tabela 3. Quadro teórico sobre prestação de contas, transparência e comunicação nas OES .	30
Tabela 4. Levantamento das classificações e estratégias de gestão das partes interessadas	46
Tabela 5. Caracterização das perspetivas de RSC reativa ou estratégica.....	49
Tabela 6. O conceito de vulnerabilidade definido na literatura	71
Tabela 7. Os fatores endógenos e exógenos que potenciam eventos de risco na ES	79
Tabela 8. Descrição das restrições de gestão: âmbito, calendário, orçamento e qualidade	86
Tabela 9. Comparação entre níveis de análise do sucesso na gestão de projetos	88
Tabela 10: Fases do processo de gestão do risco	96
Tabela 11. Comparação dos paradigmas de investigação quantitativo e qualitativo	125
Tabela 12. Tipos de investigação: exploratória, descritiva e explicativa.....	129
Tabela 13. Caracterização das OES que compõem os casos de estudo	135
Tabela 14. Matriz do protocolo das entrevistas.....	139
Tabela 15. Objetivos dos projetos sociais das OES percecionados pelos entrevistados.....	153
Tabela 16. Fases de implementação dos POES de acordo com o objetivo prosseguido.....	155
Tabela 17. Caracterização do contexto endógeno e exógeno por natureza de objetivos	161
Tabela 18. Partes interessadas e sua influência nos POES	163
Tabela 19. Identificação e caracterização dos eventos de risco presentes na fase de “Avaliação de candidatos”	167
Tabela 20. Identificação e caracterização dos eventos de risco presentes na fase de “Preparação da resposta social”	168
Tabela 21. Identificação e caracterização dos eventos de risco presentes na fase de “Execução da resposta social”	169
Tabela 22. Caracterização dos eventos de risco de acordo com a natureza dos OISP	172
Tabela 23. Respostas ao risco inerentes aos eventos que afetam o cumprimento dos OISP .	178
Tabela 24. Indicadores de nº de eventos de risco e respostas	181
Tabela 25. Média dos níveis de magnitude das consequências e probabilidade de ocorrência dos riscos dos POES	188
Tabela 26. Articulação dos objetivos, questões e resultados da investigação.....	215
Tabela 27. Lacunas, objetivos e questões de investigação.....	223

1. Introdução

Este capítulo de introdução pretende dar uma visão geral do projeto de investigação. Primeiramente, descrevem-se o tema da investigação. Seguidamente, faz-se o levantamento das lacunas de investigação que justificam os objetivos, problema de investigação, pergunta de partida e questões de investigação. Adicionalmente, é apresentada a abordagem metodológica que engloba a orientação filosófica seguida, onde as opções tomadas ao longo da investigação são exaustivamente justificadas. Por fim, esta introdução termina com a descrição da estrutura da tese.

1.1. Tema de investigação

A Constituição da República Portuguesa (CRP, 1976) contempla três setores que coexistem na organização económico-social: setor público, setor privado e setor cooperativo e social. Este último setor, doravante designado Economia Social (ES), inclui as organizações objeto da presente investigação. Devido à ambiguidade de algumas das suas características, nomeadamente as de entidades não distribuidoras de lucros e de carácter voluntário (Salamon e Anheier, 1992), a conceptualização destas organizações não é consensual. Nesta investigação, o conceito de ES é o que emerge da discussão e consensualização mais recente alcançada no seio do grupo de trabalho europeu no âmbito do projeto comunitário “*Third Setor Impact 2014-2019*”¹ (Salamon e Sokolowski, 2016).

A ES tem vindo a crescer e ganhar importância nos últimos anos devido ao papel social cada vez mais relevante e essencial que desempenha na sociedade. O esforço empregue pelas ES consubstancia-se na implementação de projetos que visam prestar um serviço ou entregar um produto. Num plano mais abrangente, os projetos implementados são interrelacionados em torno de um objetivo de impacto social específico no âmbito de um ou vários programas abrangentes que assumem uma importância estratégica para cumprimento da missão que justifica a existência das organizações deste setor. Neste estudo, a unidade de investigação é definida ao nível do projeto.

Decorrente da expressividade que a ES tem ganho, o reporte de informação financeira e não financeira sobre as Organizações da Economia Social (OES) tem-se mostrado uma

¹ Informação disponível no *website* oficial do projeto <http://thirdsectorimpact.eu/>

necessidade real e atual das suas partes interessadas², as quais mostram interesse em obter informação sobre as mudanças provocadas na sociedade pelos projetos implementados pelas OES, isto é, em aferir em que medida a missão da organização é cumprida (Francisco, 2012).

A missão tem patente objetivos de criação de valor social e sustentabilidade de mudança social que a OES ambiciona provocar com a atividade desenvolvida (García *et al.*, 2013). À semelhança dos restantes setores, os gestores das OES são impelidos a desenvolver e implementar estratégias que lhes permitam orientar para as suas metas. O desenho de estratégias adequadas e fundamentadas para responder à natureza particular da meta prosseguida pelas OES – o impacto social – e ao ambiente de complexidade da ES (Simaens, 2015) exigem um mapeamento e caracterização dos fatores que compõem o contexto onde as OES atuam.

A presente investigação tem como tema o mapeamento e caracterização do contexto dos POES (POES) na parte que permite compreender as causas que tornam as OES vulneráveis quanto ao cumprimento dos objetivos de impacto social prosseguidos (OISP). Assim, o foco prende-se com o campo teórico da gestão estratégica e, especificamente, na gestão de POES em território português.

1.2. Lacunas de investigação prévia

Não obstante a crescente importância económica das OES e a, desde sempre, reconhecida importância social das mesmas, a investigação académica não reflete ainda essa relevância. Os investigadores contribuem para o conhecimento neste setor ainda de forma limitada, muitas vezes motivados por lacunas no setor empresarial (p.e., responsabilidade social corporativa).

De facto, os institutos de investigação dedicados à ES surgem apenas no final da década de 70 (Orlans, 1972), quando os dedicados às políticas públicas surgem em 1900 (McGann, 1992) e a origem da literatura económica remonta a um período anterior (Macleod, 1896). O facto da literatura económica ter ignorado a ES é evidenciado por Newhouse (1970). Quando a literatura neste setor começou a progredir, cedo a academia se apercebeu de que a compreensão da dinâmica do setor exigia o “*reconhecimento do*

² É usual em Portugal utilizar-se o termo inglês “stakeholder”. Neste estudo optou-se por utilizar o termo em língua portuguesa “parte(s) interessada(s)”

seu carácter multidimensional”, bem como as diferenças na caracterização do setor entre os países (Powell e Steinberg, 2006: 103). Esta constatação conduziu a que, desde logo, fosse necessária uma conceptualização das organizações do setor, desafio que ainda hoje não está fechado, discutindo-se atualmente a reconceptualização do setor (Salamon e Sokolowski, 2016).

Hoje em dia, reconhece-se uma tendência consolidada de as OES se aproximarem das estruturas e processos das empresas (Maier *et al.*, 2016). Apesar desta aproximação, as ferramentas de gestão não são de aplicação direta em ambos os setores. Com efeito, a investigação em ferramentas de gestão para a ES assenta na necessidade da sua adaptação. Por exemplo, Kaplan (2001) adapta a sua abordagem de gestão e medição de desempenho – *Balanced Scorecard* – à ES, reconhecendo que as medidas financeiras aplicadas no setor empresarial, o qual tem como perspetiva última a rentabilidade gerada para o acionista (Kaplan e Norton, 1992), não são suficientes para motivar e avaliar os objetivos últimos das OES: concretizar a missão. De igual forma, outros indicadores de desempenho, como, por exemplo, o ROI – *return on investment* – calculado para apurar a situação financeira de uma empresa num dado contexto, não servia para apurar o impacto social das operações das OES ou empresas, tendo sido necessário construir um indicador alternativo: SROI – *Social Return on Investment* (Lingane e Olsen, 2004).

A preocupação com a medição dos resultados emerge em tempos de incerteza, como os vividos durante crises económicas, em que, face à dependência de recursos, as OES são impelidas a responder à pressão pela demonstração de resultados que emana, principalmente, dos investidores-doadores (Arvidson e Lyon, 2014). Tal obriga, por vezes, ao uso paralelo de diferentes sistemas de avaliação de desempenho para responder às necessidades das diferentes partes interessadas (Moxham e Boaden, 2007).

Apesar dos contributos académicos consideráveis na área da avaliação das OES, o recente levantamento e análise crítica elaborados por Willems *et al.* (2014) revelam falhas nestes contributos ao apontar potenciais erros de enviesamento. Estes autores alertam ainda para o uso errado pelos investigadores dos termos eficácia e desempenho enquanto sinónimos. Em matéria de avaliação das OES, a Tabela 1 detalha as insuficiências apontadas na literatura bem como as necessidades de conhecimento para este setor.

Tabela 1. Insuficiências empíricas e necessidades de conhecimento apontadas na literatura

Referências	Insuficiências e necessidades de conhecimento
Hoefler (2000)	Os programas de avaliação nas OES ainda não atingiram o seu potencial. É necessário disponibilizar e melhorar as ferramentas de avaliação de forma a assegurar a prestação de contas na ES.
Moxham e Boaden (2007)	Os desafios do contexto da EE são únicos. As futuras investigações no campo da avaliação de desempenho devem focar-se em avaliar a importância das barreiras contextuais e processuais.
Ebrahim e Rangan (2010)	Existe uma urgência de conhecimento quanto: à escala e âmbito; métodos de avaliação de desempenho, e alinhamento da medição com a estratégia organizacional.
Lecy <i>et al.</i> (2012)	O desenvolvimento de sistemas de avaliação exige a utilização de uma abordagem multidimensional, uma adequação à realidade individual das organizações e setores, considerando o seu tamanho e missão diferenciados. A maioria dos estudos académicos avançam com modelos conceituais, mas falham ao não analisar empiricamente, quantitativa ou qualitativamente, o conhecimento sugerido.
Cordery e Sinclair (2013)	É necessário produzir conhecimento sobre como as OES conseguem equilibrar as solicitações de prestação de contas vindas dos financiadores com a necessidade de melhorar o desempenho organizacional. Mais do que meramente responder às solicitações dos financiadores, a contribuição académica deve apoiar o reporte das OES quanto à sua componente estratégica de forma a assegurar orientação para os seus valores.
Liket <i>et al.</i> (2014)	Foram identificados diferentes níveis de avaliação do sucesso dos POES (produção, resultado e impacto) por parte de avaliador e avaliado, onde as componentes de impacto relativo à missão e relativo ao bem-público são diferenciados. As conclusões acerca das diferentes perspetivas, objetivos, questões, efeitos e métodos, devem ser sustentadas e refinadas em múltiplos estudos de caso.

Em suma, o debate em torno da avaliação das OES tem progredido de forma lenta. Continuam-se a colocar questões de perspetiva e níveis de avaliação, onde os académicos apontam que o conhecimento produzido deve apoiar as OES a responder às solicitações de diferentes partes interessadas, e não apenas os financiadores, mas também contribuir para a gestão da organização.

Por outro lado, a diferenciação entre setores e a importância de estudar múltiplos casos é evidenciada, como reflexo da diversidade da ES. Assim, a primeira lacuna de investigação prende-se com a:

Lacuna 1. Necessidade de encontrar ferramentas apropriadas à avaliação das OES tendo em conta o contexto específico onde atuam e a missão que prosseguem.

Sendo um dos propósitos da ação da ES substituir as falhas de mercado (Weimer e Vining, 2017) e do setor público (Gronbjerg e Paarlberg, 2001), importa avaliar o grau de alcance deste objetivo, o qual se consubstancia na mudança social inscrita na missão das OES (Arvidson e Lyon, 2014).

A teoria da mudança social formulada por Lewin (1947) providencia uma forma de descrição do percurso entre os recursos e o impacto de um projeto, bem como uma explicação da forma como as mudanças são antecipadas de forma a acontecerem, com base nas premissas introduzidas pelos indivíduos que conduzem o projeto (Thornton *et al.*, 2017). Weiss (1995) defende que é necessário compreender a articulação causal entre os mecanismos de mudança e as atividades de um programa de avaliação, sendo que uma abordagem avaliativa sustentada nesta relação causal é uma oportunidade de demonstrar às comunidades como, quando e de que forma o benefício está a ser alcançado pelo programa. Os benefícios desta abordagem são vários e destacados por Carman (2010).

Apesar do reconhecimento da teoria da mudança enquanto valiosa ferramenta de gestão, Archibald *et al.* (2016) assinalam que os académicos não são consensuais quanto à definição dos modelos criados à luz da teoria. Estes autores apontam que os modelos criados estão sustentados em premissas que representam condições que fogem ao controlo das organizações. Estas premissas são precondições defendidas como necessárias e suficientes para se alcançar os resultados sequencialmente, pelo que são legítimas as preocupações com as incertezas em volta da efetivação destas condições.

Para Connolly e Hyndman (2004) é exigível que as OES justifiquem a sua existência pela fundamentação da eficácia e eficiência no alcance das metas e objetivos definidos para a organização. O desempenho a estes dois níveis (eficácia e eficiência), ao ser influenciado pelo contexto, implica compreender as vulnerabilidades que as OES enfrentam e a sua ligação com as atividades, produção, resultados e o impacto alcançados. A gestão estratégica é reconhecida como necessária para a concretização das metas e objetivos

(Kaplan, 2001), no entanto a literatura elenca insuficiências de investigação neste campo (Tabela 2).

Tabela 2. Insuficiências empíricas relativas à estratégia a aplicar no contexto das OES

Referências	Insuficiências e necessidades de conhecimento
Sawhill e Williamson (2001)	Com base em entrevistas com OES conclui-se que é crucial que as contribuições para a construção de sistemas de mediação de desempenho não ignorem o alinhamento com a estratégia da organização.
Ebrahim e Rangan (2010)	Existe uma falha acentuada no conhecimento de sistemas de controlo de gestão no contexto da ES, particularmente quanto à forma de alinhamento dos sistemas de desempenho com a estratégia e missão da organização.
Sharp e Brock (2011)	As conclusões que demonstram que os comportamentos de mitigação de riscos facilitam os processos estratégicos nas OES levantam a necessidade de testes empíricos que permitam validar padrões gerais de comportamentos mitigadores de riscos.
Watkins <i>et al.</i> (2012)	Identificada a incerteza como o fator mais determinante das estruturas e práticas estratégicas das OES, é de grande relevância que os académicos consigam mapear a distribuição dessas incertezas no campo das OES.
Domanski (2016)	É identificada uma lacuna significativa na literatura em gestão estratégica do risco na ES. As conclusões do levantamento de riscos apontados por OES polacas apontam para uma gestão não estratégica dos riscos, suscitando pistas para investigação futura quanto à confrontação dos resultados com outros países, identificação das causas e implicações para a teoria de gestão das OES.

Assim, o alinhamento estratégico com a missão da organização é lembrado como fundamental em futuras investigações que se debruçam sobre sistemas de avaliação das OES. Por outro lado, aponta-se o caminho dos sistemas de gestão e controlo de riscos como necessários à caracterização das vulnerabilidades do contexto das OES. Neste contexto, define-se a segunda lacuna de investigação:

Lacuna 2. Necessidade de definir o problema de vulnerabilidades e identificar padrões que caracterizam os POES.

E ainda, é assinalada na literatura a importância de gerar conhecimento que contribua para o desenho de comportamentos mitigadores dos riscos inerentes às vulnerabilidades que caracterizam o contexto dos POES. Neste cenário de insuficiências, Domanski (2016) resume a literatura produzida na área da gestão do risco na ES como focada em hipóteses fragmentadas, em contextos específicos, e com ferramentas e estratégias de gestão do risco já disponíveis, e originalmente produzidas para aplicação em contexto empresarial.

Daqui, decorre a terceira lacuna de investigação:

Lacuna 3. Necessidade de identificar respostas adequadas aos riscos inerentes às vulnerabilidades que caracterizam os POES.

Nesta medida, mostra-se necessário apostar cada vez mais num paradigma de investigação focado nos mecanismos que possibilitam e tornam as OES mais capazes de fazer face às vulnerabilidades do contexto. É aliás este o desafio identificado pela academia em matéria de gestão estratégica das OES e identificado pela prática ao serem criados instrumentos de financiamento dos POES (p.e., títulos de impacto social) que exigem que as OES demonstrem a baixa incerteza no alcance dos OISA desenhados e propostos nas suas atividades de angariação de fundos pois apenas esta demonstração lhes permitirá obter financiamento em detrimento de outras OES com níveis de incerteza mais elevados (Cooper *et al.*, 2016).

Lacuna 4. Necessidade de avaliar o grau de incerteza de cumprimento dos OISA que resulta da exposição às vulnerabilidades que caracterizam os POES.

Conforme decorre das lacunas de conhecimento identificadas no campo da avaliação e estratégia na ES, alcançar a preferência num processo de financiamento onde o risco para o investidor é determinado pelo impacto social alcançado, exigirá compreender perspectivas, objetivos e questões colocados pelos atores que influenciam esse impacto, bem como desenhar estratégias comportamentais mitigadoras dos riscos.

1.3. Problema de investigação

Os POES procuram criar respostas para os problemas sociais que emergem da economia. Os recursos finitos são uma realidade, como o são para qualquer outra atividade organizacional. Mas o financiamento incerto caracteriza as OES em particular. Por outro lado, a ação das OES não é unilateral e muitas vezes não é procurada, exigindo construir recetividade e aceitação por parte de quem beneficia da resposta.

Nesta dinâmica, cruzam-se fatores endógenos e exógenos à organização que influenciam o desempenho da OES. Estes fatores derivam dos comportamentos dos seus atores e de causas naturais, podendo gerar oportunidades ou refletir-se em vulnerabilidades quanto ao alcance dos objetivos sociais anunciados para o POES. Numa altura em que os investidores-doadores criam instrumentos cada vez mais guiados pelo nível de risco de

incumprimento dos objetivos de impacto social anunciado (OISA), nomeadamente, os títulos de impacto social a ser implementados em Portugal em 2018³, abordar esta problemática revela-se uma preocupação emergente.

A presente investigação é desencadeada e guiada pelo problema de investigação que se resume da seguinte forma:

Problema de investigação: As OES atuam em ambientes com múltiplas fontes de complexidade que geram situações de vulnerabilidade quanto ao cumprimento dos OISA para os seus projetos, rotulando estes como de risco acrescentado. Os investidores-doadores procuram financiar projetos com o menor risco de incumprimento dos OISA, pelo que há a necessidade de identificar as vulnerabilidades a que as OES estão sujeitas no contexto dos projetos que implementam, as respostas dadas pelas OES a essas vulnerabilidades, e, bem assim, em que medida essas respostas contribuem para a efetivação dos OISA.

1.4. Pergunta de partida

Os eventos de risco que influenciam o cumprimento dos OISP para os projetos implementados por OES são uma zona cinzenta para os investidores-doadores, tal como o são para os académicos, os quais só agora começam a mostrar a preocupação em começar a categorizar os riscos inerentes às atividades das OES e as estratégias para os processos de gestão dos riscos em OES (Domanski, 2016).

O intuito de acrescentar conhecimento a este campo científico conduz-nos à definição de uma pergunta de partida, que servirá de fio condutor da investigação.

Pergunta de partida: Tendo em conta o contexto em que um POES é implementado, de que forma é que os seus responsáveis nas OES percecionam as implicações das vulnerabilidades decorrentes desse contexto na gestão do projeto, quando se exige que as OES desenhem estratégias que se assumam como o garante do cumprimento dos OISP?

³ Informação disponível no *website* institucional Portugal Inovação Social - Portugal 2020

1.5. Objetivos e questões de investigação

Neste contexto de pressão para que as OES mostrem que os seus projetos são eficazes e de desafios que emergem das vulnerabilidades do contexto onde as OES atuam, a presente investigação procura situar as estratégias de gestão de risco no seio de uma vasta reflexão académica que entronca nas questões da avaliação das OES.

Quatro objetivos de investigação (O) foram definidos:

- O1.** Caracterizar os OISP dos projetos e as suas fases de implementação.
- O2.** Identificar e caracterizar as vulnerabilidades do contexto endógeno e exógeno dos POES que geram riscos quanto ao cumprimento dos OISP.
- O3.** Identificar as estratégias utilizadas pelas OES para responder aos riscos inerentes aos eventos que decorrem das vulnerabilidades que afetam o cumprimento dos OISP.
- O4.** Aferir em que medida as respostas ao risco afetam o grau de incerteza do cumprimento dos OISP.

Tendo presente os objetivos de investigação definidos, formulam-se 4 questões de investigação, as quais têm inerentes objetivos específicos (OE).

Primeiramente, importa compreender o contexto endógeno e exógeno do POES sobre o qual a análise se debruça, isto é:

- OE1.** Caracterizar os OISP nos POES.
- OE2.** Caracterizar as atividades implementadas pelas OES para atingir os OISP para os projetos.

Assim, a primeira questão de investigação (QI) formula-se da seguinte maneira:

- QI1.** Quais as naturezas dos OISP dos POES e de que forma estas agem no sentido de os alcançar?

Estando compreendido o âmbito e objetivos dos POES, importa posteriormente estudar o contexto endógeno e exógeno. Assim, formularam-se três OE que sustentam a QI2.

- OE3.** Identificar e caracterizar a influência dos fatores-chave do contexto endógeno e exógeno dos POES.

OE4. Identificar e caracterizar a influência das partes interessadas-chave com que a OES interage no âmbito dos projetos.

OE5. Aferir em que medida as relações com as partes interessadas-chave se consubstanciam em vulnerabilidades quanto ao cumprimento dos OISP no projeto.

Assim, procura-se compreender:

QI2. Quais os fatores do contexto e as naturezas das relações com as partes interessadas num POES que influenciam o cumprimento dos OISP?

Constatando-se o reconhecimento da influência do contexto, procura-se com a QI3:

OE6. Aferir em que medida e aspetos o cumprimento dos OISP são afetados pelos eventos de risco que decorrem das vulnerabilidades que afetam os POES.

OE7. Identificar que medidas são adotadas pelas OES no sentido de responder aos riscos que decorrem das vulnerabilidades que afetam os POES.

OE8. Caracterizar e associar as respostas inerentes aos riscos que decorrem das vulnerabilidades que afetam os POES.

A QI3 é, assim, formulada.

QI3. Que medidas estratégicas as OES adotam para responder ao risco inerente aos eventos que decorrem das vulnerabilidades que afetam o cumprimento dos OISP?

Por fim, investiga-se o entendimento que os responsáveis pelas OES têm sobre as consequências que as estratégias desenvolvidas têm na alteração da natureza e relevância das vulnerabilidades que decorrem do contexto. Com efeito, pretende-se:

OE9. Aferir a magnitude das consequências dos riscos que afetam o cumprimento dos OISP.

OE10. Aferir a influência que as respostas adotadas pelas OES têm na probabilidade de ocorrência dos riscos que influenciam o cumprimento dos OISP.

OE11. Aferir em que medida os OISP são potencialmente cumpridos, considerando a estratégia de gestão do risco desenhada.

Assim, formula-se a QI4.

QI4. Como é que os responsáveis das OES percecionam as consequências ao nível do cumprimento dos OISP decorrentes dos riscos a que estão expostos e decorrentes das respostas implementadas?

Em função da natureza destas questões de investigação, desenha-se a metodologia adequada.

1.6. Contributos

A presente investigação traz contributos para o campo da gestão da ES. Desde logo, ao conduzir uma revisão da literatura na área da gestão do risco, esta investigação dota a academia e os profissionais de uma definição do ponto atual de desenvolvimento evidenciando as metas alcançadas e as lacunas no conhecimento por preencher.

Por outro lado, esta investigação expõe conhecimento inédito e que seria considerado de difícil ou impossível obtenção, na medida em que as OES, à semelhança das empresas ou setor público, não apresentam uma postura de abertura ao ponto de divulgar a informação sobre as vulnerabilidades e riscos enfrentados pela sua gestão, que por vezes consubstanciam situações de fraude. Tal opção colocá-las-ia em situação de fragilidade em relação às restantes organizações do setor e perante as suas partes interessadas.

Na perspetiva das OES, dois contributos são trazidos. Por um lado, ao partilharem as suas experiências e lições aprendidas enquanto responsáveis pela gestão de projetos em OES, estes profissionais revelam as práticas que mostram ter resultado enquanto estratégias de resposta aos riscos de incumprimento dos objetivos de impacto social, podendo estas vir a ser adotadas por outras organizações da ES como forma de enfrentar as vulnerabilidades sentidas nos seus projetos. Por outro lado, a investigação expõe desafios que ainda procuram estratégias adequadas de gestão do risco – ao nível de eventos de risco sem respostas ou práticas não documentadas –, que alertam para futuros esforços que se exigem às OES no sentido de contruir soluções que dotem de confiabilidade a sua ação.

Na perspetiva das partes interessadas da ES, especialmente as que têm como maior preocupação o cumprimento dos objetivos de impacto social, nomeadamente beneficiários e investidores-doadores, esta investigação sugere um quadro de avaliação de projetos, definindo respostas ao risco inerentes às vulnerabilidades dos POES que devem constituir a estratégia de gestão do risco destas organizações, de acordo com a

natureza dos benefícios de impacto social ambicionados e contexto em que as OES atuam. Para os beneficiários, quando estes têm opção de escolha para usufruir do benefício procurado, este quadro avaliativo permite guiar a sua escolha, optando por OES que implementem as práticas de resposta aos riscos identificadas.

1.7. Abordagem metodológica

As questões de investigação formuladas refletem uma procura pela compreensão da forma como os decisores organizacionais definem as suas ações em consonância com as orientações estratégicas, e em que medida essas decisões são afetadas e moldadas à dinâmica do contexto e das relações com os atores que nele atuam. Tendo em conta o enquadramento da investigação e os objetivos definidos, esta investigação segue uma lógica indutiva no processo de desenvolvimento da teoria (Bonoma, 1985), pelo que está assente no paradigma qualitativo, assumindo a existência de diversas realidades, as quais se procuram compreender através das experiências dos responsáveis das OES.

Dentro deste paradigma qualitativo, a investigação assenta em premissas filosóficas (Creswell e Poth, 2017). Os responsáveis pelas OES desempenham o papel institucional estabelecendo relações com os atores do contexto endógeno e exógeno à organização, as quais não estão estagnadas e vão-se modificando e adaptando às circunstâncias, nomeadamente, políticas, sociais ou económicas. Esta visão da realidade, construída e guiada pela interação social dos seus atores e que está “*em constante estado de revisão*” (Bryman e Bell, 2015: 33), determinam uma orientação ontológica construtivista.

Ao sustentar a compreensão do contexto social na “*evidência subjetiva montada com base na visão destes indivíduos*” (Creswell e Poth, 2017: 21) e na interpretação do investigador num processo “*refletivo-dialético*” (Denzin e Lincoln, 2011: 576), esta investigação assenta numa premissa epistemológica interpretativa, que reflete a aproximação necessária aos responsáveis das OES que definem e implementam as estratégias organizacionais, bem como “*as inter-relações existentes entre factos e valores, dimensões históricas, sociais e culturais dos diversos contextos e a pluralidade e variabilidade da visão do mundo num contexto abrangente*” (Rocha, 2015: 127).

A premissa axiológica subjacente a esta investigação consubstancia-se na exposição do valor que o investigador traz para o estudo. Assim, mais do que assumir que a investigação é influenciada pelos valores do próprio investigador, assume-se que “os

valores do investigador interferem na investigação potenciando enviesamentos” (Creswell e Poth, 2017: 21).

Por fim, a orientação metodológica sustenta-se na definição do problema e de questões de investigação. Num contexto de atuação das OES sobre o qual o investigador não tem controlo, investiga-se a prática das OES com base na subjetividade inerente às perceções dos seus gestores. Assim, procura-se que o conhecimento gerado seja generalizável para uma teoria mais abrangente, contribuindo para que em futuras investigações sejam definidas hipóteses de investigação e estas sejam estudadas tendo em vista a generalização estatística dos resultados para o universo das OES.

De acordo com os pressupostos do paradigma de investigação e posição epistemológica enunciados, bem como os objetivos definidos, a estratégia de estudos de caso foi identificada como a mais adequada. De forma a evidenciar as diferenças e semelhanças no fenómeno observado em diferentes contextos, múltiplos estudos de caso são conduzidos e em diferentes setores de atividade (McCutcheon e Meredith, 1993). Assim, esta investigação assumiu também um carácter comparativo. Os múltiplos casos contribuem para a construção e fundamentação da teoria (Yin, 1994).

Quanto à técnica de recolha de dados, foram comparadas diferentes técnicas (entrevistas, método *Delphi* ou abordagem multicritério) conforme sugerido por Yin (1994). Após reflexão sobre prós e contras destas técnicas, detalhada no capítulo 3.5, a escolha recaiu sobre as entrevistas semiestruturadas. De forma a trazer contributos válidos para o conhecimento no campo académico em estudo, realizaram-se entrevistas junto de responsáveis de 20 projetos implementados por OES. A gravação das entrevistas não se mostrou viável na ótica de assegurar o rigor da investigação ou mesmo da recolha dos dados, já que nos testes piloto os entrevistados mostraram resistência a esta opção. Em contrapartida, optou-se por tirar notas escritas da informação e interação com o entrevistado, validadas na sua essência com os entrevistados.

Posteriormente, avançou-se para a elaboração do protocolo de análise dos dados, o qual passa pela codificação das entrevistas, reconfiguração dos dados em conjuntos conceptuais, construção matricial das dimensões das entrevistas e análise desta matriz.

Em suma, todas as fases metodológicas desenvolvidas e descritas foram desenhadas à luz do paradigma de investigação definido e orientação epistemológica clarificada no início

do capítulo: paradigma qualitativo, orientação construtivista e interpretativista, com uma estratégia de utilização de estudos de caso analisados com a técnica de entrevistas semiestruturadas e analisadas numa lógica exploratória e descritiva.

1.8. Estrutura da tese

A investigação está organizada em cinco capítulos, cujo conteúdo se sumaria abaixo. A Figura 1 resume a interligação entre os capítulos, identificando o tema e teorias abordados, as orientações ontológicas e epistemológicas, bem como contributos, limitações e pistas para futuras investigações.

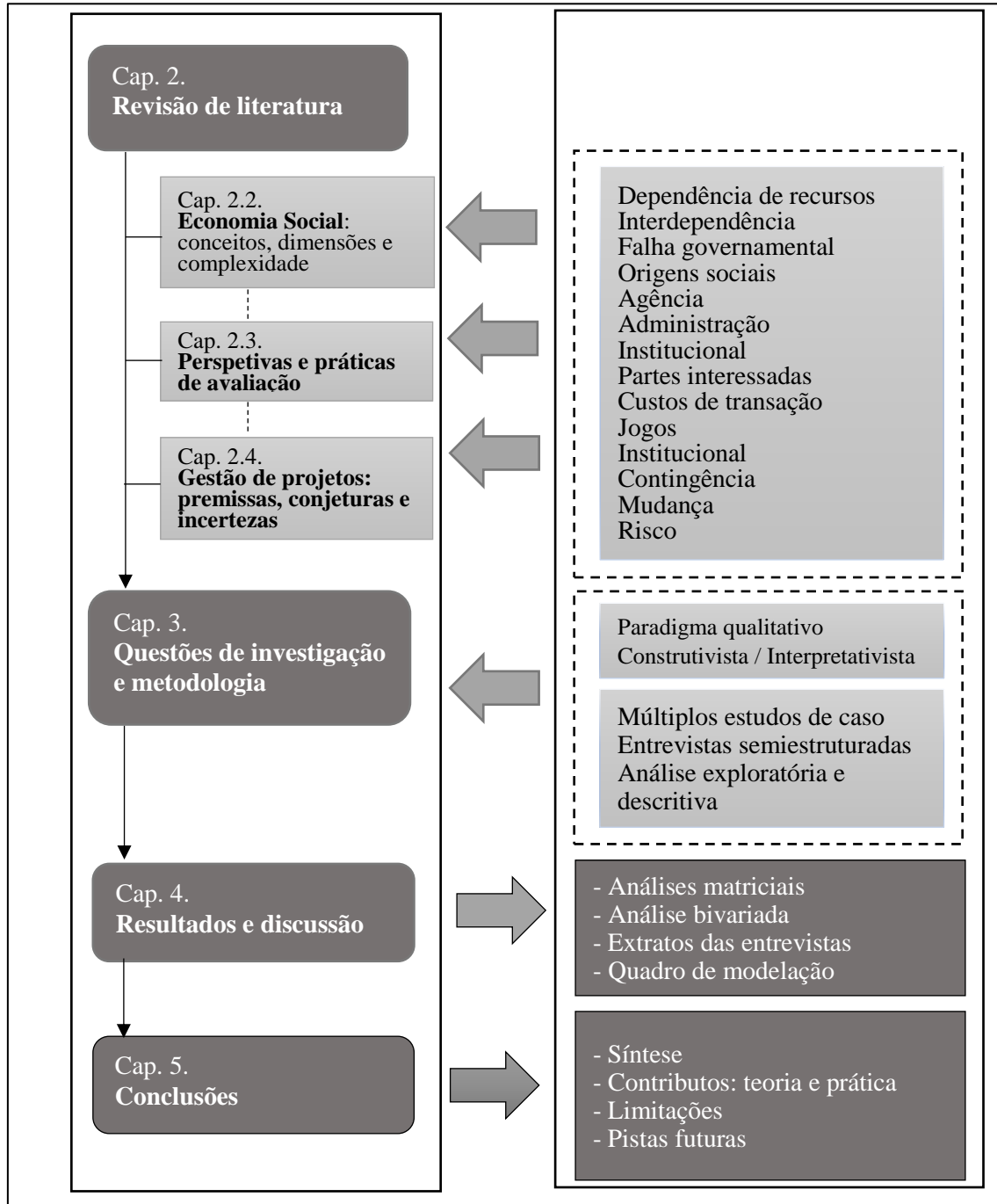
O primeiro capítulo começou por introduzir o estudo, delimitando o seu âmbito. Seguidamente, expõe-se o problema de investigação que fundamenta a realização desta investigação. Após a definição do problema, são definidos os objetivos, e apresentadas a pergunta de partida e as questões de investigação. Por fim, conforme anteriormente detalhado, apresentou-se a abordagem metodológica utilizada para responder a essas questões. O capítulo termina com a presente discriminação da estrutura do documento.

No capítulo dois, intitulado de revisão de literatura, é primeiramente caracterizada a ES e as organizações que o compõem. Partindo da definição e estrutura das OES, este capítulo explora as características económicas, políticas, sociais, legislativas e regulamentares pelas quais as OES se regem e que orientam o comportamento dos atores neste setor. Através do levantamento e análise das contribuições académicas relevantes para responder às questões de investigação formuladas foi possível explorar os aspetos de conceptualização das dimensões do setor, perspetivas dos seus diferentes atores, bem como os desafios inerentes à gestão de projetos orientados para o impacto social. O fio condutor presente na estruturação da revisão de literatura é claro, tendo-se evidenciado as lacunas de investigação existentes na esfera da avaliação das OES e gestão estratégica das vulnerabilidades presentes no contexto complexo em que estas organizações atuam. Por fim, com base na revisão de literatura efetuada, analisa-se o conceito de avaliação de projetos tendo por base visões bifocais adotadas pelos atores das alianças sociais.

O terceiro capítulo descreve o racional que sustenta a definição das questões de investigação e a metodologia adotada nas suas mais diversas dimensões: orientação filosófica, método e técnicas de recolha de dados, estratégias para potenciar o rigor da investigação, explicação do processo de seleção dos casos, bem como protocolos de

condução de entrevistas e de análise de dados. É neste capítulo que são elaboradas explicações sobre o processo de tomada de decisão quanto à metodologia adotada em detrimento de outras defendidas como válidas para o estudo da realidade das OES.

Figura 1. Estágios da elaboração da investigação e estrutura da tese



No capítulo quatro, são apresentados, primeiramente, os resultados, incluindo-se a caracterização dos casos utilizados, bem como a apresentação dos resultados decorrentes da análise da informação recolhida que visou responder às questões de investigação

formuladas. Posteriormente, os resultados são discutidos. Aqui, procura-se rever e repensar criticamente conclusões de investigações anteriores, levando a colocá-las em perspectiva. Por outro lado, são sugeridos um modelo e quadro de decisão que emergem dos resultados obtidos nesta investigação.

Por último, o quinto capítulo, intitulado de conclusões, apresenta o resumo do trabalho efetuado, contemplando uma fase de análise global dos resultados obtidos e das conclusões a eles associados. Adicionalmente, são sugeridos contributos que advêm da investigação, os quais ambicionam acrescentar conhecimento académico válido que contribua para a teoria e prática da ES e sua sustentabilidade. Por fim, as limitações da investigação são expressas e as pistas para futuras pesquisas são apresentadas.

2. Revisão de literatura

2.1. Introdução

O capítulo 2 abrange três tópicos. Primeiramente, tendo como ponto de partida as características próprias das OES, exploram-se os conceitos, dimensões e complexidade do setor. No segundo, são abordadas as perspectivas e práticas de avaliação das OES, à luz das teorias que moldam as relações da organização com as partes interessadas do setor. Por fim, investiga-se a teoria em volta da transformação social preconizada pelas OES e as abordagens à implementação de projetos criadas para conferir rigor à sua gestão e permitir óticas avaliativas das metas alcançadas.

Atualmente, o desempenho das funções sociais do Estado é em grande parte delegado nas organizações que compõem a ES, nomeadamente na prestação de serviços de cuidados na infância e velhice.

Estas organizações são parte integrante da dimensão económico-social do país, a qual também resulta da atividade do setor público e do setor privado. As atividades sociais e cooperativas desenvolvidas pelas organizações da ES são reconhecidas constitucionalmente enquanto pertencentes a um setor de propriedade de meios de produção (CRP, 1976). Da ES fazem parte as OES, as quais apresentam uma implantação nacional e estão próximas das populações, sendo reconhecidas pelo Estado como tendo um conhecimento profundo das realidades locais (Despacho n.º 6855-A/2014, Diário da República, 2.ª série — N.º 99 — 23 de maio de 2014). As OES têm uma enorme importância na economia e são uma fonte de bem-estar para os cidadãos em qualquer país do mundo (Salamon *et al.*, 2013). Deste modo, importa explorar o conhecimento sobre a definição e caracterização destas organizações, bem como os estatutos ao abrigo dos quais operam.

2.2. Economia Social: conceitos, dimensão e complexidade

2.2.1. Conceptualização da Economia Social

A academia utiliza diversas formas de referência a este setor, nomeadamente, ES, Terceiro Setor ou Organizações Sem Fins Lucrativos. Namorado (2006) conclui, pela análise dos quadros jurídicos nas organizações Portuguesas, que há uma coincidência,

ainda que incompleta, entre o âmbito da ES e o setor cooperativo e social, tal como a CRP (1976) o consagra. O surgimento de novas formas organizacionais com objetivos sociais (p.e., empresas sociais), mas sem a componente de solidariedade tornam mais abrangente este setor. A necessidade de reconceptualização do setor é, por isso, um debate emergente e levantado no âmbito do projeto comunitário “*Third Setor Impact 2014-2019*”⁴ (Salamon e Sokolowski, 2016).

Este debate advém do facto dos termos e conceitos associado ao setor não ser consensual, sendo detetadas várias divergências entre os países e dentro dos países. Um olhar para o panorama português evidencia estas diferenças. No que se refere às cooperativas sem fins lucrativos, desde cedo são consideradas como fazendo parte da ES (Lei n.º 51/96, de 7 de setembro), tendo visto o novo Estatuto cooperativo aprovado em 2015 (Lei n.º 119/2015, de 31 de agosto). No entanto, apenas recentemente se discute a sua inclusão em outros países (Salamon e Sokolowski, 2016). Já no que se refere às empresas sociais, o Estado português não as contempla como OES pois, apesar do debate em redor da sua possível inclusão, a Lei de Bases da ES (Lei n.º 30/2013 de 8 de maio), que veio estabelecer os princípios orientadores bem como um perímetro para as entidades e as atividades da ES, continuou a deixar de fora deste estatuto as empresas sociais.

Estudos produzidos a nível nacional enumeram formas jurídicas de organizações que compõem o tecido português da ES: Associações, Fundações, Instituições de Desenvolvimento Local, Misericórdia, Museus, Organizações Não-Governamentais, para o Desenvolvimento, Associações Mutualistas e Cooperativas (Franco *et al.*, 2005). Alguns são feitos com respeito a OES a operar com estatutos específicos, IPSS (Santos *et al.*, 2014b) ou com missões particulares e expressão significativa, ONG (Franco, 2015).

À semelhança de Portugal, uma análise europeia revela que os restantes países foram produzindo documentos com o objetivo de colmatar uma definição que acompanhe o desenvolvimento do setor e reflita a realidade nacional. No Reino Unido, a “*Charities Act 2011*” (Governo do Reino Unido, 2011) revela-se como uma ferramenta crucial na definição das instituições de caridade. Esta legislação permite identificar quais os objetivos seguidos pelas organizações que lhes conferem o estatuto de instituição de caridade, entre eles: prevenção e diminuição da pobreza; avanço nas áreas da educação, religião, saúde, desenvolvimento cívico e comunitário, artístico, cultural, patrimonial,

⁴ <http://thirdsectorimpact.eu/>

científico, e desportivo; avanço nos direitos humanos, no que se refere à resolução de conflitos, reconciliação ou promoção da harmonia, igualdade e diversidade religiosa e racial; avanço na proteção ambiental; apoio a pessoas com mobilidade reduzida ou saúde debilitada; avanço nas condições de vida dos animais; e promoção da eficiência na condução dos serviços policiais e de socorro. Independentemente da área de atuação, o benefício para a comunidade está patente em qualquer dos serviços providenciados. Também ao nível da forma, as organizações da ES podem adotar várias estruturas legais diferentes das definidas em Portugal e noutros países europeus, como sejam os *Trusts* ou *Charitable Incorporated Organization* (Governo do Reino Unido, 2014).

Em documentos produzidos por organizações europeias representativas do setor, como seja o “Relatório da Economia Social na União Europeia” elaborado pelo Comité Económico e Social Europeu (2007), identificam-se os seguintes tipos de OES:

- As organizações que funcionam como empresas, as quais distribuem os excedentes pelos seus membros, e as organizações sem objetivo de lucro;
- As organizações que angariam os recursos no mercado e as que dependem de donativos, trabalho voluntário e recursos públicos.

As diferentes definições e categorizações na ES evidenciam a necessidade de colmatar o défice de consolidação da conceptualização da ES. O referido projeto comunitário procura contribuir para a criação de consenso em torno da conceptualização do próprio setor, sendo assim condição necessária para alcançar o objetivo final do projeto. O trabalho realizado até ao momento tem vindo a ser divulgado em publicações científicas (Salamon e Sokolowski, 2016, 2014). Antes da análise dos resultados alcançados neste amplo estudo europeu, importa compreender a evolução do conceito na literatura da ES.

Desde cedo as organizações da ES foram definidas como sendo (i) formalmente constituídas; (ii) privadas; (iii) autogovernadas; (iv) não distribuidoras de lucros; e (v) de carácter voluntário (Salamon e Anheier, 1992). Esta definição teve um grande impacto na investigação na ES, embora continuasse a excluir os grupos informais da sociedade civil definidos e caracterizados pelos valores da ES (Smith, 1967). Daí que se mostraram necessárias dimensões adicionais sobre as suas características. Morris (2000) acrescenta neste âmbito quatro aspetos de natureza da sua atividade que distinguem estas organizações: (vi) natureza dos recursos angariados; (vii) resultados alcançados; (viii) bens e serviços prestados; e (ix) forma como aplica os excedentes da atividade.

A progressão das abordagens inovadoras no setor, como seja o surgimento das empresas sociais (Cordery e Sinclair, 2013), bem como as críticas à não inclusão no conceito de OES das cooperativas ou mutualidades, conduziram a uma conceptualização atualizada para o contexto europeu (Salamon e Sokolowski, 2016): (i) organizações formais ou informalmente constituídas; (ii) privadas; (iii) autogovernadas; (iv) sem obrigatoriedade de participação; e (v) totalmente ou significativamente limitadas nas suas capacidades de distribuição de lucros aos investidores, membros e restantes partes interessadas.

No âmbito do projeto de consensualização europeu (Salamon e Sokolowski, 2016), a ação das OES agrupa-se em: (i) desenvolvimento comunitário; (ii) organização de eventos públicos, culturais ou religiosos; (iii) promoção da saúde e segurança pública ou educação; (iv) preparação e ajuda humanitária; (v) limpeza do ambiente ou salvamento de animais; (vi) apoiar na alimentação, assistência ou companhia; (vii) participar ou organizar uma manifestação ou campanhas de sensibilização; e (viii) dedicação voluntária de profissionais à causa-pública.

Com base neste trabalho de consensualização, Salamon e Sokolowski (2016) divide as OES em dois grupos:

1. As organizações potencialmente consideradas da ES:
 - (a) Organizações sem fins-lucrativos, como ONG; associações e fundações de solidariedade social; Organizações sociais ou civis; Fundações privadas de doações; Organizações culturais privadas sem fins lucrativos; Congregações religiosas; Hospitais e clínicas sem fins lucrativos; Organizações privadas de serviços sociais; Universidades e escolas privadas sem fins lucrativos; Organizações de promoção de voluntariado; Organização de manifestações; Ordens profissionais; Associações profissionais; Associações de comércio ou trabalhadores; Sociedades recreativas; Associações recreativas e desportos amadores; Associações de benefício comunitário; Organizações de microcrédito sem fins lucrativos;
 - (b) Cooperativas e mutualidades, sem fins lucrativos e com limitações na distribuição de lucros; e,
 - (c) Empresas sociais registadas como sem fins lucrativos.

2. As organizações potencialmente excluídas da ES por não se enquadrarem nas características deste setor: Organizações controladas por organismos governamentais; Agências internacionais; Instituições públicas culturais; Entidades de saúde e educação públicas; Programas públicos de voluntariado; Cooperativas do setor público; Programas de responsabilidade social desenvolvido por empresas.

Após a conceptualização a que se chegou, mais consensual e abrangente, aponta-se agora para a necessidade de validar a sua aderência aos diferentes países tendo em conta a legislação aí em vigor e os costumes da sociedade (Salamon e Sokolowski, 2016), reconhecendo-se, assim, as especificidades do contexto nas suas mais diversas dimensões.

2.2.2. Caracterização da dimensão económica e social

A ocorrência de eventos negativos, de natureza económico-financeira e guerras ou catástrofes naturais, provocam situações de emergência social que fazem realçar o papel das OES na sociedade, as quais, cada vez mais, estão a substituir o Estado nas suas obrigações. Esta realidade é visível quando se aprofunda o conhecimento sobre o peso da ES na economia de um país.

O último relatório global sobre o estado da ES, intitulado *“The state of global civil society and volunteering”*, emitido pela *Johns Hopkins University* (Salamon *et al.*, 2013), apresenta uma análise comparada de dados de 16 países, entre os quais Portugal. Apesar dos indicadores económicos utilizados reportarem ao ano de 2006, o documento produz conclusões importantes com base nos relatórios mais recentes das contas satélite publicadas pelos Institutos de Estatística dos diferentes países. A ES é revelada como um setor em crescimento e onde a criação de postos de trabalho é cada vez maior, atingindo, em média, uma *“percentagem de 10% ou superior do total da força de trabalho dos países”* (Salamon *et al.*, 2013: 2).

Em Portugal, esta tendência de crescimento também se tem registado, ainda que em menor escala. Em 2013, quando foram conhecidos os números da, na altura criada, 1ª Conta Satélite da ES (INE e CASES, 2013), estes reportavam a dados respeitantes à atividade de 2010. Esses dados revelavam as organizações da ES portuguesa com um peso de 2,8% na economia global e assegurando 5,5% do emprego remunerado, com uma composição de 55.383 organizações. As Associações são os tipos de OES com maior

expressão (94%), as quais representam 54,1% em termos do contributo para a economia e 64,9% no que se refere à força laboral (231.834 empregados). No âmbito da sua atividade, as OES atuam nas mais diversas áreas, sendo a cultura, desporto e recreio as mais frequentes. Apesar de em menor número, a ação social é a área que gera maior valor para a economia (41,3%) e emprego (48,6%) registado no setor.

Em 2016, foi publicada a 2ª Conta Satélite da ES (INE e CASES, 2016), em que os dados respeitavam à atividade de 2013. Neste ano, o peso do setor na economia nacional manteve-se nos 2,8%, mas o emprego era ainda mais expressivo (6% do emprego remunerado em Portugal). As OES atingiam um número de 61 mil, o que expressa um aumento de 10% no período de um ano. A ação social continua a ser a área que se destaca em termos de valor gerado para a economia (44,7%) e emprego (54,6%) com valores ainda mais expressivos que em 2010.

Um relatório com dados de 2015 elaborado pela Informa D&B (2015) revela um setor com um total de 57 996 OES, corroborando a expressividade das associações de solidariedade social (92,0%). No entanto, se a tendência de 2007 não se alterou, a maioria das OES portuguesas são de micro (menos de 10 trabalhadores e 2 milhões de euros em receitas) e pequena (menos de 50 trabalhadores e 10 milhões de euros em receitas) dimensão, pois são caracterizadas por receitas pouco significativas (Carvalho, 2010).

2.2.3. Fontes de financiamento

Uma das teorias usada para explicar o comportamento das OES é a teoria da dependência de recursos que reflete a necessidade destas organizações de atrair recursos externos para levar a cabo a sua atividade (Pfeffer e Slancik, 1978). Com base nesta teoria, o objetivo da organização prende-se com *“a minimização da dependência de outras organizações no que se refere ao fornecimento de recursos escassos, bem como em encontrar formas de influenciar os fornecedores em tornar acessíveis esses recursos”* (Jones, 2010: 80). Esta teoria é relevante para se compreender a relação entre as OES e os financiadores públicos e privados, na medida em que estes atores controlam recursos que as OES necessitam.

O relatório publicado pela *Johns Hopkins University* (Salamon *et al.*, 2013) disponibiliza uma análise integrada dos indicadores para 14 países, com base em dados referentes a anos no período de 2006-2009, revelando que os fundos públicos apresentam um peso

maior nos países da Europa e Canadá (entre 41% e 68%) quando comparados com a Austrália e Nova Zelândia, onde os fundos públicos apresentam uma parte mais reduzida dos recursos das OES desses países (33% e 9%, respetivamente). O contributo para o Produto Interno Bruto (PIB) dos países já se situa em 4,5%. No que se refere às fontes de receita, a filantropia é revelada como uma fonte de receita não tão habitual como o esperado pelos autores do estudo, distribuindo-se as receitas provenientes por cada tipo de fonte da seguinte forma: 43% serviços prestados, 32% fundos públicos, 23% filantropia, e 2% outras receitas.

Em Portugal, o estudo da Universidade Católica (Franco, 2015) revela realidades bastante díspares no que ao financiamento diz respeito, identificando-se, com base no inquérito realizado ao longo do ano de 2014 junto de 153 ONG, organizações em que o financiamento público atinge os 85% das receitas e outras em que a filantropia é maioritária (60% das receitas), constatando-se, assim, a importância e peso do financiamento público enquanto fonte de rendimento das ONG portuguesas.

Os resultados da Conta Satélite da ES com dados de 2013 (INE e CASES, 2016) mostram que os recursos das OES foram fundamentalmente gerados pela produção (62,8%), isto é, serviços prestados, e por transferências correntes e subsídios à produção (23,8%). Estes dados sugerem que o peso público, apesar de não ser o principal, é extremamente importante na atividade da ES, especialmente nas organizações que se dedicam ao serviço social (as IPSS). Num estudo de 2012, realizado com base num inquérito a 61 IPSS dos distritos de Setúbal e Lisboa (Santos *et al.*, 2014b), conclui-se que a maioria das organizações (67%), que eram IPSS, atribuem aos fundos públicos o nível de importância mais elevado no financiamento da instituição. A discrepância que possa existir entre o peso do financiamento público contabilizado pelos organismos governamentais e as perceções das OES quanto à sua real importância pode advir do facto de essa contabilização não considerar no financiamento público o valor dos contratos realizados com o Estado para prestar serviços à população. Esta constatação tem adesão à perspectiva defendida por Salamon *et al.* (2012), que defendem que as contas satélite nacionais passem a considerar esses valores como financiamento público e não produção.

O Programa do XIX Governo Constitucional de Portugal 2011-2015 aborda a realidade da dependência dos fundos públicos por parte das OES com preocupação, afirmando que deve ser privilegiada a ação das organizações que consigam diversificar as suas fontes de

financiamento por via da criação de valor social e de inovação. Em sentido contrário, Chikoto e Neely (2014) revelam, através de uma análise longitudinal de dados de organizações norte-americanas, que a concentração de receitas, isto é, a aposta num grupo específico de entidades financiadoras, é uma estratégia viável que potencia a capacidade financeiras das OES.

Enfrentar o desafio da sustentabilidade financeira implica estabelecer parcerias com o setor privado em busca de suporte aos projetos sociais desenvolvidos e angariação de donativos para o mesmo. Esta é uma opção entre as estratégias proativas que, à luz da teoria da dependência de recursos, “*pode ser prosseguida pelas OES para lidar com as restrições do ambiente*” (Jaffee, 2001: 218). As empresas estão, tendencialmente, abertas a parcerias, tendo em conta que, para estas, as OES podem ser consideradas partes interessadas distais, por influenciarem indiretamente a sobrevivência e crescimento do seu negócio (Sirgy, 2002). No entanto, este desafio parece ser maior nos países do sul da Europa, onde se inclui Portugal. O relatório publicado em 2004 pela *Johns Hopkins University* intitulado “*Global Civil Society: Dimensions of the Nonprofit Sector*” (Salamon *et al.*, 2004) revela que, dentro dos países desenvolvidos, especificamente na Europa do Sul, o peso da filantropia no PIB dos países é um dos mais baixos. Os países da Europa do Leste apresentam os pesos mais reduzidos de filantropia. A mesma tendência é registada ao nível do peso do voluntariado. Os países do Norte e parte Ocidental da Europa são onde estas percentagens apresentam os maiores valores.

Numa análise centrada no setor português, o relatório da Informa D&B (2016) mostra que em 2014 as grandes empresas eram as que mais contribuíam para os donativos das OES (55% do valor total). No entanto, 85% das empresas que doam (ainda que valores médios muito mais reduzidos) são microempresas. Entre 2010 e 2014, período caracterizado pela crise económica, a expressão dos donativos manteve-se praticamente inalterada, continuando as empresas a assumir e manter uma atitude de responsabilidade social.

Atualmente, numa ES em que a escassez de transparência e prestação de contas de impacto social é gritante, a reputação das organizações tende a tornar-se um elemento-chave na tomada de decisão de investir ou doar. Vários investigadores debruçaram-se sobre a temática da angariação de recursos, tendo concluído que as perceções das partes interessadas sobre a eficácia da organização influenciam a vontade

de doar, bem como a capacidade de atrair pessoal e voluntários (Gent *et al.*, 2015; Grant e Potoski, 2015; Heller, 2008; Padanyi e Gainer, 2003; Sarstedt e Schloderer, 2010). Desta forma, o financiamento passa a estar sustentado em perceções, nem sempre corretas e muitas vezes influenciadas pelos media (Deepphouse, 2000), e não incentiva o aferir do cumprimento do objetivo primeiro destas organizações e do setor como um todo: o impacto social.

Mas a sociedade civil tem trabalhado nesta matéria e os instrumentos como, por exemplo, os títulos de impacto social, são reflexo disso mesmo. Estes títulos deverão ser em breve uma realidade em Portugal, através do projeto comunitário Portugal Inovação Social 2020. A adesão a este formato de financiamento dará às OES a oportunidade única de juntar sinergias com o setor privado, o qual investe numa lógica de filantropia de impacto, e com o setor público, que se associa enquanto parceiro que poderá vir a devolver o investimento realizado pelo privado em caso de sucesso no projeto social. Atrair estes recursos exige às OES transmitir às empresas e Estado confiança no alcance dos objetivos de impacto social.

Tendo em conta que o retorno do investimento em filantropia de impacto depende do sucesso no alcance dos objetivos de impacto social, as empresas querem avaliar o risco envolvido e as OES demonstrar que este risco é gerível e que estão empenhadas em fazê-lo. As empresas devem, pois, optar pelos projetos que apresentem um menor risco de investimento (Cooper *et al.*, 2016).

2.2.4. Recursos humanos: empregados e voluntários

A atração de recursos não respeita apenas a recursos financeiros ou materiais, mas também recursos humanos, ocupando o voluntariado um lugar de destaque cada vez maior.

As duas Contas Satélite da ES publicadas até ao momento que retratam o contexto português (INE e CASES, 2016, 2013) revelam OES com um peso relevante enquanto entidades patronais e OES onde a disponibilidade de voluntários revela-se um ativo essencial para a sua atividade, na medida em que este corresponde a cerca de 40% da mão-de-obra remunerada. No entanto, correspondem a uma taxa de voluntariado (12%) muito abaixo da média dos países da união europeia (24%). Em estudos longitudinais, Portugal é apontado como um país onde as taxas de voluntariado são baixas ou

relativamente baixas, à semelhança de Espanha, Bulgária, Lituânia, Polónia e Roménia. Apesar do retrato português, o estudo *Study on Volunteering in the European Union* da (GHK, 2010) sobre voluntariado na União Europeia revela que, em termos globais do setor, 66% das instituições tem voluntários na sua força de trabalho.

Em Portugal, o fomento do voluntariado jovem tem sido um objetivo dos últimos governos nacionais, sendo identificados alguns programas implementados nesse âmbito: Programa Jovens Solidários, Programa Voluntariado Jovem para as Florestas; Voluntariado Associativo; Programa Agora Nós. Acrescentam-se a estes, os projetos desenvolvidos localmente designados “Bancos Locais de Voluntariado”, os quais se estendem pelo país. Quando se estuda as áreas de atividade que podem gerar potenciais voluntários, os projetos sociais, de promoção do bem-estar e saúde são os que atraem mais voluntários em Portugal, seguidos pelos de âmbito cultural (GHK, 2010).

O crescente número de OES e de necessidades sociais fundamenta a procura cada vez maior por voluntários, justificando os contributos académicos em matéria de atração (p.e., Leisch *et al.*, 2013) e retenção destes atores (p.e., Garner e Garner, 2011). As OES são chamadas, por isso, a desenvolver estratégias de satisfação dos voluntários de forma a evitar conflitos, elevadas taxas de rotatividade, ou decréscimo no número de recursos disponível (Anheier *et al.*, 2013), sendo que os académicos sugerem que as OES apliquem modelos empresariais nesta área de gestão (Sherer, 2004).

Havendo disponibilidade de recursos humanos, a sua gestão torna-se fundamental para a rentabilização do tempo doado. Por um lado, estes devem ser capacitados para as tarefas a executar e, por outro, em determinados cargos, devem ser profissionalizados na tarefa que executam. Em Portugal têm vindo a ser desenvolvidos vários projetos que visam promover a inovação social no setor, através do desenvolvimento de competências dos profissionais ou criação e consolidação de parcerias estratégicas. O “Projeto de qualificação de IPSS” promovido pela Fundação Calouste Gulbenkian, Montepio e União Distrital das IPSS é um exemplo desses projetos.

Willems (2016) identificou as práticas de melhoramento contínuo como o principal fator que aumenta a capacitação das ONG em resistir a crises, sejam de carácter financeiro ou reputacionais da organização ou do setor. É precisamente a profissionalização da gestão e a formação contínua dos seus colaboradores que são apontadas há já alguns anos, como uma necessidade na ES (Dobrai e Farkas, 2010; Franco *et al.*, 2005; Santos *et al.*, 2014b).

Dados recentes, de 2015, revelam que as ONG portuguesas estão envolvidas em, pelo menos, uma parceria e uma rede e cientes da necessidade de melhoramento das competências da sua gestão ao nível do marketing, gestão estratégica e operacionalização de captação de financiamentos (Franco, 2015). Esta consciência reflete-se na necessidade de profissionalização e de adoção de práticas comerciais. Ambas têm vindo a generalizar-se e a ser um foco de investigação (Hume e Hume, 2016; Maier *et al.*, 2016).

2.2.5. Influência política, social, económica e cultural

A ES surge como consequência de duas falhas: a empresarial e a do Estado (Gronbjerg e Paarlberg, 2001). A teoria da falha do mercado sugere que em determinadas circunstâncias o mercado, constituído pelo setor empresarial, não opera de forma eficiente, na medida em que o produto ou serviço não chega à procura (Weimer e Vining, 2017). Quando o mercado não atua de forma eficiente, o Estado é chamado a colmatar essa falha. Segundo a teoria da falha do governo, o Estado tem limitações na sua atuação (Brinkerhoff e Brinkerhoff, 2002), levando a que parte da população não seja satisfeita. A ES surge para responder a esta procura residual “*através da produção por privados deste bem público para aqueles que dele precisam*” (Valentinov, 2008: 756).

Esta relação entre a falha do Estado e o surgimento de OES foi contestada por Salamon *et al.* (2000). Estes autores rejeitam a teoria da falha do governo ao comprovarem, pelos dados recolhidos em diferentes países europeus, que o crescimento da ES se relaciona com o nível de apoio governamental às atividades das OES.

No entanto, como crítica a esta constatação, Matsunaga *et al.* (2010) obtêm resultados que apontam para um efeito negativo do investimento público em saúde e em educação na dimensão da ES (medida pelo número de empregados das OES), considerando um conjunto de países mais alargado e incluindo outras variáveis de controlo. Estes autores concluem, assim, pela não rejeição da referida teoria. Assim, a relação cooperativa evidenciada por Salamon *et al.* (2000) não é uma evidência em territórios onde a população não está satisfeita com a produção de bens públicos. Nestes, a proliferação de OES é mais evidente como resposta a este défice.

Mais recentemente e numa perspetiva longitudinal, Kim e Kim (2016) confirmam que os níveis de desempenho da economia influenciam e explicam a dimensão alcançada pelas OES em determinado Estado. Os seus resultados revelam uma realidade em que o estado

da economia nacional, por influenciar o grau de financiamento público e privado das OES, tem grande influência no crescimento da ES. O contexto nas suas dimensões, nomeadamente social e económica, é, assim, influenciador da atuação das OES.

Kendall e Knapp (2000) diferenciam entre dois níveis de contexto: meso e macro. O meso-contexto caracteriza-se pela rede social de confiança e cooperação que influenciam mais diretamente as atividades da OES. O nível macro é o contexto político em que a OES se insere e que exerce uma influência na atividade da organização, apesar das suas implicações não se mostrarem tão diretas como as do meso contexto. Além da influência na atividade da organização, decorrente do nível de parceria estabelecida entre o Estado e a ES, este contexto macro mostra fundamentalmente outra realidade: a emergência de OES.

De acordo com a teoria das origens sociais, num contexto político social-democrata a proliferação de OES é menor que num contexto com políticas liberais, devido ao nível de proteção social presente, que é maior num regime social-democrata (Salamon *et al.*, 2000). Estudos empíricos realizados reforçam a importância desta dimensão política. Ao analisar os dados de OES de várias cidades dos Estados Unidos da América, Gronbjerg e Paarlberg (2001) concluem que a existência e atividade destas organizações é influenciada pelas oportunidades estruturais proporcionadas pelas condições sociais e políticas da região.

Também Luksetich (2008) debruça-se sobre a política estatal no que se refere ao financiamento da atividade destas organizações. Usando dados das declarações fiscais de organizações americanas, este autor valida empiricamente um modelo de existência de uma relação positiva entre os subsídios e contratos estatais e o número de OES existentes nessa área.

A ideologia política e os governantes em funções influenciam, assim, o modo como a sociedade progride pois, através das convicções e poder político atribuído, os Estados determinam qual a importância dada às causas defendidas pelas OES e, consequentemente, o menor ou maior apoio a elas atribuído.

Os mais recentes desenvolvimentos na política interna dos Estados Unidos da América demonstram isso mesmo. Através do mandato atribuído no final de 2016 ao partido republicano, os decisores políticos decidiram, no início de 2017, cortar o financiamento

público às organizações que se dedicam ao apoio dos jovens em matéria de planeamento familiar, no qual se inclui a temática da interrupção voluntária da gravidez.

Em Portugal, a política seguida pelo Estado contrasta com esta realidade. Assistimos à concessão de mais oportunidades para que as OES tenham recursos disponíveis para se manter em atividade e ao incentivo à proliferação destas organizações. Desde 2002, os sujeitos passivos de Imposto sobre o Rendimento de pessoas Singulares (IRS) dispõem da opção de afetar 0,5% do valor pago a uma OES que se dedica à solidariedade social à sua escolha (Lei 16/2001 e 22 de junho, 2001).

Mais recentemente, e desde 2014, os cidadãos portugueses dispõem da opção de doar o benefício de Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA), adquirido ao abrigo do artigo 66.º-B do Estatuto dos Benefícios Fiscais, a uma OES à sua escolha. Já em 2017, a consignação de IRS passou também a ser possível de se realizar para as OES que se dedicam a atividades culturais (Lei n.º 7-A/2016, de 30 de março).

Importa ainda assinalar os aspetos culturais que mostram influenciar as práticas de prestação de contas (Taylor e Warburton, 2003) ou os normativos, cujas diferenças de país para país são justificadas enquanto reflexo das culturas locais e do próprio papel que as OES desempenham na comunidade (Travaglini, 2008).

Assim, a influência do ambiente, nomeadamente social, económico, fiscal e político na estrutura e forma de gestão das OES mostra-se como um fenómeno natural no processo de adaptação das OES à comunidade onde atuam. Esta influência faz com que o processo de criação de bem-estar social não seja fechado ou estático, sendo afetado pelas alterações dessas dimensões no contexto. À luz da teoria da dependência de recursos, como consequência desta relação dinâmica entre a organização e o ambiente, as OES delinearão estratégias para gerir os seus efeitos (Saidel, 1991).

2.2.6. Prestação de contas, transparência e comunicação

A transparência e prestação de contas são apresentadas como justificações da estratégia de comunicação das OES (Dumont, 2013a). As práticas de transparência, prestação de contas e comunicação são fundamentadas à luz de diferentes teorias, nomeadamente as apresentadas na Tabela 3.

Tabela 3. Quadro teórico sobre prestação de contas, transparência e comunicação nas OES

	Prestação de contas	Transparência	Comunicação
Agência	Satisfazer necessidades de informação dos financiadores (Carman, 2011)		
Administração	Assegurar a confiança e a qualidade nos serviços prestados pela OES (Carman, 2011)		
Institucional		Profissionalizar os serviços prestados, estabelecer parceiras empresas-OES e construir uma melhor percepção da OES no mercado de trabalho (Sanzo-Pérez <i>et al.</i> , 2017)	
Partes interessadas			Aumentar o reconhecimento e empatia das partes interessadas (Knox e Gruar, 2007)
Dependência de recursos			Encorajar a lealdade dos doadores através de comunicação (Waters, 2011)

Cada uma destas práticas tem vindo a ter um desenvolvimento conceptual próprio, mas integrado na estratégia das OES.

a) Prestação de Contas

Cousins *et al.* (2014) definem a prestação de contas como sendo a forma de as OES demonstrarem o impacto e resultados dos seus programas. Sem empenho e efetiva divulgação, as OES não conseguem evidenciar a sua produtividade e desempenho, o que, consequentemente, não lhes permite justificar a sua existência (Connolly e Hyndman, 2004; Cousins *et al.*, 2014). Este comportamento é expectável à luz da teoria da agência (Carman, 2011). Segundo a teoria da agência, é estabelecida uma relação entre uma entidade principal e os seus agentes, os quais têm como objetivo atuar em nome da entidade principal na prossecução dos interesses desta última (Jensen e Meckling, 1976). Neste contexto, quando a entidade principal tem informação sobre a ação dos seus agentes

é mais provável que estes atuem efetivamente na prossecução dos seus interesses (Eisenhardt, 1989a).

Do ponto de vista moral, as OES têm a obrigação de prestar contas sobre a forma como aplicam os recursos que lhes são colocados à disposição. Esta obrigação moral foi transposta para a *Donor Bill of Rights* desenvolvida pela associação canadiana *Association of Fundraising Professionals* (AFP *et al.*, 1993), a qual contribuiu grandemente para a definição dos deveres das OES no que se refere aos seus doadores. Esta carta dos direitos dos doadores elenca um conjunto de 10 direitos que se refletem, entre outros, na obrigação das OES em: informar sobre a forma como as doações vão ser aplicadas, demonstrar a capacidade em atingir os objetivos de impacto social anunciados, e colocar acessíveis as demonstrações financeiras da organização.

Esta pressão que vem do ambiente externo à organização tende a obrigar as OES a desenvolver programas de avaliação e a prestar contas de forma a mostrarem o seu comprometimento e cumprimento dos objetivos traçados. Este é o comportamento expectável à luz da teoria institucional pois é este comportamento que permite a obtenção de legitimidade junto dos seus potenciais financiadores, partes interessadas externas (Benjamin, 2008; Callen *et al.*, 2003; Carman, 2011; Coule, 2015; Tassie *et al.*, 1998).

Os indivíduos que trazem financiamento para as OES doam ou investem recursos, sendo por isso quem, à luz da teoria da dependência de recursos, controla os recursos de que a organização necessita (Pfeffer e Slancik, 1978), ainda que o nível de controlo possa ser mais ou menos exercido (Ostrander, 2007).

À semelhança do apurado por Torres e Pina (2003) para os indicadores de desempenho, também a prestação de contas não é um conceito estático ou neutro, pois varia de contexto para contexto e incorpora fatores culturais desses contextos (Taylor e Warburton, 2003). Por um lado, as sociedades começam a exigir a inclusão de informação cuja divulgação é considerada relevante. Por outro, as condições sociais e políticas conduzem à determinação de diferentes formas e conteúdos de prestação de contas.

Os académicos começaram por identificar quatro tipos de prestação de contas das OES baseado no fundamento para a elaboração das mesmas, nomeadamente, fiduciário, legal, profissional e na obrigação de preservar e servir o interesse público (Balser e McClusky, 2005; Chisolm, 1995; Hammack, 1995). Hudson (2000) distingue tipos de prestação de

contas tendo em conta o destinatário: *upwards accountability*, destinada ao topo da organização; *downwards accountability*, destinada às partes interessadas de base; *accountability to peers*; ou *accountability to movement*, aquela decorrente dos direitos humanos, ambientais e justiça social.

A legislação emitida em matéria de obrigações de prestação de contas por parte das OES, não é universal ou comunitária. Autores como Farkas e Molnar (2005) defendem a universalidade quanto à definição de diretrizes de prestação de contas entre as OES pois, apesar de reconhecerem as particularidades que as caracterizam no que se refere ao setor de atividade, estrutura organizacional ou contexto onde atuam, argumentam que é possível encontrar pontos comuns a toda a ES. Havendo a opção pela criação de legislação importa perceber de que forma essa deve ser desenvolvida. O estudo comparativo dos normativos contabilísticos vigentes em três países da união europeia (Portugal, Espanha e Reino Unido), conduzido por Jesus e Costa (2011), aponta vantagens na construção destes normativos quando este processo é desenvolvido por organismos conhecedores da realidade específica deste setor, sendo a estreita colaboração dos organismos de normalização contabilística com as OES uma das *best practices* propostas neste estudo.

Analisando os múltiplos destinatários, propósitos (financeiros, governança, desempenho, e missão) e níveis (*compliance* e estratégico), Ebrahim (2010) sugere uma perspetiva integrada da prestação de contas que englobe os vários papéis. No entanto, estando numa condição permanente de dependência de recursos, os doadores-investidores tornam-se os atores mais importantes para os gestores, em detrimento dos beneficiários, que acabam por deter o papel vulnerável (Frooman, 1999).

Neste sentido, vários estudos onde o conteúdo dos documentos de prestação de contas é explorado (Connolly e Hyndman, 2004; Moxham e Boaden, 2007; Torres e Pina, 2003) têm demonstrado vantagens em incluir informação financeira e não financeira em comunicações com as partes interessadas externas, pelo que informações relativas aos resultados de curto e longo prazo, onde se incluem a eficácia e impacto das OES, são uma mais-valia.

Assim, o processo avaliativo que as partes interessadas fazem do desempenho da organização depende das expectativas iniciais que construíram, as quais derivam dos objetivos e missão divulgados pela organização aquando da sua fundação (Torres e Pina, 2003).

b) Transparência

Koppell (2005), ao definir a transparência como uma das dimensões incluídas na prestação de contas, não reduz a sua importância enquanto fator influenciador da tomada de decisão pelos diferentes atores. Os académicos (Parsons, 2007; Trussel e Parsons, 2007) obtiveram resultados que levam a identificar a prestação de contas e transparência como perceções cruciais no processo de doação. Quando as práticas de transparência não estão presentes – característica associada às OES suas operações e reporte (Ahmed, 2014) – tal demonstra numa postura de entidades fechadas, bloqueando oportunidades de doação (Soares *et al.*, 2012). Estudos conduzidos em países europeus e americanos apontam mesmo esta falta de transparência como um dos maiores problemas destas organizações (Eeckloo *et al.*, 2004).

Behn *et al.* (2010) conduziram um estudo junto de 261 OES norte americanas, ao longo de vários anos, tendo identificado quatro fatores que influenciam o seu nível de transparência: dimensão, nível de dívida, rácio contributivo e taxas de remuneração.

Tendo em conta que o número de OES ativas tem vindo a aumentar (INE e CASES, 2016; Informa D&B, 2015), a disputa por donativos é cada vez mais uma realidade na ES. Esta competição tende a fomentar a prestação de contas por parte das OES de forma a satisfazer a necessidade de informação dos seus financiadores. Adicionalmente, a necessidade de ação ao nível da prestação de contas e transparência é sustentada em outros argumentos, tendo Anheier *et al.* (2013) destacado (i) o direito das partes interessadas acederem à informação; (ii) o aumento da legitimidade das organizações; e (iii) a prevenção de corrupção. Estudos empíricos mostram que a pressão dos doadores está efetivamente a conduzir as OES a implementarem padrões de prestação de contas e transparência mais elevados, tanto no que se refere aos resultados financeiros, como à demonstração do impacto social alcançado (Kirsch, 2016; Waters, 2008). Os novos instrumentos de investimento privado e público na ótica da filantropia de impacto vêm reforçar esta necessidade e pressão (Cooper *et al.*, 2016).

Em contraponto, olhando pela lente organizacional, a maior crítica às práticas de transparência é que estas implicam o dispêndio de recursos que poderiam estar a ser aplicados pela organização no sentido de alcançarem de forma mais eficiente e eficaz os objetivos de impacto social a que se propõem (Hale, 2013). Esta limitação leva a que as OES optem por prestar contas para satisfazer as necessidades das partes interessadas mas

sem que os custos envolvidos as desviem do cumprimento da sua missão social (Kirsch, 2016). É este interesse último de servir a comunidade que deve guiar a relação entre as partes – OES e financiador –, sendo que as sinergias criadas desenvolvem a confiança com o financiador (Lambright, 2009) e permitem à OES focar-se na qualidade do serviço prestado (Wong, 2007). O interesse partilhado por estas duas entidades em servir a comunidade reflete uma visão de confiança mútua que contrasta com a teoria da agência. Esta relação que coloca os dois atores, lado a lado, a trabalhar em conjunto no objetivo social comum é compreensível apenas à luz da Teoria da Administração (Donaldson e Davis, 1991). Com base na Teoria da Administração, as OES têm interesse em desenvolver programas de avaliação na medida em que lhes permite assegurar confiança na prestação de contas e um serviço de qualidade (Carman, 2011).

Não obstante, as partes interessadas das OES têm-se batido por mais transparência, conduzindo ao surgimento de agências que divulgam classificações e *ratings* de avaliação das OES (p.e., *Charity navigator* ou *BBB Wise Giving Alliance*), usando informação fiscal e financeira disponível e, mais recentemente, a informação sobre a governança. Também a estas agências têm vindo a ser apontadas falhas quanto ao uso de medidas unidimensionais, utilização de rácios financeiros contabilisticamente modificáveis e à falta de captação de informação sobre o impacto social alcançado pelas organizações avaliadas (Ling e Neely, 2013)

As questões de transparência colocam-se num quadro mais alargado de prestação de contas, decomposta por Koppell (2005) em cinco dimensões:

- **Transparência:** expor e tornar acessível aos *media*, público e restantes partes interessadas os factos relativos ao desempenho organizacional, incluindo resultados de auditorias, relatórios internos e outros documentos de avaliação;
- **Obrigaçãõ:** enfrentar as consequências do desempenho organizacional, tais como a diminuição do orçamento ou penalidades, no caso de um cenário negativo, ou concessão de prémios aos trabalhadores, por exemplo, num cenário de desempenho positivo;
- **Controlabilidade:** orientar a organização segundo os desejos das partes interessadas na medida do controlo que estes exercem sobre a organização;

- **Responsabilidade:** seguir as normas da sociedade, como aderir aos padrões da profissão e indústria, bem como as normas comportamentais e moralmente aceites;
- **Capacidade de resposta:** corresponder às expectativas, necessidades e pedidos das várias partes interessadas.

A literatura define a transparência como uma ferramenta que, quando usada, permite dar acesso aos “*resultados auditados, relatórios internos e outros documentos avaliativos*”(Anheier *et al.*, 2013: 73). A importância da divulgação de informações e relatórios por parte das OES nas plataformas *online* é um tema emergente, devido à utilização cada vez maior da internet. Por um lado, as investigações focam-se no tipo de documentos e informação a divulgar (Lee e Joseph, 2013) e, por outro, procura-se avaliar o uso que é feito pelas OES dos *websites* institucionais (Dumont, 2013b) e compreender em que medida estes podem ser utilizados estrategicamente para melhorar a imagem das OES e, assim, fomentar a sustentabilidade organizacional (Huang e Ku, 2016).

Atualmente não se identificam agências que se debrucem sobre a realidade portuguesa. Apenas têm surgido projetos de levantamento e caracterização das OES. Duas bases de dados públicas disponibilizam informação sobre as OES portuguesas. A maior base de dados é a disponibilizada pela tutela governamental no *website* institucional do Instituto da Segurança Social (ISS). O ISS procede à elaboração, publicação e manutenção de dados identificativos e de contacto de mais de 5000 OES com estatuto de IPSS. Também com alguma dimensão, a Universidade Católica do Porto recolhe e disponibiliza os dados de mais de 1000 OES que se registaram voluntariamente no DES – Diretório da Economia Social. Além destas entidades, já se identificam empresas sociais que disponibilizam serviços de consultoria e divulgam contactos e missões das OES, como é o caso do *Sector3 Social Brokers*. No sítio oficial desta organização é possível aceder aos dados identificativos, de contacto e de caracterização a diversos níveis das OES a atuar em Portugal.

Também o Estado Português mostrou preocupação com a transparência das OES, em particular com as que atuam com a figura jurídica de fundação, ao aplicar um censo obrigatório a nível nacional a estas organizações, do qual resultou o Relatório de Avaliação das Fundações (Governo de Portugal, 2012). Com base nas práticas de transparência de 401 fundações, conclui-se que a maioria afirma não possuir *website*

institucional e apenas um reduzido número afirma publicar as contas e outros documentos sobre a sua atividade na internet.

À medida que se vai exigindo uma maior transparência por parte destas organizações, os governos criam leis que impõem a divulgação de dados de desempenho por parte destas entidades, sendo um dos casos mais recentes o do Brasil onde o projeto Lei 4919/12 obriga as OES a publicar na internet dados sobre os recursos angariados, os serviços que prestam e os seus benefícios (Governo do Brasil, 2013).

A realidade portuguesa aproxima-se da alemã, onde os dados analisados pela *Hertie School of Governance* e o Centro Social de Investimento da Universidade de Heidelberg (Anheier *et al.*, 2011) revelam que o nível de exigência relativo à transparência e prestação de contas para as OES na Alemanha é bastante inferior ao de outros países, como Estados Unidos, Reino Unido e até mesmo países europeus como Áustria e França. Ainda com base em dados da Alemanha, Anheier *et al.* (2013) concluem também por este baixo nível de exigência, afirmando que as obrigações de prestação de contas e transparência nas OES são bastante reduzidas e, quando existem, dizem respeito a relatórios formais a reportar às autoridades fiscais do país.

Em Portugal já existe regulamentação ao nível das Federações Desportivas portuguesas, em relação às quais está regulamentado o dever de publicação no *website* institucional dos: (i) orçamentos e contas dos últimos três anos; e (ii) planos e relatórios de atividades dos últimos três anos (Decreto-Lei n.º 248-B/2008, de 31 de dezembro).

Também as OES que atuam sob o estatuto de IPSS têm obrigações de prestação de contas mais abrangentes desde a última revisão, em 2014, do Estatuto das IPSS (Decreto-Lei n.º 172-A/2014, de 14 de setembro). Através das alterações introduzidas ao Estatuto das IPSS, existe agora uma obrigação de criação de plataformas *online* que permitam a publicitação dos atos das instituições, ao determinar no artigo 60º do normativo que a IPSS “*deve dar publicidade à realização das assembleias gerais no sítio institucional da instituição*”.

As alterações visam fomentar a utilização das tecnologias da informação ao prever, por exemplo, que “*a convocatória da assembleia geral pode também ser efetuada através de correio eletrónico*”. O normativo estabelece também regras ao nível da independência no que se refere à limitação de acumulação de cargos de trabalhador da instituição e nos órgãos de presidência, administração e fiscalização. A nova legislação acrescenta ainda a

incompatibilidade entre a acumulação de cargos em órgãos de administração e de fiscalização e ou da mesa da assembleia geral (Artigo 15º-A do Decreto-Lei 119/83, de 25 de fevereiro) e limita a quatro anos a duração de mandatos dos órgãos e a três os mandatos consecutivos do presidente da instituição (Artigo 21º-C do Decreto-Lei 119/83, de 25 de fevereiro).

Adicionalmente, as IPSS encontram-se obrigadas a submeter, anualmente, por via eletrónica, os orçamentos e contas anuais das instituições até ao dia 30 de junho do ano seguinte através da aplicação OCIP – Orçamento e Contas de Instituições Particulares – gerida pelo ISS. Esta prestação de contas contempla o envio de informação financeira que, para além de incluir as rubricas da contabilidade financeira e de gestão, adiciona informação detalhada sobre o financiamento e os investimentos realizados pela instituição. Neste sentido, a tutela governamental em geral e a sociedade civil, em parte, dispõe de meios de comunicação adicionais no caso das IPSS, quando comparado com outras OES que não operam sob este estatuto.

No que se refere à transparência, já em 2017 foi anunciado pelo Governo de Portugal uma estratégia de transparência na concessão dos subsídios às OES através de concurso público com critérios que visam o rigor na gestão do dinheiro público.

O estabelecimento de novas regras quanto à prestação de contas (Artigo 14º-A do Decreto-Lei 119/83, de 25 de fevereiro), as quais contemplam *(i)* a aplicação do Regime da Normalização Contabilística para as entidades do setor não lucrativo e *(ii)* a obrigatoriedade de publicação no *website* institucional até 31 de maio do ano seguinte a que dizem respeito, veicula algumas das OES à obrigação de comunicar online às suas partes interessadas esta informação contabilística e de gestão.

c) Comunicação

Além da transparência e prestação de contas, a consciência da grande importância que a comunicação pode ter para o sucesso da organização é assumida, sendo explorada quanto à perspectiva interna ou externa à organização. A nível interno, o alcance dos objetivos estratégicos pode ser potenciado pelo alinhamento das ações diárias dos indivíduos alocados a cada departamento, o qual pode ser conseguido através de uma comunicação efetiva entre a gestão de topo e o departamento (Kaplan, 2001). Ao nível externo, a necessidade de angariação de fundos através dos doadores é identificada como uma das

prioridades que exige a aposta no desenvolvimento de uma estratégia nessa área (Knox e Gruar, 2007). Desde logo porque a qualidade da comunicação mostra ter um impacto direto em várias dimensões organizacionais: compromisso e reputação da organização, familiaridade do doador com a ES e doações recebidas (Sargeant e Lee, 2004; Torres-Moraga *et al.*, 2010). Por outro lado, a comunicação é encarada pelas OES como uma ferramenta integrada na estratégia de educação e criação de compromisso com os membros da comunidade (Balser e McClusky, 2005).

A necessidade de comunicação constante com os públicos a quem a sua atividade se dirige é também apontada por Waters (2008), o qual alerta que as relações estabelecidas com estes grupos não podem ser mantidas sem que a organização disponibilize informação sobre as suas ações. Por isso, não é suficiente a realização de comunicações em momentos em que a organização procura angariar apoios. De facto, as conversações constantes que mostrem o agradecimento perante os doadores é de encorajar pois estimulam a lealdade dos doadores (Waters, 2011).

Ao nível dos meios de comunicação, a internet parece ser um tópico emergente, à semelhança do já retratado para o tópico da transparência. A internet tem sido uma plataforma utilizada pelas OES para transmitir informação e comunicar, por demonstrar ser vantajosa em termos de custos (Waters, 2007) e benéfica para as OES que procuram prestar contas às partes interessadas (Saxton e Guo, 2011).

Nesta plataforma *online*, as ferramentas de *e-mail* e *website* institucional destacam-se nas preferências. Devido ao custo reduzido de envio de informação por e-mail, principalmente quando a informação integra grandes relatórios como as contas anuais, as OES são incentivadas a considerar o envio através de *e-mail* (Neal, 2001).

O *website* institucional é caracterizado como um meio para a organização construir relações com o público através do diálogo (Taylor *et al.*, 2001), comunicar informação que ajuda a OES a criar a sua imagem de marca (Huang e Ku, 2016), melhorar a relação de prestação de contas da organização (Saxton e Guo, 2011) e aumentar a capacidade de resposta às principais partes interessadas (Saxton *et al.*, 2007). Destaca-se ainda o papel que os *websites* institucionais no desempenho da organização em campanhas de angariação de fundos (Waters, 2008).

A mais-valia na utilização dos *websites* institucionais consubstancia-se no seu papel de divulgação de informação, no que se refere às prestações de contas financeiras e sociais, bem como aos documentos oficiais de revisão de contas quando aplicável. Além da sua função de disponibilização de informação, os utilizadores dos *websites* institucionais pretendem encontrar um portal tecnicamente adequado, cuidado na apresentação do conteúdo e na aparência (Zech *et al.*, 2013).

No entanto, o *website* institucional colmata a necessidade de interação com os doadores-investidores. Apostar na interação com os doadores-investidores implica que as OES utilizem a mais recente plataforma de comunicação: redes sociais.

De facto, esta nova plataforma de interação permite não só divulgar a informação organizacional, substituindo as funcionalidades dos *websites* institucionais, como também permite obter *feedback* dos utilizadores e interessados na organização, através, por exemplo, de comentários, reações emocionais a publicações, número de visualizações. Estas interações têm revelado influenciar positivamente a atitude dos indivíduos de doar (Sura *et al.*, 2017).

No entanto, os fatores que influenciam as doações, como resultado do contacto com os *websites* institucionais, mostram ser diferentes quando esse contacto ocorre através de outros canais de comunicação online, nomeadamente, nas redes sociais (Saxton e Wang, 2014). Apesar das investigações conduzidas neste campo não demonstrarem ainda a real dimensão do retorno conseguido com a utilização das redes sociais (Kimmel e Kitchen, 2014), estudos relevam que os utilizadores estão muito predispostos a partilhar informação publicada pela organização e a participar em ações de *crowdfunding* (Saxton e Wang, 2014; Saxton e Waters, 2014).

Os académicos têm-se voltado para o conceito de capacitação dos meios de comunicação *online* enquanto ativo determinante para as OES (Dumont, 2013a; Saxton e Wang, 2014). Através do *website* institucional e das redes sociais, as OES têm disponíveis canais que possibilitam a comunicação bidirecional, permitindo a receção de *feedback* das partes interessadas, mostrando-se, por isso, uma política de comunicação acertada e que responde às necessidades de práticas de transparência e prestação de contas (Balser e McClusky, 2005; Georgette e Dumont, 2013).

2.2.7. Legislação Portuguesa aplicável às OES

As especificidades da ES obrigam a que os Estados produzam legislação específica para regulamentar a sua atividade. Apesar de dinâmico o processo legislativo caracteriza-se por maior estabilidade quando comparado com o setor empresarial.

A Lei de Bases da ES (Lei n.º 30/2013, de 8 de maio) define o perímetro das organizações que o compõem e os seus princípios. De forma suplementar, e de acordo com a natureza jurídica da organização, as OES continuam a ter o dever de obedecer a legislação transversal, como seja o Código Civil ou CRP, mas também a complementar onde se atribuem direitos e deveres de acordo com a sua natureza estatutária. De entre os vários tipos de entidades que constituem a ES, identificam-se as associações, fundações, cooperativas, mutualidades ou misericórdias para as quais foi emitida legislação específica:

- Associações: regimes setoriais como os dirigidos a organizações juvenis (Lei n.º 23/2006, de 23 de junho), de emigrantes (Lei n.º 115/9, de 3 de agosto), de pais (Lei 29/2006, de 4 de julho);
- Fundações: Lei-quadro das Fundações (Lei n.º 24/2012, de 09 de julho); outros regimes setoriais, como os das fundações de ensino superior (Lei 62/2007 de 10 de setembro);
- Cooperativas: Código Cooperativo (Lei n.º 51/96, de 7 de setembro);
- Mutualidades: Código das Mutualidades (Decreto-Lei 72/90, de 3 de março);
- Misericórdias: Concordata acordada entre a República Portuguesa e a Santa Sé.

No que se refere à carga tributária, pode dizer-se que de forma geral o setor social beneficia de um estatuto fiscal muito favorável. Destacam-se a isenção de IVA (Decreto-Lei 394-B/84, de 26 de dezembro) e Imposto sobre o Rendimento de pessoas Coletivas (IRC) (Decreto-Lei n.º 442-B/88, de 30 de novembro) nas suas operações ativas relacionadas com os seus fins sociais ou reduções nas contribuições para a segurança social (Anexo à Lei n.º 119/2009, de 30 de dezembro). As OES podem ainda usufruir de quadro mais favorável no caso de atuarem com estatutos jurídicos específicos, como sejam as isenções fiscais ou aplicação do regime de mecenato aos donativos efetuados por terceiras entidades.

As associações, fundações e cooperativas podem operar sob o Estatuto de Utilidade Pública, aprovado em 1977 (Decreto-Lei 391/2007 de 13 de dezembro). Adicionalmente, e de forma automática, as entidades que operem sob o estatuto de Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS) ou Organizações Não Governamentais de cooperação para o Desenvolvimento (ONGD) adquirem o Estatuto de Utilidade Pública. Este estatuto prevê algumas isenções fiscais e redução de taxas e outros benefícios, mas também impõe o cumprimento de obrigações declarativas e prestação de contas a órgãos governamentais.

Já no que se refere às obrigações contabilísticas, devido às distintas características das OES em relação às entidades com finalidade lucrativa, das quais se destacam as relativas ao financiamento e finalidade pela qual operam, foi aprovado pelo Decreto-Lei N.º.36-A/2011, de 9 de março, o regime de normalização contabilística para as organizações da ES, do qual faz parte integrante o Sistema de Normalização Contabilística (SNC) com a inclusão de regras contabilísticas próprias aplicáveis especificamente às OES.

Não obstante o seu âmbito de aplicação, o diploma dispensa da aplicação da normalização contabilística as entidades que não excedam nos dois exercícios anteriores o valor de 150.000 Euros de vendas e outros rendimentos, excepto nos *“casos em que as entidades integrem o perímetro de consolidação de uma entidade que apresente demonstrações financeiras consolidadas ou estejam obrigadas à apresentação de qualquer das demonstrações financeiras a que se refere o presente decreto-lei”*.

No entanto, as OES que não estejam obrigadas e não optem pela aplicação do SNC ficam obrigadas à apresentação de contas em regime de caixa, *“divulgando informação referente aos pagamentos e recebimentos realizados, bem como aos bens que integram o seu património fixo e aos direitos e compromissos futuros existentes num dado ano”*.

Importa ainda realçar que as contas das OES estão sujeitas a Certificação Legal de Contas sempre que estejam sujeitas à apresentação de contas consolidadas ou ultrapassem os limites referidos no artigo 262º do Código das Sociedades Comerciais (Decreto-Lei n.º 262/86, de 02 de setembro).

No âmbito das restantes obrigações declarativas de notar que, ao nível das operações executadas pelos sujeitos passivos de imposto, as OES não se encontram abrangidas por:

- Utilização de programa de faturação certificado pela Autoridade Tributária (Portaria n.º 22-A/2012, de 24 de janeiro);
- Produção e comunicação do ficheiro SAF-T (PT) (DL n.º 198/2012, de 24 de agosto);
- Emissão de fatura com todos os requisitos legais aquando da realização de operações isentas ao abrigo do 9º do Código do IVA (Decreto-Lei 394-B/84, de 26 de dezembro), devendo, todavia, neste tipo de operações emitir um documento adequado que identifique os intervenientes na operação e emitir faturas caso execute outras transmissões e prestações de serviços;
- Emissão e comunicação de documentos de transporte, no âmbito da aplicação do Regime de Bens em Circulação (Decreto-Lei 198/2012, de 24 de agosto).

No campo dos recursos humanos, e apesar dos indicadores revelarem que o peso do voluntariado em Portugal é muito inferior ao registado nos restantes países, os números revelados pelos inquéritos desenvolvidos recentemente confirmam a importância deste recurso para as OES (*vide* capítulo 2.2.4.). Dada a sua relevância para a ES, foi publicada legislação específica visando definir e regulamentar a sua atividade: Lei n.º 71/98 de 3 de novembro – Bases do enquadramento jurídico do voluntariado. A partir de 1998, o trabalho voluntário passou, assim, a estar juridicamente enquadrado e os direitos e deveres daqueles que se dedicam a ele definidos.

Assim, mesmo com um objetivo comum de contribuir para o ganho social e humano, as OES apresentam-se com diversas formas jurídicas como forma de refletir a sua organização e de se adaptarem às condições diferentes e inconstantes do meio onde atuam, nacional ou internacional. As diferenças entre países estão patentes nos diversos regulamentos legislativos, tais como os normativos contabilísticos aprovados. As características destes normativos já serviram de base para estudos comparativos, revelando tendências de convergência em países ibéricos (Jesus e Jorge, 2010); e divergências quando comparados vários normativos de fundações europeias (Gomes, 2016) ou com sistemas contabilísticos de influência anglo-saxónicos (Travaglini, 2008).

2.3. Perspetivas e práticas de avaliação das OES

2.3.1. Dimensões conceptuais: as partes interessadas, a organização e o contexto

As organizações são constituídas por pessoas e operam para pessoas, as quais são afetadas pela atividade da organização e, assim, influenciam no sentido de exigir explicações sobre a aplicação dos recursos e resultados alcançados pela mesma. As pessoas ou grupos de pessoas (organizações e empresas) são as “*partes interessadas*” das OES (Smith *et al.*, 2006: 219) e a gestão que a OES faz da sua relação é crucial para o seu sucesso.

O conceito de “parte interessada” foi considerado um tema emergente e abordado mais profundamente por Freeman (1994). Mitchell *et al.* (1997: 854) elaboram um resumo cronológico sobre o conceito de parte interessada, que permite definir, de forma resumida, as partes interessadas como “*grupos de indivíduos que se relacionam com a organização e que afetam e são afetados pela ação da organização*”. A influência das partes interessadas na vida organizacional e a complexidade da gestão das suas relações conduziu à alimentação de um campo teórico abrangente. Apesar da teoria das partes interessadas ser reconhecida e aceite cientificamente (Freeman, 1994), a conceptualização do termo “parte interessada” ainda está em aberto, facto que tem sido apontado como barreira ao desenvolvimento e validação empírica do conhecimento criado (Miles, 2015).

A academia tem produzido orientações de classificação e agrupamento de partes interessadas. Partindo da contestação do conceito de parte interessada, Miles (2015) identifica quatro eixos de classificação dos atores que interagem com as organizações: colaborador, beneficiário, influenciador e reivindicador. Quanto à distinção entre a esfera interna ou externa à organização, Fassin *et al.* (2016) classificam em partes interessadas internas: os gestores, os membros da direção, os membros da assembleia geral, empregados, clientes, e associados. No grupo das partes interessadas externas incluem o governo, redes e cooperação, organizações de referência, sociedade, patrocinadores e voluntários. Estes autores sublinham o aspeto dinâmico do papel das partes interessadas, na medida em que a sua importância não é estática, podendo a sua influência deixar de existir ou surgirem novas de acordo com as alterações do contexto.

No âmbito da reforma das leis empresarias, Freeman (1994) propôs três princípios orientadores da gestão das organizações: (i) gestão no interesse das partes interessadas;

(ii) dever de diligência por parte dos gestores; (iii) poder de ação das partes interessadas contra os gestores que falhem nas suas responsabilidades. Estes princípios refletem a preocupação inerente aos custos de oportunismo associados à gestão das organizações. Segundo a teoria dos custos de transação, cujas bases se sustentam no trabalho de Williamson (1975), os comportamentos oportunistas estão inerentes a qualquer transação. Estes comportamentos derivam dos objetivos da organização que, assente nesta teoria, são o de “*minimizar os custos inerentes às trocas de recursos com o ambiente e à gestão dessas trocas no seio da organização*” (Jones, 2010: 80).

A teoria dos custos de transação tem similaridades com a teoria da agência, ao assumir os interesses de cada uma das partes envolvidas e o conflito de interesses inerente (Eisenhardt, 1989a).

A resolução dos problemas relacionados com este oportunismo e a construção de vantagem competitiva em relação às outras organizações implica o investimento na construção de uma relação de confiança e cooperação entre a organização e as suas partes interessadas (Jones, 1995). Hodgson (2004) alerta, no entanto, que a explicação do comportamento das organizações e dos custos de transação não se esgota na compreensão do conceito de oportunismo que caracteriza estas relações.

Ainda assim, o oportunismo dos órgãos de gestão representa uma ameaça à eficácia organizacional e deve, por isso, merecer a atenção devida. As partes interessadas preocupadas com este aspeto da relação com a OES tenderão a monitorizar ativamente a atividade dos gestores, podendo mesmo fazer pressão para alteração de leis (Jones, 1995).

No entanto, Phillips *et al.* (2003) alertam que a teoria das partes interessadas não deve assentar na premissa de que a sua atuação leve à alteração de legislação e regulação. No entanto, assume que a reivindicação das partes interessadas tem na pressão legal o seu principal instrumento para requerer que os gestores defendam os seus interesses. À luz da teoria dos jogos, as partes interessadas podem combater o comportamento oportunista das organizações confrontando-as diretamente, através de greves ou organizando-se em grupo de forma a representarem os seus interesses de forma mais forte (Ruf *et al.*, 2001).

Tendo em conta a literatura produzida em torno da definição dos atores organizacionais e das relações entre estes, Donaldson e Preston (1995) propõem uma caracterização da

teoria das partes interessadas alicerçada na ética, sendo o seu desenvolvimento fundamentado em três abordagens:

- Descritiva - Ao ser descritiva, a teoria das partes interessadas define e explica as características e comportamentos das partes interessadas e o relacionamento da organização com estas.
- Normativa - Na sua abordagem normativa, o foco altera-se para a análise das práticas da gestão das partes interessadas e o impacto desta no sucesso organizacional.
- Instrumental - Na sua dimensão instrumental, reconhece-se a legitimidade dos interesses das partes interessadas desenvolvendo-se orientações no sentido de guiar a prática das organizações no relacionamento com as suas partes interessadas.

Em revisões de literatura, por exemplo (Jones e Wicks, 1999), constata-se que a convergência entre a componente normativa e a instrumental conduziu a contribuições académicas robustas por incluírem análises de características das relações entre as organizações e as suas partes interessadas, bem como orientações práticas para a sua gestão. Estas orientações estratégicas baseiam-se nos sistemas de classificações dos grupos de partes interessadas que foram sendo identificadas na literatura (Tabela 4). Destaca-se que os critérios utilizados compreendem as dimensões económicas, poder e relação contratual inerentes à dependência de recursos, mas também dimensões na ótica da criação de valor partilhado como seja a cooperação ou comprometimento ambiental.

A utilização das classificações dos grupos de partes interessadas permite aos órgãos de gestão, de acordo com a realidade organizacional e contexto, atribuir papéis e graus de importância de acordo com a contribuição destes atores para o desempenho organizacional (Atkinson *et al.*, 1997; Berman *et al.*, 1999; Shankman, 1999).

Tabela 4. Levantamento das classificações e estratégias de gestão das partes interessadas

Tipologia	Referência	Critério de classificação	Classificação das partes interessadas	Estratégias a adotar
Relação ameaça/cooperação	Savage <i>et al.</i> (1991)	Potencial de ameaça e cooperação	Disposto a apoiar / Ambíguo / Não disposto a apoiar / Marginal	Envolver / Colaborar / Defender / Monitorizar
Relação ética	Goodpaster (1991)	Interesse económico/social e princípios éticos	Estratégico / Multi-fiduciários (Moral)	
<i>Stakeholder</i> ⁵ <i>saliencie</i>	Mitchell <i>et al.</i> (1997)	Poder, legitimidade e urgência	- Adormecido / Discricionário / Exigente / Dominante / Perigoso / Dependente / Definitivo	
Preocupações ambientais	Henriques e Sadorsky (1999)	Comprometimento ambiental	Organizacional / da comunidade/ regulador / <i>media</i>	
Relação comercial	Luoma e Goodstein (1999)	Relação contratual	- Privado / Público	
Relações de influência	Frooman (1999)	Interdependência e poder	Baixa interdependência / Poder da organização / Poder da parte interessada / Alta interdependência	Retenção direta / Uso direto / Retenção indireta / Uso indireto
Relação de influência	Sirgy (2002)	Influência na sobrevivência e crescimento da organização	Interno / externo / distal	
Relações de influência	Friedman e Miles (2002)	Compatibilidade e necessidade	Reconhecimento explícito-implícito / Sem reconhecimento implícito / Sem contrato	Defensiva / Oportunista / Compromisso / Eliminação
Legitimidade	Phillips (2003)	Legitimidade e obrigações morais	Normativo / Derivativo	
Relações principais e periféricas	Hart e Sharma (2004)	Conhecimento, <i>saliência</i> e poder	Principais / “Franja”	
Cultura da parte interessada	Jones <i>et al.</i> (2007)	Crenças e valores, na natureza dos interesses, relevância, direito, entre outros.	Máximo egoísta / Egoísta / Instrumentalista / Moralista / Altruísta	
Relação triangular	Fassin (2009)	Legitimidade, poder e responsabilidade	<i>Stakeholder</i> real / <i>stakewatcher</i> (pressionador) / <i>stakepeeper</i> (regulador)	Defensiva / Ofensiva
Responsabilidade organizacional da parte interessada	Sachs e Maurer (2009)	Posição no processo de criação de riqueza	Beneficiário / Benfeitor / Detentor do risco / Gerador do risco	
Determinantes/Atributos/Relação	Miles (2015)	Determinantes ou atributos percebidos pela gestão ou pela parte interessada	Reivindicativo / Influenciador / Colaborador / Recetor	

⁵ Neste estudo, foi utilizada a terminologia “partes interessadas” em detrimento do estrangeirismo *stakeholders*, também utilizado em estudos escritos em língua Portuguesa

Uma visão oposta defende que os interesses de todas as partes interessadas devem ser consideradas e atendidas pela organização, pois não consideram existir interesses mais importantes ou legítimos que outros (Donaldson e Preston, 1995; Moore, 1999). O foco da organização em algumas partes interessadas de naturezas distintas exige responder às suas diferentes expectativas quanto aos objetivos traçados e demonstrar o seu alcance.

2.3.2. Pressão por reporte: doadores-investidores

As OES prosseguem objetivos de impacto social na tentativa de colmatar uma falha na sociedade. Preencher a falha é o que guia os indivíduos que se associam a uma causa, constituindo ou apoiando a atividade das OES na prossecução desse interesse e objetivo. O dicionário de termos e conceitos desenvolvido por Smith *et al.* (2006: 111) define o impacto das OES como “*o conjunto de consequências que advém da atividade da OES nos membros*” (impacto interno), “*utentes da organização e sociedade em geral*” (impacto externo). Já a eficácia é apresentada como o nível com que se atinge esse impacto, isto é, “*o impacto que as partes interessadas pretendem que seja alcançado com o uso dos recursos e o executar das operações*” (Smith *et al.*, 2006: 75). Apesar de as definições serem claras, a realidade mostra o processo de medição do impacto como complexo e difícil de efetivar pelas organizações (Lecy *et al.*, 2012; Ritchie e Kolodinsky, 2003). Numa revisão de literatura realizada por Lecy *et al.* (2012), aponta-se a ausência de definições e de identificações de parâmetros básicos do processo de medição de eficácia organizacional como uma das causas para a falta de consenso em torno da avaliação.

Não obstante a dificuldade das OES, a exigência de prestação de contas é uma realidade. Desde logo, esta surge dos doadores-investidores, quem, à luz da teoria da dependência de recursos, controla os recursos de que a organização necessita (Pfeffer e Slancik, 1978). A satisfação dos indivíduos e entidades que financiam as atividades das OES torna-se um foco para a sua direção, pois, quando estes estão numa relação de agenciamento, tornam-se os atores mais importantes para os gestores (Carman, 2011).

Os doadores-investidores das OES desempenham o papel de pagadores dos serviços prestados e bens vendidos pelas organizações, pelo que são atores que exercem grande controlo sobre estas organizações. Segundo Frooman (1999), o controlo exercido pelos doadores-investidores sobre a organização materializa-se em duas dimensões: (i) determinam se a organização obtém os recursos de que precisa e (ii) se a organização

pode usar os recursos da forma que pretende fazê-lo. O consentimento dos doadores-investidores sobre a colocação de recursos à disposição das OES é obtido através do cumprimento de obrigações que emergem desta relação, nomeadamente ao nível processual e organizacional, conforme decorre da teoria institucional. No entanto, a componente de voluntariado que caracteriza a ES, em detrimento do trabalho pago, justificam a adaptação à realidade da ES das premissas em que a teoria institucional assenta (Witesman, 2016). Nesta realidade, a tradicional teoria institucional, na qual assenta a premissa de que as pressões do ambiente levam a que as organizações adotem estruturas e processos de forma a ser percecionada como mais legítimas e bem-sucedidas (Carman, 2011), não encontra aderência na ES no que se refere à proteção legal, restrições e existência de incentivos para esta mão-de-obra.

No quadro dos doadores-investidores empresariais, Martínez (2003) classifica em três tipos a natureza dos interesses destes atores: (i) pressão social sobre as empresas; (ii) objetivos económicos e sociais; e (iii) o investimento comunitário perspetivado enquanto fonte de vantagem competitiva. Assim, as empresas estão motivadas para desenvolver alianças com as OES na medida em que possam aumentar a sua legitimidade e reputação (Oliver, 1990), elevar o seu estatuto social e reconhecimento (Stuart, 2000), ou como uma oportunidade para aprendizagem no campo da responsabilidade social corporativa (RSC) (Arya e Salk, 2006).

A RSC consubstancia-se na integração das necessidades sociais com as necessidades empresariais, o que exige que se esteja preparado para ajustamentos organizacionais, relações de prestação de contas, e incentivos (Porter e Kramer, 2006). Teoricamente, no âmbito das parcerias criadas com as OES, prossegue-se um objetivo de carácter social (Waddock, 1989), pelo que o sucesso destas parcerias tem que ser fundamentado no “*valor social gerado pela colaboração*” (Austin, 2010: 88). Segundo Porter e Kramer (2006), duas abordagens de RSC podem ser adotadas pelas empresas: RSC reativa ou RSC estratégica. Na abordagem reativa, apenas se exige que a empresa identifique as atividades empregues que causem danos à sociedade e mitigue esses danos. Já a abordagem estratégica é mais exigente, na medida em que as empresas têm que conseguir identificar oportunidades que permitam gerar um impacto positivo na sociedade e na sua capacidade competitiva. A Tabela 5 caracteriza e distingue ambas as RSC reativa (cinzento claro) e estratégica (cinzento escuro).

Tabela 5. Caracterização das perspetivas de RSC reativa ou estratégica

Impacto social genérico	Impacto social na cadeia de valor	Dimensões sociais do contexto competitivo
Boa cidadania	Mitigar danos causados pelas atividades da cadeia de valor	Filantropia estratégica que alavanca recursos para melhorar áreas relevantes do contexto competitivo
RSC reativa	Transformar atividades da cadeia de valor para beneficiar a sociedade e ao mesmo tempo fortalecer a estratégia	RSC estratégica

Fonte: Adaptado de Porter e Kramer (2006: 89)

Os benefícios para a sociedade que se pretendem alcançar com o investimento das empresas em RSC podem demorar longos períodos até se efetivarem. No entanto, as empresas procuram apurar o resultado gerado na sua política de RSC a fim de alcançarem os benefícios na arena competitiva.

Ainda que as OES sintam pressão das empresas que nelas investem no âmbito da sua RSC, as OES demonstram grande resistência às solicitações dos financiadores (Arvidson e Lyon, 2014). Apesar do desconforto interno sentido pelas OES, as empresas continuam a solicitar padrões cada vez mais elevados de prestação de contas e de transparência, através da comunicação de informação financeira e social que estabelecem com as partes interessadas (Waters, 2008).

A par desta pressão dos doadores-investidores na área do reporte de avaliação por parte das OES, a procura por legitimidade junto das partes interessadas externas obriga as OES a adotar uma postura institucional, no sentido de adotar estruturas, processos e regulamentação (Carman, 2011). Consequentemente, apesar da conceptualização da ES levar a um entendimento da teoria institucional assente nas suas características de voluntariado e clientes/beneficiários (Witesman, 2016), “*as solicitações do governo e dos doadores levam as OES a adotar os métodos e valores do mercado*” (Eikenberry e Kluver, 2004: 133).

De facto, os doadores-investidores têm-se pautado por um princípio de monitorização e fiscalização, sendo a *Donor Bill of Rights* (AFP *et al.*, 1993) exemplo dessa postura. Segundo esta carta de direitos dos doadores, as OES devem divulgar informação sobre a

forma como as doações vão ser aplicadas, bem como demonstrar a capacidade da organização em atingir os OISA. O grau de cumprimento da missão das OES é, segundo o estudo de caso conduzido junto do Corpo Nacional de Escutas Português, o principal critério de avaliação de desempenho apontado pelas partes interessadas (Francisco, 2012). Neste estudo, o impacto de médio/longo prazo é identificado como um dos principais critérios de avaliação utilizado pelas partes interessadas destas OES.

O interesse é garantir que a resposta social seja efetiva e que o dinheiro público é empregue de forma eficiente e eficaz. Assim, os serviços prestados pelas OES, nomeadamente, no âmbito de lares, apoio domiciliário, creches, estejam sujeitos a relatórios de avaliação de desempenho e auditorias recorrentes por parte do ISS. Para estas e restantes OES, o Regime de Normalização Contabilística para as OES (Decreto-Lei 36-A/2011, de 9 de março) guia as exigências colocadas às OES que vão ao encontro das necessidades de informação das suas partes interessadas. Por um lado, define-se como materiais as omissões ou declarações incorretas que possam, *“individual ou coletivamente, influenciar as decisões económicas dos utentes, tomadas com base nas demonstrações financeiras”* (Anexo II do Regime de Normalização Contabilísticas para as OES). Por outro, é dada liberdade para a reformulação do modo de *“apresentação das demonstrações financeiras sempre que tal alteração proporcione informação fíável e mais relevante para os utentes das demonstrações financeiras”* (Anexo II do Regime de Normalização Contabilísticas para as OES).

A importância que os Estados colocam na medição do impacto da ES é cada vez mais evidente. Por exemplo, o investimento que a União Europeia tem dedicado ao projeto comunitário *“Third Setor Impact 2014-2019”* reflete a pertinência e da urgência na criação de consenso sobre as matérias da ES, nomeadamente no que respeita à sua avaliação.

Além do investimento em projetos de investigação, os Estados apostam na legislação enquanto meio de obrigar as OES a prestar contas. Destes são exemplo as obrigações que as OES de cariz social (*charities*), a atuar em Inglaterra e País de Gales, passaram a ter. Estas OES obrigam-se a reportar, à *Charity Commission*, em que medida estão a entregar o benefício público relacionado com a sua missão (Morgan, 2013).

As OES revelam a procura por evidências dos objetivos alcançados, tanto por parte das entidades que atualmente disponibilizam recursos à organização, mas também para atrair

a atenção de potenciais doadores-investidores (Arvidson e Lyon, 2014). Esta pressão já começa a ser sentida pelas OES, sendo uma realidade a necessidade de realizar esforços de avaliação de forma a responder aos requisitos de financiamento cada vez mais rigorosos (Thayer e Fine, 2001).

A literatura alia as preocupações de reporte aos investidores-doadores com a política de comunicação das OES, enquanto estratégia de comunicação com estas partes interessadas. Com base em estudos de caso desenvolvidos em OES canadianas, Wooding (2014) identifica três estratégias na gestão da relação com os investidores-doadores que as OES devem considerar:

- Fazer o levantamento dos requisitos de comunicação dos doadores-investidores e deixá-los claramente definidos com os doadores-investidores antes de avançar com o projeto;
- Cultivar a satisfação dos doadores através de uma comunicação efetiva e garantindo o seu comprometimento com a missão da organização;
- Apostar em práticas de relações públicas que se alinhem com as crenças de negócio e a estratégia de construção da reputação corporativa, tanto do doador-investidor como da própria organização.

As estratégias identificadas focam-se na satisfação dos doadores-investidores, podendo-se afirmar que estes moldam o formato de reportes e critérios de avaliação de desempenho. Daí que, muitas vezes, a visão e interesse dos clientes e beneficiários não seja tida em conta na formulação do formato e critérios de avaliação (Ahmed, 2014).

2.3.3. A perspetiva dos clientes-beneficiários

O benefício gerado pela ação das OES é complexo, abrangente e muitas vezes indireto. Na realidade, a conceptualização dos beneficiários das OES não é consensual entre as próprias organizações (Benjamin, 2012). Nem sempre os clientes das OES são os beneficiários diretos da sua ação. Na literatura que se debruça sobre o desempenho das OES, o termo cliente é efetivamente bastante abrangente, sendo usado como referência aos indivíduos que usufruem dos serviços prestados pelas OES, incluindo clientes, utilizadores, beneficiários, constituintes, membros, utentes, participantes, e residentes (Benjamin e Campbell, 2015).

À luz da teoria da dependência de recursos, os beneficiários encontram-se num papel vulnerável ao estarem dependentes das organizações, que são quem detém o poder (Frooman, 1999). Os beneficiários são, acima de tudo, destinatários da ação da organização, pois são por ela afetados de forma passiva, direta e significativa (Miles, 2015). No entanto, se as OES advogam que o seu objectivo-chave é atingir a sua missão, os beneficiários devem ser consideradas as partes interessadas críticas para este objetivo pois, segundo a teoria das partes interessadas, os beneficiários são quem mais influencia a progressão ou retardamento do nível de alcance dessa missão (Unerman e O'Dwyer, 2006).

A literatura contempla modelos de avaliação de OES onde são utilizadas as percepções dos beneficiários, devido ao seu potencial de apuramento do efeito real da ação das organizações (Willems *et al.*, 2014). No entanto, as estratégias de medição de impacto das OES revelam-se limitadas no que se refere ao envolvimento dos beneficiários no processo de priorização dos resultados, às formas de integração da informação interna e externa dos resultados, ou ao encontro entre as organizações e os beneficiários (Benjamin, 2012).

Apesar dos beneficiários não serem atores intervenientes no processo de avaliação, é feita pressão para que os esforços das organizações estejam focados nos beneficiários, pois é a satisfação das suas necessidades a causa que justifica a existência da OES. Em Portugal, segundo o estatuto das IPSS (Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro), apesar da consagração dos direitos dos doadores, os interesses e os direitos dos beneficiários são prioritários, pelo que as OES se encontram obrigadas a assegurá-los preferencialmente aos interesses das próprias instituições, dos associados ou dos fundadores. O comprometimento da organização com os seus beneficiários é, por isso, essencial para o seu sucesso organizacional.

2.3.4. As partes interessadas internas e a aprendizagem organizacional

As partes interessadas internas são quem sustentam a organização do ponto de vista humano, contribuindo para o seu funcionamento. A organização, através da sua liderança, tem o poder de determinar e implementar práticas de governança de forma a garantir a alocação eficiente dos recursos tendo em vista atingir os objetivos estratégicos de médio e longo prazo. Esta gestão eficiente é especialmente relevante, podendo determinar a sobrevivência da organização, em tempos de crise. Num contexto de crise financeira ou

reputacional da ES ou das suas organizações, a liderança é julgada quanto à sua capacidade em resistir à crise, e é um elemento considerado essencial da avaliação do desempenho (Willems, 2016). A resistência à crise pode ser trabalhada através do melhoramento da qualidade dos procedimentos e estruturas da organização, das dinâmicas de liderança de equipa, do envolvimento das partes interessadas externas, do planeamento consistente, e do trabalho de melhoramento contínuo. Se em resultado das crises experimentadas pelas organizações seja necessário conduzir uma reestruturação e racionalização da organização, a avaliação de desempenho mostra-se útil por disponibilizar uma visão global sobre as zonas deficitárias na organização, sendo uma oportunidade para identificar áreas com necessidades de melhoria e onde essas são mais prementes (Medina-Borja et al., 2002).

Seja durante ou fora de tempo de crise, a implementação de processos de avaliação permite às organizações obter controlo sobre o esforço da equipa e alinhá-lo com a sua missão (Sawhill e Williamson, 2001). A equipa das OES é composta por mão-de-obra remunerada (empregados) e não-remunerada (voluntários).

À luz da definição de OES, o voluntariado representa uma dimensão significativa da força de trabalho destas organizações (Salamon e Anheier, 1992), sendo uma característica que a distingue do setor público e empresarial na sua atuação (Witesman, 2016). A compreensão dos fatores que influenciam a taxa de captação e manutenção de manifestações de interesse em ações de voluntariado é, por isso, um interesse crescente também entre os académicos (Craig-Lees *et al.*, 2008). Conseguindo que os indivíduos se interessem por estas ações, a OES foca-se em atingir um alto desempenho na sua gestão. Mye e Moracco (2015) identificam a liderança organizacional, o contacto social e a realização dos voluntários como potenciadores desse desempenho.

Apesar do voluntariado fazer parte da matriz deste setor, a massa salarial tem um peso muito acentuado (ver capítulo 2.2.4). Os empregados das OES são o contacto mais regular e direto com os clientes, beneficiários, utentes e membros, assumindo estes um papel institucional no contacto com as partes interessadas externas. A relevância que o pessoal de contacto assume nos modelos de avaliação da imagem da organização demonstram isso mesmo (Nguyen, 2006).

Quando os empregados são chamados a participar na tomada de decisão por metodologias de avaliação, estes mostram-se desconfortáveis e protestam quando as abordagens de

avaliação do impacto se mostram mais aprofundadas e longas (Arvidson e Lyon, 2014). Num inquérito com respostas fechadas realizado a gestores, supervisores e trabalhadores base (Packard, 2010), conclui-se que este grupo de partes interessadas internas assume que a satisfação do cliente e a satisfação dos empregados são as dimensões mais válidas para avaliar a eficácia organizacional. No entanto, quando a questão é feita com respostas abertas, contrariamente a esta percepção, este mesmo grupo atribui ao cumprimento dos objetivos e metas (avaliação ao nível dos resultados e impacto) a maior relevância quando analisada a eficácia da organização. Apesar da relevância da satisfação dos clientes, a sua utilização implica cuidados ao nível da sustentação dos pressupostos assumidos nas relações causa-efeito, estando a esta medida associados riscos de enviesamento (Willems *et al.*, 2014).

Em suma, a robustez da organização é tanto maior quanto o alinhamento com os seus objetivos seja conseguido, isto é, alinhamento com a missão da organização. Com efeito, quando se utiliza a declaração de missão como ferramenta estratégica, esta mostra ter uma influência significativa no comprometimento organizacional e, conseqüentemente, no desempenho organizacional (Macedo *et al.*, 2016).

Os membros da direção das OES mostram ter, também, um papel fundamental no desempenho da organização. Com base no estudo conduzido junto de OES norte americanas, Brown (2005) conclui que as contribuições estratégicas da direção são consideradas mais robustas em OES que apresentam um alto desempenho financeiro. E, ainda, quando os membros da direção apresentam alto desempenho nas suas funções, as OES que gerem são percecionadas como tendo um maior desempenho.

Tendo em conta que o apoio à tomada de decisão é também considerada uma das principais contribuições que advém do processo de avaliação (Hall *et al.*, 2003), parece formar-se um ciclo virtuoso que liga o desempenho da direção ao desempenho da organização.

2.3.5. A gestão integrada das relações com as partes interessadas

A estratégia que as OES desenham para trabalhar as relações com as suas partes interessadas deve reconhecer as interligações existentes entre elas, isto é, as OES não devem assumir apenas o papel isolado de cada parte interessada, pois estas comunicam entre si (Balsler e McClusky, 2005). A forma integrada de gestão das relações da organização com as partes interessadas mostra-se, portanto, uma necessidade, podendo

este trabalho refletir-se em vantagens competitivas no setor (Jones, 1995) e, conseqüentemente, no sucesso e sustentabilidade da organização.

De forma transversal a todas as partes interessadas, a transparência mostra-se essencial nas relações estabelecidas com a OES. Esta transparência é demonstrada através da divulgação de informação de desempenho na implementação dos projetos e também por práticas que demonstrem a preocupação com a opinião e com o grau de satisfação das partes interessadas (Kaplan, 2001). Por outro lado, o envolvimento das diferentes partes interessadas no processo de tomada de decisão influencia positivamente a avaliação feita da eficácia da organização (Willems *et al.*, 2015).

As práticas de transparência refletem uma procura da OES pela confiança das suas partes interessadas. Alcançar este objetivo exige que a OES, além de fomentar o envolvimento, mantenha uma comunicação apropriada e seja percecionada como geradora de impacto na causa social que prossegue (Sargeant *et al.*, 2006). Também Balser e McClusky (2005) apresentam conclusões no mesmo sentido. Estes autores sugerem que as OES que utilizam práticas de boa gestão para sustentar as suas relações com as partes interessadas externas, tendem a ser percecionadas como mais eficazes pelos avaliadores externos.

A decisão da gestão quanto à estratégia de medição de eficácia e comunicação da mesma exige a ponderação dos aspetos positivos e negativos do processo. Devido ao receio que a exposição possa ter na sua soberania e confidencialidade, para esta decisão o nível de insegurança das OES quando os doadores-investidores tomam uma atitude significativamente voltada para os resultados é fundamental (Ahmed, 2014).

Por outro lado, os aspetos relacionados com a aprendizagem e promoção organizacional devem ser tidos em conta, incentivando a gestão proativa e, voluntariamente, a aposta na medição do impacto social como uma forma de exercer controlo sobre o ambiente em que atua (Arvidson e Lyon, 2014). No entanto, as decisões de reporte e prestação e contas dependerão também da construção de sistemas apropriados, os quais refletem as crenças epistemológicas dos gestores e as condições materiais da organização (Hall *et al.*, 2015).

O desafio das OES é o de construir pontes e relações colaborativas com as suas partes interessadas, por forma a fomentar a criação de soluções inovadoras para os problemas sociais (Amagoh, 2015). Com o intuito das OES atingirem os OISA, Sagawa e Segal

(2000) desafia-as a garantir o envolvimento e compromisso dos seus parceiros, onde inclui voluntários, observadores ou a própria direção.

O interesse que as partes interessadas demonstram é o ponto de partida para que as OES estabeleçam uma efetiva relação com todas elas, a qual se reflete em satisfação por parte destas. Com partes interessadas satisfeitas, a OES conseguirá ganhos significativos ao nível da confiança e compromisso destas (Abdul-Muhmin, 2005). Estes efeitos refletem-se, por último, na reputação das OES, pois esta alimenta-se da perceção que as partes interessadas têm da organização. Assim, as organizações devem estar conscientes da fragilidade da reputação, na medida em que todo o trabalho desenvolvido pode a qualquer momento ser abalado por rumores negativos sobre a organização, conduzindo à redução do apoio prestado pelas partes interessadas (Sarstedt e Schloderer, 2010).

Na equação de pesos das partes interessadas, os beneficiários são destacados enquanto atores que carregam mais risco para o desempenho das OES (Benjamin, 2008), exigindo-se, por isso, um trabalho conjunto com estes atores. Daí que a perspetiva da criação de valor não seja apenas individual com foco numa estratégia competitiva (Porter, 1995, 1985), mas sim de criação de valor partilhado em que as organizações alteram o foco para a cooperação com as suas partes interessadas (Porter e Kramer, 2011). A passagem do foco de alcance da vantagem competitiva para a vantagem cooperativa é um desafio. No entanto, fazer este caminho é tão relevante que é apontado como condição para a rentabilidade de longo-prazo das empresas e a sustentabilidade social e ambiental no mundo (Strand e Freeman, 2015).

A opção pela cooperação com as partes interessadas implica a não adoção de comportamentos oportunistas e a construção de uma reputação que reflita um comportamento de monitorização do desempenho tendo em vista prevenir futuros comportamentos oportunistas (Ruf *et al.*, 2001). Apesar da reputação refletir o contexto e as circunstâncias que fogem ao controlo da organização (Grant e Potoski, 2015), os académicos argumentam que a capacidade organizacional pode ser desenvolvida pela própria organização (Tremblay-Boire *et al.*, 2016; Willems *et al.*, 2015), tendo em vista trabalhar a construção de uma reputação organizacional de confiança junto das partes interessadas. A reputação construída tende a ser decisiva, por exemplo, no momento de escolha do destinatário da doação, na medida em que o doador avaliará a sua capacidade de fazer a diferença numa determinada área (Heller, 2008).

Ao nível dos recursos humanos, Shantz *et al.* (2014) recomendam que os gestores das OES tenham como prioridade trabalhar o comprometimento dos voluntários da organização com os beneficiários da sua ação. Ao fomentar a participação ativa dos voluntários, as OES estão a potenciar a atração de voluntários e o sucesso no alcance dos objetivos organizacionais. A preocupação com os OISA deve ser uma realidade também na consciência da mão-de-obra remunerada – os empregados. Tanto no seio dos empregados como voluntários, as declarações de missão são cruciais para a promoção dos valores a ela inerentes (Campbell e Yeung, 1991), bem como para a sua consciencialização quanto ao significado dos resultados organizacionais (Paarlberg e Lavigna, 2010).

2.3.6. Os modelos e práticas da avaliação das OES

2.3.6.1. *As motivações para a avaliação*

É inequívoca a mais-valia da avaliação organizacional, nomeadamente, ao nível da aprendizagem, da promoção organizacional, ou controlo sobre o ambiente em que as OES atuam (Arvidson e Lyon, 2014). A utilização de sistemas de avaliação por parte das OES mostra conduzir a um aumento da confiança depositada na organização (Sargeant *et al.*, 2006). E ainda, estes sistemas desempenham um papel de suporte nas negociações de acordos de financiamento levadas a cabo junto das partes interessadas externas (Torres e Pina, 2003).

Nas OES em que a avaliação de desempenho é uma realidade, a gestão aponta razões internas como principais motivos para terem levado a cabo processos de avaliação de desempenho, como forma de perceber as forças e fraquezas dos seus programas e serviços (Hall *et al.*, 2003). Logo de seguida surge a pressão externa como principal razão, pressão esta exercida pelos financiadores das OES. Por exemplo, Zimmermann e Stevens (2006) estudaram 149 OES norte-americanas e concluem que as solicitações de partes interessadas externas à organização são a motivação mais comum para as OES iniciarem a utilização de indicadores de desempenho, seguidas da necessidade de prestação de contas e de demonstração da eficácia. Neste estudo é ainda evidenciado o facto das OES percecionarem a utilização de medidas de desempenho como um meio para angariar fundos e melhorar os serviços prestados.

2.3.6.2. *As tipologias de avaliação*

As investigações debruçam-se sobre o desempenho organizacional a par da investigação sobre a eficácia organizacional. Apesar dos termos “desempenho” e “eficácia” das OES serem utilizados pela academia como sinónimos, Willems *et al.* (2014) esclarecem que estes são distintos:

- Desempenho – as medidas referem-se a indicadores que complementam a informação reportada pela contabilidade financeira e que melhoram o processo de tomada de decisão da gestão (Torres e Pina, 2003). Willems *et al.* (2014) identificam quatro áreas de interesse dentro do campo da avaliação das OES: (i) saúde financeira no que se refere à angariação de fundos e dependência estatal; (ii) avaliação das partes interessadas, nomeadamente quanto à sua satisfação e lealdade; (iii) desempenho no mercado, avaliado pela imagem e reputação; e (iv) alcance da missão organizacional.
- Eficácia – é vista por Iwu *et al.* (2015) como respeitando ao cumprimento do mandato, ou à capacidade de a organização executar um projeto cobrindo os custos envolvidos de forma sustentável. Assim, a eficácia está relacionada com a análise da aplicação dos recursos e desenho dos processos, no sentido do alcance dos objetivos predefinidos inerentes à missão da organização (Willems *et al.*, 2014). Esta é a definição utilizada nos modelos dos objetivos atingidos, um dos tipos mais utilizados na avaliação da eficácia organizacional (Price, 1972). Adicionalmente, com base numa revisão da literatura académica que se debruça sobre o tema da eficácia organizacional, Forbes (1998) concluiu que a maioria dos estudos utiliza um de três tipos de modelos ou combinação destes: (i) modelos dos objetivos atingidos; (ii) modelo dos recursos do sistema; (iii) modelos reputacionais. Os modelos reputacionais continuam a ter grande adesão na literatura. Moxham (2014) resume em dois tipos os desenhos dos modelos de avaliação. Por um lado, os modelos reputacionais, em que a avaliação se baseia nas perceções das partes interessadas em relação ao desempenho da OES; e, por outro, os modelos multidimensionais, em que se reconhece a necessidade de integrar abordagens referentes ao alcance dos objetivos prosseguidos.

Colocando lado a lado as esferas da eficácia e do desempenho, um elemento comum destaca-se: a missão. A missão da OES reflete o impacto social anunciado e, espera-se,

prosseguido: benefícios proporcionados às pessoas (Moynihan *et al.*, 2012) consubstanciando-se em qualidade de vida e diminuição de indicadores socioeconómicos de subdesenvolvimento (Glassman e Spahn, 2012). Assim, na construção de um sistema de avaliação de desempenho ou eficácia, são prioritários o acompanhamento e a atualização das necessidades dos beneficiários e do público a que as OES se dirigem.

Os académicos têm trazido novos contributos para o campo teórico da avaliação das OES, nomeadamente em matéria de aperfeiçoamento e sugestões de novas perspetivas de avaliação (p.e., Arena *et al.*, 2015); ou no que se refere à organização das diferentes perspetivas existentes (Liket e Maas 2015). Atualmente, a dinâmica de diferenciação e crescimento da ES, nomeadamente no que se refere ao surgimento das empresas sociais, leva ao florescimento de novos desafios no campo da avaliação das OES (p.e., Arena *et al.*, 2015; Grieco *et al.*, 2015).

2.3.6.3. *As fases de implementação de modelos de avaliação*

Segundo Tassie *et al.* (1998, 1996), a avaliação das OES pode adotar diferentes perspetivas de acordo com:

- Foco: resultados (efeitos da atividade) ou processos (a sua estrutura, atividades e dinâmicas);
- Âmbito: um sistema, a organização como um todo ou uma parte do programa organizacional;
- Método: formal ou não-formal.

Deste modo, aquando da elaboração de um modelo de avaliação é importante perceber: (i) quem é que está a ser avaliado; (ii) o que é que está a ser avaliado; e, (iii) qual o método de avaliação utilizado. A definição prévia destas dimensões evita possíveis mal-entendidos e potencia entendimentos entre as partes interessadas, as organizações e as entidades que conduzem a avaliação.

Após o *design*, segue-se a fase de recolha de dados. A fonte dos dados é potencialmente determinante para os resultados obtidos, pois a perceção da eficácia e do desempenho organizacional pode diferir substancialmente de indivíduo para indivíduo (Willems *et al.*, 2012). As suas perceções serão construídas de acordo com (Willems *et al.*, 2014):

- Unidade de interesse – tipo de relação estabelecida entre o indivíduo que avalia e a organização, fazendo variar o julgamento da utilidade dos resultados organizacionais (Balser e McClusky, 2005);
- Unidade de recolha de dados – natureza das referências e experiências pessoais do indivíduo que avalia, as quais influenciam a análise comparativa utilizada na avaliação das organizações (Herman e Renz, 1999);
- Unidade de análise – nível de interesse no alcance dos resultados, o qual poderá variar de acordo com a parte interessada e de acordo com a imagem que pretende transmitir da organização (Green e Griesinger, 1986), por exemplo, “*descrever uma eficácia organizacional como mais positiva do que realmente é*” (Willems *et al.*, 2014: 1659).

Assim, surgem resultados de avaliação baseados em perspetivas, *designs* e lógicas diferentes (Hall, 2014; Moxham, 2014; Moxham e Boaden, 2007).

2.3.6.4. As sugestões de novos modelos de avaliação

Os contributos para o conhecimento nesta área não passam necessariamente pela criação de consenso em relação às teorias, muitas vezes divergentes, em matéria de avaliação de OES, como apelavam Jones e Wicks (1999). As diferentes visões de criação de valor e sua mensuração são válidas e necessárias, ainda que possam ser divergentes. De facto, estas visões divergentes devem ser encorajadas (Freeman, 1999).

Na construção de novos modelos e ferramentas, é necessário ter em conta os potenciais erros de enviesamento, realizando sete *trade-offs* no âmbito de projetos de medição da eficácia organizacional: uma ou várias dimensões; formativa ou refletiva; individual ou grupo; interno ou externo; *leading* ou *lagging*; conceitos distintos ou sobrepostos; formato aditivo ou multiplicativo (Willems *et al.*, 2014).

Não obstante o desenvolvimento teórico já alcançado em redor das ferramentas de avaliação, continua a existir desafios e lacunas bem identificadas pelos investigadores e profissionais. Primeiro, o facto de serem sugeridos sistemas de avaliação convencionalmente utilizados em empresas e setor público leva a que estes sejam contestados por défice de adequação, justificava pela especificidade da ES e das atividades desenvolvidas (Hull e Lio, 2006; Kendall e Knapp, 2000; Rojas, 2000). De facto, Hull e Lio (2006) identificam três diferenças cruciais entre as entidades destes

setores: (i) a responsabilidade que lhes são atribuídas; (ii) o tipo de motivações e compensações atribuídas aos empregados; e (iii) a natureza das metas organizacionais. Segundo, pede-se uma maior clarificação da relação causa-efeito entre a atividade desenvolvida e o consequente impacto social ocorrido na comunidade (Moxham e Boaden, 2007), bem como um foco na ótica do desempenho relacionada com o alcance dos objetivos de impacto social, em detrimento de avaliação de indicadores financeiros (Cordery e Sinclair, 2013; Ling e Neely, 2013).

Terceiro, a academia aponta a necessidade de aplicar abordagens multidimensionais. Numa perspectiva mais prática e de aderência à realidade, procura-se fomentar a adesão das ferramentas desenvolvidas por parte dos profissionais do setor, sendo apontadas as necessidades de (i) adaptação à realidade individual das organizações, considerando o seu tamanho e missão diferenciados (Lecy *et al.*, 2012); (ii) utilidade enquanto ferramenta de divulgação para o exterior e, paralelamente, de apoio à gestão das atividades da própria organização (Moxham e Boaden, 2007); e (iii) inclusão de conceitos familiares à gestão (Moxham e Boaden, 2007).

2.3.6.5. Os obstáculos à avaliação nas OES

Quando as OES encontram suporte teórico adequado à avaliação dos seus projetos, a aplicação dos modelos de avaliação levanta restrições e dificuldades de acordo com o contexto onde a organização se insere ou atua (Moxham e Boaden, 2007; Sawhill e Williamson, 2001). Daí que, mesmo sendo identificadas mais-valias e reveladas motivações por parte das OES, vários estudos que se debruçam sobre a temática das avaliações em OES apontam obstáculos à implementação da avaliação de desempenho:

- Custo elevado e o consumo de tempo e recursos (Carman e Fredericks, 2010);
- Falta de conhecimento, capacidade e especialistas (Carman e Fredericks, 2010; Meinhard, 2009; Santos *et al.*, 2014b; Soares *et al.*, 2012);
- Falta de clareza nas expectativas dos financiadores-avaliadores (Meinhard, 2009);
- Dificuldade em sustentar as relações causa-efeito, em identificar indicadores que demonstrem o impacto positivo do projeto e em ter disponíveis dados de referência (Wainwright, 2003).

Snibbe (2006) caracteriza os desafios inerentes a estes obstáculos no processo de avaliação das OES como extraordinários, afirmando que para os superar não contribui o facto de as OES encontrarem-se inundadas em dados.

Tendo em conta que o nível de adesão a ferramentas de avaliação não é satisfatório (Franco, 2015; Santos *et al.*, 2014a), a literatura tem progredido no sentido de tornar a avaliação mais bem-sucedida. Moxham (2014), ao rever a literatura em matéria de avaliação, revela discrepâncias entre o racional por de trás da metodologia e a forma como as OES empregam essas metodologias, identificando quatro etapas-chave a ter em conta quando se inicia o processo de medição de desempenho:

- (i) Desenvolver um sistema de medição;
- (ii) Identificar medidas de desempenho (*Key Performance Indicators* – KPIs);
- (iii) Implementar o sistema de medição de desempenho; e,
- (iv) Compreender o racional para a medição de desempenho.

A estas etapas, Inman e Simmering (2006: 645) acrescentam os critérios e características identificados por especialistas como sendo cruciais num sistema de medição de desempenho. Assim, estes devem ser simples, objetivo, fornecedor de *feedback*, fomentar o melhoramento de desempenho, reforçar a estratégia organizacional, ter ligação aos objetivos de curto e longo prazo, e coincidir com a cultura organizacional. De referir ainda que, durante todo o desenvolvimento do processo de identificação e seleção das medidas de avaliação, a razoabilidade do número de medidas selecionadas deve ser tida em conta, pois esta característica mostra influenciar o sucesso dos objetivos de avaliação (Robson, 2004).

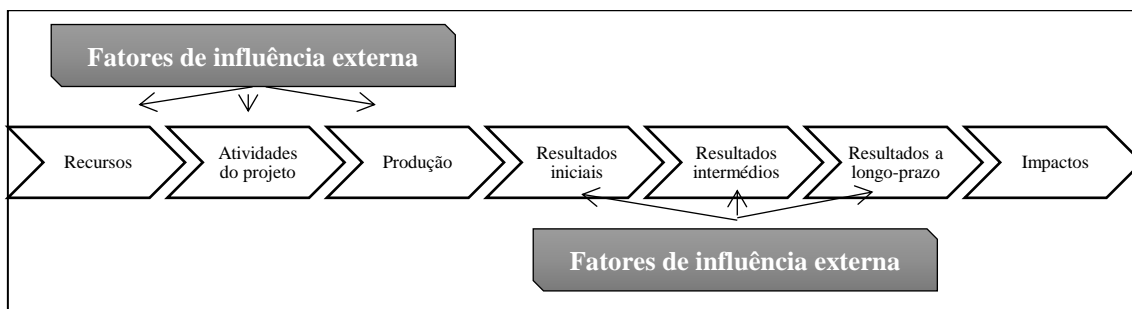
Adicionalmente, quando integrado no dia-a-dia organizacional, o sistema de mediação de desempenho dever: (i) não entrar em conflito com outros sistemas de gestão; (ii) integrar-se na estrutura horizontal e vertical da organização; (iii) ser consistente com o sistema de reconhecimento e recompensa utilizado pela organização; (iv) estar focado nos pontos considerados importantes pelos recetores dos serviços e nas práticas do setor; (v) contribuir para a eliminação de desperdícios, aceleração da aprendizagem organizacional, construção de consensos em momentos de mudanças organizacionais; (vi) estabelecer padrões numéricos específicos para os objetivos traçados; (vii) ser passível de revisão.

2.3.6.6. *Os modelos de avaliação utilizados*

Parmenter (2014) sintetiza e define o tipo de medidas de avaliação aplicados nas organizações, definindo os KPI como indicadores que dotam a gestão de informação sobre como o seu desempenho em relação aos fatores críticos de sucesso (FCS). Assim, os KPI, ao possibilitar a monitorização do desempenho, dotam os gestores do conhecimento necessário a possibilitar o aumento drástico do desempenho organizacional. O desempenho refere-se, assim, à forma como a organização utiliza os recursos e à forma como as atividades são desenvolvidas. Este conceito distingue-se da eficácia, a qual respeita ao nível com que se “atinge o impacto prosseguido através do uso dos recursos e o executar das operações” (Smith *et al.*, 2006: 75).

Assim, a eficácia foca-se primordialmente nos impactos dos projetos, isto é, no último dos vários níveis de avaliação – produção (*output*), resultados (*outcome*) e impacto (*impact*) (Epstein e Mcfarlan, 2011; Glassman e Spahn, 2012; Poister, 2003; Wainwright, 2003) – que são influenciados pela forma como os recursos colocados à disposição das organizações são aplicados. Neste âmbito, a literatura aponta uma lacuna que se prende com a identificação e fundamentação das relações de causa-efeito entre os recursos colocados à disposição das OES e os resultados alcançados, ou seja, é necessário conseguir relacionar os FCS e os KPIs num quadro de gestão estratégicas das organizações (Wang *et al.*, 2014). A Figura 2 ilustra esta relação.

Figura 2. Esquema das relações de causalidade entre recursos e resultados



Fonte: Adaptado de Poister (2003: 37)

Estas relações de causalidade são abordadas em diversos estudos (Epstein e Mcfarlan, 2011; Moxham e Boaden, 2007; Poister, 2003; Wainwright, 2003). Por exemplo, Niven (2003: 313) aborda a implementação do *Balanced Scorecard* na gestão estratégicas das OES, compreendendo indicadores de três tipos na sua narrativa: *inputs*, produção e resultados – sugerindo uma compreensão sequencial entre as dimensões dos recursos e as

medidas de resultados. Estas últimas englobam “*os benefícios recebidos pelas partes interessadas como resultado da operação da organização*” e pretendem demonstrar em que “*medida a organização alcançou as suas metas*”. Epstein e Mcfarlan (2011) e Wainwright (2003) definem os conceitos-chave inerentes a esta perspetiva de causalidade:

- **Inputs:** recursos tangíveis e intangíveis que contribuem para um programa ou atividade, permitindo que as organizações desempenhem as suas tarefas. Por exemplo, os empregados, os voluntários e os equipamentos, ou mesmo a compreensão que os empregados e direção detém sobre a missão e estratégia da organização;
- **Atividades:** programas e tarefas específicas que a organização implementa e que fazem uso dos seus *inputs* tendo em vista atingir a sua missão. A título de exemplo, os autores identificam a atividade de elaboração de *newsletters*.
- **Produção:** são as unidades medidas tangíveis ou intangíveis que resultam como produtos diretos de um projeto ou das atividades da organização. Exemplos são: formações lecionadas ou número de pessoas que assistem a *workshops*.
- **Resultados:** benefícios ou mudanças registadas no público-alvo. Os resultados da atividade das OES são caracterizados como sendo menos tangíveis e, por isso, menos fáceis de mensurar que a produção, pois refletem as mudanças conseguidas os indivíduos afetados pelo serviço prestado ou produto entregue.
- **Impacto:** todas as alterações que resultam de uma atividade, projeto ou organização, as quais incluem os benefícios para as comunidades e sociedade como um todo. Neste âmbito, são consideradas todas as alterações independentemente da intencionalidade, do prazo dos seus efeitos ou de serem positivas ou negativas. Exemplos são: número de beneficiários a reportar melhoramento na sua qualidade de vida.

No entanto, tal como conceptualizado por Poister (2003: 38), a compreensão do impacto alcançado exige considerar as influências externas pois “*estas poderão ser críticas tanto na facilitação ou impedimento do sucesso do projeto*”. Segundo este autor, as influências externas respeitam às características dos clientes, mas também a qualquer fator ou condição – física, social, económica, financeira, psicológica, ou cultural – que influencia e saia do controlo do projeto por parte da OES.

2.3.6.7. *As lacunas nos modelos de avaliação das OES*

Para Epstein e Mcfarlan (2011: 30), as organizações que apostam na compreensão da relação de causalidade entre recursos e impactos (Figura 2) conseguem identificar métricas sólidas “*que permitam demonstrar o progresso que está a ser feito no sentido de alcançar a missão*”. Nesse sentido, Epstein e Mcfarlan (2011) assinalam duas questões que devem ser colocadas pelos gestores de OES no sentido de medir a eficácia com que a organização atua:

- (i) A organização encontra-se a cumprir a sua missão, e não apenas a atingir as metas orçamentais?
- (ii) A organização tem conseguido atingir o máximo impacto com as despesas que tem realizado?

Responder a este desafio de avaliação colocado às OES implica abordar as dificuldades encontradas ao nível da confiabilidade nas medições efetuadas, as quais podem ser colocadas em causa tendo em conta que as medidas quantitativas utilizadas nas ferramentas de medição são controversas pois implicam a mensuração de ativos (produção, resultados e impacto) que não são transacionáveis em mercados e ainda incluem medidas cuja aplicação não é praticável (Cordery e Sinclair, 2013).

Os sistemas de avaliação de desempenho apresentam uma componente de resultados financeiros muito similar ao dos não financeiros (Iwu *et al.*, 2015). Na adoção do *Balanced Scorecard*, ferramenta proposta por Kaplan e Norton (1992), este balanço é um conceito central sendo aplicado em três dimensões (Kaplan, 2012; Kaplan e Norton, 2004):

- (i) Indicadores de sucesso financeiros e não financeiros;
- (ii) Constituintes organizacionais internos e externos; e,
- (iii) Indicadores de desempenho *lead* e *lag*, isto é, com foco nas ações e seus resultados diretos (*lead*) ou com foco nos efeitos que as ações e resultados organizacionais provocam (*lag*).

O debate e as críticas em torno dos indicadores criados pelas agências de *rating* da ES (Glassman e Spahn, 2012; Ling e Neely, 2013; Prakash e Gugerty, 2010) devido, nomeadamente, à utilização de medidas financeiras muitas vezes contestadas (Prentice, 2015), têm por base esta falta de balanço entre as dimensões financeiras e não-financeiras.

Numa altura em que os incentivos à doação ativa dos indivíduos através de declarações fiscais é uma realidade em vários países, o facto de os resultados de avaliação de OES poderem ser divulgados publicamente, permite que se conduza um processo comparativo entre organizações (Sokolowski, 2014).

Com efeito, estes *ratings* mostram influenciar as decisões de doação (Grant e Potoski, 2015), não significando no entanto que as organizações se devem limitar aos critérios de avaliação utilizados pois, ao fazerem-no, descoram a avaliação do cumprimento da missão devido ao facto destas medidas desenvolvidas pelas agências de *rating* serem agnósticas em relação à missão da organização (Eckerd e Moulton, 2011). Apesar de o foco na criação de valor social e na sustentabilidade da mudança social provocada pela atividade das OES não ser a base destes *ratings*, começam a surgir agências que introduzem esta dimensão na sua avaliação (p.e., givewell.org, chartingimpact.org ou philanthropedia.org), mostrando que está a ser feito um esforço no sentido de incluir parâmetros de eficácia organizacional.

A análise do desempenho organizacional, quanto aos diferentes desafios que se colocam às OES exige avaliar a organização em diferentes dimensões, pelo que o desenvolvimento de modelos e a implementação de práticas nesta matéria são contributos válidos para o corpo teórico e prático deste setor. Mais do que contribuir para este campo teórico através da criação de novos modelos avaliativos, procura-se fazê-lo através da utilização de informação de desempenho e de eficácia já produzidos e utilizados na tomada de decisão estratégica para a OES (Ebrahim e Rangan, 2010; Liket *et al.*, 2014).

Os novos contributos que surjam para colmatar as lacunas na área da avaliação das OES devem ter em conta as reflexões sugeridas por Willems *et al.* (2014). Estes autores clarificam as vantagens e desvantagens associadas às metodologias de investigação empregues pelos académicos no processo de criação de conhecimento no campo da avaliação das OES. Assim, estes autores identificam claramente os erros de enviesamento associados às metodologias de investigação, permitindo que se tome consciência dos mesmos e se faça o *trade-off* entre as alternativas metodológicas existentes.

2.3.6.8. *A prática da avaliação nas OES*

A prática do setor revela organizações dotadas de sistemas de avaliação insuficientes para assegurar uma avaliação efetiva, sendo apontado como necessário avaliar o uso e a qualidade do uso que é feito deles (Ruzic-Dimitrijevic, 2014). Olhando para os casos de implementação de técnicas de avaliação, as OES revelam soluções personalizadas para as suas necessidades (Collins, 2003). Nestes estudos, a variedade de técnicas aplicada é notória, nomeadamente questionários, entrevistas, mapas, ferramentas analíticas. Aqui, não é identificável um padrão uniforme, o que reforça a premissa de que o desenvolvimento de uma única abordagem pode não ser adequado a todas as organizações (Freeman, 1999; Wainwright, 2003).

Olhando para a prática do setor, as próprias OES, em particular as IPSS, reconhecem o grande desafio de “*encontrar fórmulas de calcular os ganhos sociais da sua ação (...) assentes na realidade local de cada organização*” como forma de fomentar a sua sustentabilidade, conforme expresso no encontro das IPSS de Setúbal (UDIPSS Setúbal, 2014: 2)

Estudos estatísticos conduzidos em OES do Reino Unido revelam que 49% das OES participantes divulgavam nos seus relatórios anuais informações sobre a produção e resultados (Connolly e Dhanani, 2009). Quanto a resultados de um estudo similar conduzido nos EUA revelaram a divulgação generalizada de medidas de desempenho e de resultados em 95% e 70% dos casos, respetivamente (Salamon *et al.*, 2010). Ainda no Reino Unido, o estudo conduzido pela *New Philanthropy Capital* (Hedley *et al.*, 2010) revelou valores não tão expressivos para a comunicação de indicadores de resultados (41%), mas valores mais elevados para a percentagem de OES que reportam indicadores de produção nos seus relatórios (90%). Estes dados contradizem em parte a tese de inviabilidade de implementação de avaliação nas OES, pois uma parte significativa das OES destes estudos é bem-sucedida nesta tarefa. Carman e Fredericks (2010), com base em dados declarativos de centenas de OES americanas, sugerem mesmo que possivelmente as OES não estão em dificuldade em avaliar o seu trabalho ao contrário do que tem vindo a ser sugerido noutras investigações.

Esta realidade de adesão parece ser válida para avaliações ao nível da produção ou resultados. No entanto, e pelo contrário, a conclusão é oposta quando se olha para os indicadores no patamar do impacto social alcançado. Breckell *et al.* (2010), ao

desenvolver um estudo em massa com recolha de dados através de entrevistas e dinâmicas de grupo em centenas de OES, financiadores e membros no Reino Unido, revela valores muito afastados de uma adesão em massa pois apenas em 8% das OES foram encontrados relatórios com informação sobre o impacto organizacional.

Assim, no campo prático, almejar a aplicação de sistemas de avaliação completos e em massa nas OES implica apostar no financiamento específico para esta área por parte dos doadores-investidores, o que não se tem mostrado uma realidade (Hall *et al.*, 2003). Não existindo obrigação legal pela avaliação de desempenho, os gestores das OES têm o poder de decidir se realizam ou não essa avaliação. Quando optam por o fazer, na maioria dos casos estes gestores assumem ambas as responsabilidades: executantes e avaliadores dos projetos (Cousins *et al.*, 2014), levantando dúvidas quanto à separação de papéis. Havendo pressão pela avaliação de desempenho, as OES podem ainda assim resistir e usar o seu poder de discricção ao decidir o que medir, como medir e que informação reportar (Arvidson e Lyon, 2014).

2.4. Gestão de risco em projetos orientados para o impacto social: premissas, conjecturas e incertezas em torno do seu cumprimento

2.4.1. A teoria da mudança e a transformação social

A teoria da mudança providencia uma forma de descrição do percurso entre os recursos e o impacto de um ou vários projetos, bem como uma explicação da forma como as mudanças são antecipadas de forma a acontecerem, com base nas premissas introduzidas pelos indivíduos que conduzem o projeto (Thornton *et al.*, 2017). Um projeto é definido pela Project Management Institute (PMI, 2013: 3) como “*um esforço temporário empreendido para prestar um serviço ou criar um produto*”. Numa visão mais abrangente, a coordenação de vários projetos em torno de objetivos de impacto social comuns compreende um programa sob o qual os vários projetos são articulados. Para uma OES, os vários programas desenvolvidos assumem uma importância estratégica para o cumprimento da missão que justifica a sua existência.

Weiss (1997), através da formulação de uma teoria da mudança, procurou compreender como os mecanismos de mudança e as atividades de um programa se articulavam

formando uma sequência causal. Esta teoria consubstancia-se numa estratégia de avaliação de como e porque razões uma iniciativa tem sucesso (Weiss, 1995).

Assim, desde cedo, procurou-se compreender como é que as atividades provocam os objetivos prosseguidos. Neste processo, devem ser identificadas premissas descritas como condições fora do controlo dos gestores, mas que deve ser cumpridas (Stetson *et al.*, 2004).

Esta perspetiva de análise dos POES é, assim, defendida por Weiss (1995) como uma oportunidade de demonstrar às comunidades como, quando e de que forma o benefício está a ser alcançado pela iniciativa. Os benefícios apontados pela autora são vários, sendo resumidos por Carman (2010):

- Apoio às partes interessadas no alcance de consenso quanto ao que se está a tentar fazer e porquê;
- Apoio na criação de conhecimento relativamente às hipóteses subjacentes aos programas e iniciativas;
- Apoio quanto à influência de políticas ao confirmar ou não teorias associadas à política e problemas abordados; e,
- Apoio no sentido de focar os recursos avaliativos em aspetos-chave do programa ou intervenção.

As OES ambicionam transformar as condições, os indivíduos e comunidades onde atuam. O desenvolvimento humano alcançado com as iniciativas das OES representa a mudança social conseguida. A teoria da mudança social formulada por Lewin (1947) considera a influência do gestor e dos diversos atores e fatores da sociedade como influenciadores da mudança. Para este autor, a organização é um sistema sujeito a um conjunto de forças opostas, em que a mudança ocorre quando uma dessas forças supera a outra em intensidade, deslocando o equilíbrio social para um novo patamar. O estudo de vários projetos de mudança social com diferentes graus de sucesso e insucesso permitiram a Zand e Sorensen (1975) concluir que podem existir forças favoráveis e desfavoráveis na condução dos projetos e que, por isso, nem sempre essas são forças opostas.

Apesar do racional teórico em que se sustentam as teorias que procuram explicar a mudança nas sociedades, Archibald *et al.* (2016) evidenciam a falta de consenso em torno da definição dos modelos criados à luz desta teoria. Desde logo por considerarem que tais

modelos estão sustentados em premissas que, na realidade, se referem a condições que fogem ao controlo das organizações, podendo ser de duas naturezas segundo uma publicação recente da Agência Norte-americana para o Desenvolvimento Internacional (USAID, 2015). Primeiro, estas premissas refletem um conjunto de precondições defendidas como necessárias e suficientes para se irem alcançando os resultados sequencialmente. Segundo, as premissas referem-se a condições do contexto ou ambientais que fogem ao controlo dos gestores, mas que tendencialmente têm uma influência significativa sobre o sucesso no alcance dos objetivos.

Daí que na literatura seja sugiro que, quando a justificação das ligações consequenciais entre as atividades do projeto e os resultados esperados é frágil, é mais apropriado falar em “Conjeturas de Mudança” na medida em que se pode estar a tomar desejos por realidade (Archibald *et al.*, 2016). Para que as OES consigam sustentar a relação entre as atividades implementadas e os resultados alcançados, Archibald *et al.* (2016) sugerem que as OES se debrucem sobre a compreensão das premissas e conjeturas de forma a justificar a transformação social ocorrida pela iniciativa implementada e não julgar essa mudança enquanto “*milagre ocorrido*”. A teoria da mudança pode, assim, tornar explícitas as hipóteses, muitas vezes, implícitas no processo de explicação da ligação entre o desenho do projeto, os resultados, a utilização, e o impacto alcançados (Thornton *et al.*, 2017).

2.4.2. Vulnerabilidades e riscos na atividade das OES

Ao procurar-se compreender a mudança alcançada através da análise à efetivação das precondições defendidas como necessárias e suficientes para se alcançar essa mudança, é necessário estudar as condições do contexto endógeno e exógeno que fogem ao controlo dos gestores, mas que tendencialmente têm uma influência significativa sobre o sucesso no alcance dos objetivos (Berrone *et al.*, 2016). Esta dimensão mostra-se particularmente relevante nos projetos em que os resultados esperados são mais influenciados por fatores do ambiente exógeno pois estes, por estarem fora do controlo das OES, tornam a medição dos resultados mais desafiante (Lee e Fisher, 2007).

2.4.2.1. Conceitos e definições

O contexto em que os POES se inserem traz restrições que devem entrar em linha de conta pelos gestores das organizações, condicionando as decisões tomadas. O conceito de

restrição caracteriza a teoria da contingência. Segundo a teoria da contingência, a melhor forma de gerir e liderar um projeto é a que permita responder adequadamente às restrições endógenas e exógenas do respetivo contexto. Em meados do século passado, Taylor e Fayol reclamavam que, havendo uma única melhor maneira de fazer algo, esta maneira dependerá de parâmetros do ambiente (Tosi *et al.*, 1973). Nesta visão, a organização é vista numa lógica de sistema aberto em que a “*organização está exposta às influências do sistema, onde alguns dos fatores envolvidos na ação da organização tornam-se restrições (...) obrigando a organização a adaptar-se a eles*” (Thompson, 1967: 24). Brooks (2003: 11), ao rever os conceitos de vulnerabilidade e adaptação ao contexto em diferentes campos científicos, confirma esta visão de sistema aberto ao afirmar que “*os sistemas não podem ser vistos como fechados, nem a capacidade do sistema em adaptar-se ser avaliado sem ter em consideração os obstáculos a essa adaptação (...) os quais podem ser divididos em fatores endógenos e exógenos*”.

Vulnerabilidade

O conceito de vulnerabilidade, abordado por Brooks (2003), é utilizado em vários ramos disciplinares, adotando os autores diferentes definições, mesmo dentro do mesmo campo científico (Alwang *et al.*, 2001). A Tabela 6 resume definições de diferentes ramos da literatura.

Tabela 6. O conceito de vulnerabilidade definido na literatura

Referências	Definição de vulnerabilidade	Contexto Científico
Adger (1998: 1)	“ <i>A vulnerabilidade social é a exposição de grupos ou indivíduos ao stress que resulta de uma alteração ambiental ou social, causando mudanças não expectáveis e interrupções dos meios de sobrevivência.</i> ”	Alterações climáticas
Alwang <i>et al.</i> (2001)	A vulnerabilidade é definida com respeito a um determinado risco ou conjunto de riscos e tendo em conta um resultado indesejado.	Agregados familiares
Alcántara-Ayala (2002: 119)	A vulnerabilidade pode ser definida como sendo a propensão de um elemento ameaçado por algum tipo de perigo natural de vir a sofrer diferentes graus de perigo ou quantidade de danos dependendo da sua particular fraqueza social, económica, cultural ou política. A vulnerabilidade determina a magnitude do desastre, o nível de resiliência e o processo de recuperação.	Desastres naturais

Referências	Definição de vulnerabilidade	Contexto Científico
Cannon e Twigg (2003: 9)	“As vulnerabilidades são fatores de longo-prazo que afetam a capacidade da comunidade em responder a um evento ou torná-lo suscetível a desastres.”	Desastres naturais
Dwyer <i>et al.</i> (2004: 3)	A vulnerabilidade é a capacidade de um elemento exposto durante o impacto de um perigo. No campo dos perigos naturais, este refere-se às características do elemento exposto (p.e., edifício, pessoa, economia), as quais contribuem para a capacidade desse elemento em resistir, lidar com ou recuperar do impacto do perigo natural.	Alterações climáticas

Assim, a vulnerabilidade não é um termo homogêneo e geral. A revisão que Alwang *et al.* (2001) fazem à literatura que define e mede a vulnerabilidade revela diferenças ao nível das componentes de risco, respostas ao risco e metas de bem-estar ao nível das investigações nas áreas disciplinares de sociologia/antropologia, desastres, ciência do ambiente, e saúde/nutrição. O conceito é dinâmico e com características associadas a cada sociedade, sendo por isso considerado um “*conceito universal, mas particular*” (Alcántara-Ayala, 2002: 119).

Por não ser estática, a condição de vulnerabilidade reflete “*um estado definido em relação a eventos futuros, mas cujo nível varia ao longo do tempo*” (Alwang *et al.*, 2001: 30). Tal ocorre porque as vulnerabilidades podem ser correntes ou futuras na medida em que a “*vulnerabilidade atual é determinada por adaptações passadas e disponibilidade de opções para lidar com ela, enquanto esta vai fornecendo as bases a partir das quais a vulnerabilidade futura de um sistema irá evoluir*” (Brooks, 2003: 10). Segundo Holzmann e Jørgensen (1999), a condição de vulnerabilidade pode evoluir positiva ou negativamente, dependendo da capacidade do sistema em assegurar a gestão do risco.

No contexto das OES, existe um particular enfoque na vulnerabilidade financeira, devido à dependência de recursos que estas organizações experimentam na sua atividade. Na teoria da vulnerabilidade financeira desenvolvida por Tuckman e Chang (1991: 445), esta é definida como “*a probabilidade de a organização reduzir os seus serviços de imediato quando esta vivencia um choque financeiro*” quando enfrenta condições económicas adversas ou quando os doadores interrompem o financiamento. Esta definição, sustentada em rácios financeiros que estes autores acreditam poder ser usados para prever a vulnerabilidade financeira, passou a ser utilizada em vários estudos (Greenlee e Trussel, 2000; Mayer *et al.*, 2014; Trussel, 2002), no entanto, estudos demonstraram que as

medidas de vulnerabilidade financeira não tinham utilidade em todo o tipo de OES (Hager, 2001) ou que a sua definição não estava completa. Silva e Burger (2015: 5) acrescentam a componente da capacidade de lidar com os eventos de perigo, conforme já identificado na literatura sobre desastres naturais, isto é, a vulnerabilidade financeira também inclui *“as implicações que as organizações enfrentam em lidar com os atrasos em receber os fundos ou as várias estratégias adaptativas que elas implementam para lidar com a situação de forma a conseguirem continuar a levar a cabo as suas atividades da forma mais normal possível”*.

Não obstante a importância atribuída à componente financeira, os contributos académicos também assentam em outros eixos. Veugelers (1993) estuda as alianças organizacionais, assinalando que as assimetrias entre os parceiros geram vulnerabilidades nas alianças. Segundo Das e Teng (2000) estas vulnerabilidades consubstanciam-se em contradições internas que geram instabilidades. Quando estas instabilidades se verificam, o processo cooperativo fica em causa.

Noutro eixo de vulnerabilidades, assente na teoria cultural relacional, Bosman sugere que as relações que crescem rapidamente não se sustentam numa postura de “poder sobre o outro”, mas de “poder com o outro”. Segundo este autor, *“a não ser que ambas as partes reconheçam e atuem com base na sua própria vulnerabilidade, o crescimento real, empowerment e transformação não se efetivam”* Bosman (2015: 25).

Assim, no contexto da presente investigação, em que se procura compreender a vulnerabilidade associada ao incumprimento dos objetivos anunciados para os projetos de OES, a vulnerabilidade é definida da seguinte forma.

Vulnerabilidade – Estado de suscetibilidade à ocorrência de um evento com efeitos negativos nos benefícios anunciados como objetivos de impacto social de um projeto da ES, cujo grau dependerá das características dos riscos associados às atividades do projeto e capacidade da organização em responder a esses riscos.

A literatura reconhece a natureza multifacetada das vulnerabilidades ao caracterizar as diferentes fontes que as determinam. A vulnerabilidade financeira centra-se nas flutuações das receitas que assentam em três causas: choques económicos, interrupção de fundos por parte dos doadores, ou atrasos nos recebimentos desses fundos (Silva e Burger, 2015). Alcántara-Ayala (2002) divide as vulnerabilidades em naturais, relacionadas com

a localização geográfica (vulcânica, inundações, deslizamento de terras, tsunamis, ciclônica, entre outros), e humanas, relacionadas com os sistemas sociais, económicos, políticos e culturais. Jalil e Khan (2013), também no campo do ambiente, identifica cinco grupos de vulnerabilidade: sociais, económicas, socioeconómicas, culturais e espirituais, e desastres naturais associados às vulnerabilidades do ecossistema.

Na literatura que aborda as alterações climáticas, Brooks (2003) afeta o termo “perigos” (*hazards*) a manifestações de alteração do clima como as referidas por Alcántara-Ayala, sendo as variáveis dos perigos climáticos ou eventos climáticos exemplificados como temperatura ou nível da água. Neste campo teórico, os perigos são essencialmente físicos e o resultado desses perigos consubstancia-se em desastres naturais “*medidos em termos humanos (vidas perdidas, pessoas afetadas ou perdas económicas)*”. No entanto, esta relação não é em proporcionalidade direta pois, afirmam o aturo, esses resultados são “*mediados pelas propriedades do sistema humano que está exposto e é afetado pelo perigo*” (Brooks, 2003: 3).

A revisão interdisciplinar dos conceitos de vulnerabilidade conduziu Alwang *et al.* (2001) a um quadro organizativo em que o conceito de “eventos de risco” é aplicado como causa da vulnerabilidade. Estes autores, ao se debruçarem sobre a literatura baseada nos ativos/bens, caracterizam o resultado dos eventos de risco como “*um estado em que as perdas geram degradação do bem-estar e baixas nas expectativas de fluxos de rendimento futuros, bem como consumo e investimento*” (Alwang *et al.*, 2001: 9). Estes são, pois, os eventos que desencadeiam os resultados. Já na literatura ambiental, acima introduzida, os dois conceitos (perigos e eventos de risco) cruzam-se, onde perigo refere-se à “*capacidade do evento de risco em causar danos*” (O’Brien 2000: 18).

Na literatura da ES (p.e., FHWA, 2014; Guerrero, 2016; Kenny, 2000), o termo “eventos de risco” assenta na terminologia aplicada nos estudos económicos. Seguindo as recomendações de Brooks (2003) de uniformização de terminologias dentro do mesmo campo científico, nesta investigação será utilizado o termo evento de risco, o qual é definido da seguinte forma:

Evento de risco – Acontecimento eventual que, em caso de ocorrência desencadeia uma perda ou potencial perda como resultado. Este afeta negativamente o benefício associado aos objetivos anunciados para o POES, causando incerteza quanto ao seu cumprimento.

A noção do risco inerente às vulnerabilidades implica compreender as dimensões que o compõem: magnitude das consequências e probabilidade da ocorrência. A magnitude reflete a componente que reflete “*o tamanho e propagação, frequência e duração, e história*” (Alwang *et al.*, 2001: 2). A segunda dimensão – probabilidade da ocorrência – procura avaliar a possibilidade de ocorrência de um risco potencial, isto é, “*a probabilidade conhecida ou não da distribuição dos eventos*” (Alwang *et al.*, 2001: 2).

Assim, o risco é função da vulnerabilidade e resultado da multiplicação “*magnitude x probabilidade*” e é definida em termos de resultados, isto é, “*a probabilidade do resultado dependerá da probabilidade de ocorrência do evento de risco e da vulnerabilidade do sistema exposto, o qual determinará a consequência do evento de risco*” (Brooks 2003: 6).

Os riscos, tal como as vulnerabilidades, caracterizam-se por diferentes naturezas. Keating *et al.* (2005), na literatura da ES, identifica algumas delas: risco de insolvência, risco de interrupção de financiamento, risco de crise financeira, e risco de interrupção de projetos.

Assim, para efeitos da presente investigação, o risco é definido da seguinte forma:

Risco – Medida que incorpora a probabilidade da ocorrência de um evento e a magnitude das suas consequências, sendo função da natureza dos eventos, exposição a estes e vulnerabilidade.

A combinação das características do risco e das respostas ao mesmo contribuirá para a determinação dos resultados. Segundo Thomalla *et al.* (2006), a forma como o indivíduo ou organização lida com o risco dependerá de:

- (i) percepções sobre as formas de agir;
- (ii) possibilidades existentes quanto a evitar, cobrir, transferir, prevenir ou mitigar;
- (iii) ação privada; e
- (iv) ação pública.

Cannon e Twigg (2003) desenvolvem uma análise matricial que interliga vulnerabilidades e capacidades de resposta ao risco, do ponto de vista do indivíduo, caracterizando-as em três grupos:

- Físicas/materiais – cuja identificação implica questionar sobre os recursos produtivos, capacidades e perigos existentes, nomeadamente terrenos, clima, saúde, infraestruturas, habitação, finanças e tecnologia.
- Sociais/organizacionais – cuja caracterização implica estudar as relações e organização entre as pessoas, as quais são do foro político formal ou informal.
- Motivacionais/de atitude – relacionadas com a forma como a comunidade vê a sua capacidade de gerar mudança, onde se identificam os grupos com fortes sistemas ideológicos e crenças, ou com experiências de cooperação de sucesso, como mais capazes para lidar com situações de desastre.

Estes são ativos tangíveis e intangíveis que caracterizam as OES e que determinam a capacidade de estas responderem aos riscos (Alwang *et al.*, 2001). A capacidade de resposta reporta ao momento prévio e ao momento posterior à efetivação do evento de risco, daí que Brooks (2003) defenda que a vulnerabilidade depende (i) do estado do sistema antes deste se deparar com o evento ou (ii) da significância do dano causado ao sistema em consequência da efetivação do evento de risco. Num momento prévio, as respostas ao risco deverão passar, designadamente, por formas de o reduzir ou mitigar; num momento posterior, as respostas envolvem atividades que permitem enfrentar o risco (Alwang *et al.*, 2001). Thomalla *et al.* (2006) diferenciam estes dois momentos, caracterizando a capacidade de resposta no campo da adaptação, referindo-se à construção de capacidade adaptativa prévia, ou no campo dos impactos, referindo-se à preparação e prontidão para resposta a catástrofes.

Assim, a preparação das respostas aos riscos implica uma aposta na construção de capacidade organizacional que permita adaptar-se ao contexto em que atua. O conceito de capacidade adaptativa é empregue por Brooks (2003: 8), autor que a resume como “*a habilidade do sistema de modificar ou alterar as suas características ou comportamento para melhor lidar com os stresses externos existente ou que se antecipa*”. Assim, a capacidade organizacional é construída com base nos elementos internos à organização – nível de formação dos recursos humanos, infraestruturas – mas também nos processos desencadeados pelos seus responsáveis, designadamente, ao nível da coordenação, liderança, desenvolvimento de políticas e procedimentos internos, investimento em relações públicas, redes e parcerias e sistemas de informação.

De facto, a capacidade organizacional é defendida na literatura como a aposta necessária para uma organização alcançar os seus intentos, a qual é avaliada de acordo com parâmetros de inovação contínua (Niven, 2003).

Assim, em teoria, a organização que aposte na construção de capacidade conseguirá reduzir o risco associado aos eventos negativos através da redução da sua vulnerabilidade, bem como manter o nível de risco quando o volume de eventos negativos aumente. Através da aposta na adaptação, a organização alarga as suas possibilidades de enfrentar os eventos de risco (Adger, 2006). O conceito de resposta ao risco será objeto da presente investigação, onde este é definido como:

Resposta ao risco – Ações que compreendem a alocação de ativos tangíveis e intangíveis ao projeto, como forma de capacitar a OES para modificar ou alterar as suas características ou comportamento para melhor gerir o risco associado a eventos ocorrentes ou antecipados.

Assim, o sucesso do processo de afetação dos ativos dependerá da sua adequação e do desempenho na sua aplicação. As organizações que sejam eficazes no desenho e implementação das respostas ao risco estarão a influenciar o seu nível de vulnerabilidade quanto aos objetivos traçados. A tentativa de medição do nível de vulnerabilidade é identificada em alguns estudos. Tuckman e Chang (1991) sugerem quatro indicadores para avaliar a vulnerabilidade financeira: capital próprio não equilibrado, concentração de receitas, baixos custos administrativos, e baixas ou negativas margens operacionais. Dwyer *et al.* (2004: 33) sublinha que “*a vulnerabilidade não pode ser determinada por um simples indicador, mas pela combinação de vários*”, resumindo alguns dos que são usados no campo da segurança alimentar e nutrição: preço do milho, produção de cereais, dimensão média do agregado familiar, rácio de infraestruturas de saúde por necessidades da população, distância ao mercado, propriedade arável média, peso das mulheres no papel de chefes de família e rendimento agrícola médio *per capita*. Estes autores, ao estudarem a vulnerabilidade social, resumem nove indicadores caracterizados na literatura como associados à vulnerabilidade das pessoas face aos impactos de uma catástrofe natural: sentido de comunidade, capacidade emocional, capacidade psicológica, confiança nas autoridades, compreensão do perigo da natureza, perceção do risco, capacidade de mudança, crenças e valores fundamentais, e preparação e capacidade do governo local (Dwyer *et al.*, 2004).

A determinação das medidas apropriadas dependerá do propósito da medição de uma vulnerabilidade específica: alvo, monitorização e avaliação (Alwang *et al.*, 2001). Por outro lado, cada projeto tem associada uma sensibilidade diferente, a qual refere à exposição às ameaças enfrentadas. Por exemplo, no contexto governativo de um país, essas ameaças podem ser de natureza económica e política. Esta sensibilidade é definida como respeitando a condições no momento da exposição ao risco (Palmer *et al.*, 2014). Já na literatura que se debruça sobre as alterações climáticas, a sensibilidade incorpora as condições humanas e ambientais (Thomalla *et al.*, 2006). Tal reflete a noção de que “*a vulnerabilidade deve ser definida com respeito a um dado risco e um determinado resultado indesejável*” (Alwang *et al.*, 2001: 35).

Esta necessidade de compreensão do contexto específico e natureza da vulnerabilidade leva a que Cannon e Twigg (2003) defendam que um determinado fator ou situação não possa ser caracterizado enquanto causador de uma vulnerabilidade específica. Tal apenas terá implicação num contexto específico onde seja percecionada uma ligação entre um indicador de vulnerabilidade ou de capacidade enquanto determinante de uma condição vulnerável a um evento de risco e num contexto em particular. A compreensão da realidade que suporta a vulnerabilidade é o propósito do processo de avaliação de vulnerabilidade e capacidade (VCA) sugerido por estes autores. Em suma, a vulnerabilidade será função da sensibilidade, exposição e o estado atual em que se encontra o sistema em relação ao limite de danos estabelecido (Luers, 2005), sendo, por isso, o resultado avaliado com respeito a um *benchmarking*, isto é, um nível mínimo de benefícios aceites (Alwang *et al.*, 2001).

2.4.2.2. Fatores da ES potenciadores de eventos de risco

Os diversos setores (público, empresas e ES) apresentam características específicas no seu contexto. No meio empresarial, as empresas dispõem dos recursos colocados pelo sócio capitalista e são caracterizadas pela gestão eficiente, desenvolvimento técnico, criatividade, e acesso a financiamento (Osborne e Gaebler, 1992: 14). Na ES, a realidade é diferente tendo em conta os propósitos que levam à sua formulação. Na literatura identificam-se fatores e situações que caracterizam a ES e que são potenciadoras de eventos de risco. Estes eventos derivam do estado interno do sistema (endógenos) ou dos fatores causadores de danos vindos do exterior (exógenos). Na Tabela 7 faz-se o levantamento dos fatores endógenos e exógenos identificados na literatura da ES.

Gestão do Risco nas Organizações da Economia Social

Tabela 7. Os fatores endógenos e exógenos que potenciam eventos de risco na ES

Área	Autor	Endógeno	Exógeno
Recursos Materiais e Financeiros	(Hillman <i>et al.</i> , 2009; Pfeffer e Slancik, 1978)		Dependência de financiamento e doações.
	(Douglas e Mills, 2000)		A natureza dos canais de receita.
	(Meinhard, 2006)		Financiamento instável e inadequado.
Recursos Humanos	(Douglas e Mills, 2000)	Défice de especialistas na área financeira.	
	(Meinhard, 2006)	Funcionários sobrecarregados de trabalho	
	(Ahmed, 2014; Douglas e Mills, 2000; Gaskin, 2006)	Carácter voluntário da ação das OES, com défice de equilíbrio entre voluntários e profissionais. Prevalência de voluntários na direção.	
	(Greenlee <i>et al.</i> , 2007)	Múltiplos indivíduos e mandatos longos na organização.	
Cobertura de riscos através de seguro	(Herman, 2002)		Condução de atividades sem seguro disponível ou com custo extremamente elevado.
População-alvo / Beneficiários	(Herman <i>et al.</i> , 2004)		Populações especialmente vulneráveis.
	(Parandeh, 2009)		Comunidade beneficiário localizada em regiões remotas, onde ocorrem desastres e emergências sociais.
Natureza da missão e ação	(Ahmed, 2014)	Objetivos ambíguos. Dificuldade em medir a eficácia.	Múltiplas partes interessadas. Necessidade de múltiplas prestações de contas.
	(Douglas e Mills, 2000)		O sentimento de confiança associada ao setor
	(Martínez, 2003)		Alianças sociais com empresas e outros parceiros

No que concerne aos fatores endógenos, a atenção volta-se para os recursos humanos e para os desafios quanto à natureza da missão das OES e dos objetivos dos POES: ambíguos e difíceis de monitorizar o sucesso. No eixo dos recursos humanos, os fatores de risco derivam, por um lado, da condição de voluntariado com que muitos dos membros atuam. De facto, as OES estão vulneráveis a “*abuso de autoridade, desempenho, utilização de dados confidenciais por parte dos voluntários, e representação indevida da organização*” (Gaskin, 2006: 4). Por outro lado, os longos mandatos da direção tendem a fomentar esquemas ilícitos e fraude laboral (Greenlee *et al.*, 2007; Wells, 2006). Ainda neste eixo dos recursos humanos, identificam-se as situações em que os empregados estão regularmente sobrecarregados, tornando estes mais propensos a fazer erros nas suas funções (Meinhard, 2006). Ou, ainda, situações em que, por dolo, são manifestados comportamentos de (i) apropriação indevida de bens da organização (roubo ou má utilização); (ii) corrupção que ocorre quando a influência do indivíduo é usada de forma inapropriada em transações económicas; e, (iii) falsificação deliberada dos relatórios financeiros da organização. Estes comportamentos de fraude são caracterizados na literatura (Greenlee *et al.*, 2007; Krishnan *et al.*, 2006):

- Apropriação indevida de bens da organização:
 - (i) pagamento de falsas faturas;
 - (ii) pagamento de salários mais elevados com base em mapas de horas trabalhadas fictícias;
 - (iii) pagamento de despesas de custos de viagens fictícias;
 - (iv) roubo ou alteração de dados de cheques;
 - (v) registos falsos de reembolsos por falta de registo.
- Corrupção em transações económicas:
 - (i) recebimento ilícito de valores ou bens para facilitar transação;
 - (ii) recompensas aceites após a fraude;
 - (iii) extorsão em que se obtém bem através da força ou ameaça;
 - (iv) conflito de interesses em que uma das partes não revela independência.
- Falsificação de demonstrações financeiras:
 - (i) exagerando nas receitas;
 - (ii) subestimando o passivo;
 - (iii) reconhecendo receitas ou despesas em períodos incorretos;
 - (iv) reportando ativos abaixo ou acima do seu valor real;

- (v) ao falhar na divulgação de informação relevante;
- (vi) reporte divergente de informação consoante o tipo de destinatário.

As consequências deste tipo de ações podem ser devastadoras. Com base no *Relatório sobre abusos e fraude laboral* elaborado pela *Association of Certified Fraud Examiners'* (ACFE) em 2016, o qual inclui dados recolhidos em 114 países, estima-se que a fraude perpetrada pelos empregados, gestores e direção conduza a uma perda de 5% das receitas anuais.

Quanto aos fatores do contexto exógeno, estes encontram-se essencialmente nas áreas da dependência do financiamento externo e nas características da população apoiada, localizada em locais remotos e palcos de conflitos e desorganização governamental. Esta característica da população beneficiária ou governo societário conduz, segundo Herman *et al.* (2004), à identificação de riscos de abuso maiores nestes locais.

2.4.2.3. *A natureza dos riscos nos projetos da ES*

Não obstante este contexto de vulnerabilidades, as OES são caracterizadas por estar dotadas de especialistas e do conhecimento necessários para trabalhar no sentido da missão que prosseguem, isto é, as OES detém “*capacidade de promover mudanças sociais positivas*” (Jamali, 2003: 17). Esta especialização é notória especialmente quanto às vulnerabilidades originadas por fatores exógenos, já que as endógenas são abordadas de forma muito semelhante ao setor empresarial (exemplo, contratação de seguro para cobertura de responsabilidade civil).

Neste campo exógeno, destacam-se as parcerias com empresas e o financiamento de atividades terroristas noutros países como situações de especial complexidade e emergentes.

- *Alianças sociais*

Sagawa e Segal (2000) e Martínez (2003) referem-se às parcerias OES-empresa como “*alianças sociais*”. Na literatura da ES, Thomalla *et al.* (2006) concluem que o trabalho isolado permite apenas um sucesso limitado na redução das vulnerabilidades, apontado para a necessidade de fortalecer a colaboração de forma a promover a aprendizagem. Através das alianças sociais, as entidades procuram alcançar um resultado maior que decorre da cooperação. No entanto,

assente no dilema da teoria dos jogos, a visão competitiva continua a existir no processo de decisão dos gestores da aliança, sendo apontada como a principal razão para a falha das alianças (Ghoneim *et al.*, 2007).

Nas alianças empresa-OES, um dos intervenientes pode optar por procurar vantagens para ele próprio e ignorar, assim, os resultados prosseguidos no âmbito da aliança. Enquanto as empresas pretendem nomeadamente melhorar a reputação e imagem no que se refere ao investimento na responsabilidade social corporativa, as OES procuram principalmente angariar recursos para as suas ações. De acordo com a visão baseada nos recursos ou no conhecimento, será a partir dos recursos que a organização consiga angariar, bem como nas suas competências diferenciadoras, que a organização conseguirá criar vantagem competitiva (Barney, 2001). Com base nesta visão, as organizações diferenciam-se pela sua capacidade de escolher os recursos (*resource-picking mechanism*) (Barney, 2001), sendo que a organização que consegue possuir recursos superiores – por serem únicos ou inimitáveis (Holcomb e Hitt, 2007) – destaca-se no seu desempenho (Schmidt e Keil, 2013).

Segundo Martínez (2003), numa situação de aliança social, as OES estão em desvantagem e correm o risco de perder independência e gerar danos na sua reputação. Além do meio empresarial, as OES estabelecem relações cooperativas entre elas (aliança social OES-OES). Neste cenário, as OES envolvidas expõem a sua reputação, estando vulneráveis a que a reputação das restantes OES afete a sua, de forma positiva ou negativa (Heller, 2008).

Quando a relação de cooperação é estabelecida com os beneficiários (aliança social beneficiário-OES), as OES deixam de ser os recetores de recursos para assumirem o papel de financiadores de outros indivíduos ou entidades, nomeadamente sob a forma de subsídio. Nesta relação, parte da responsabilidade do cumprimento dos resultados de impacto social é transferida da OES para os beneficiários (Benjamin, 2008), passando, por isso, estes últimos a desempenhar um papel preponderante na determinação da eficácia da OES.

- ***Financiamento de atividade terrorista noutros países***

Nos últimos anos, o aumento da ocorrência de atos terroristas tem levantado debates sobre os métodos de prevenção destes casos. Ao nível da ES, as atividades

de transferências de meios para financiar projetos transfronteiriços têm sido objeto de particular atenção, especialmente nos EUA, país inicialmente alvo de ataques terroristas. De facto, as OES operam, por vezes, em zonas onde as instituições bancárias estão descapitalizadas, os órgãos governamentais são corruptos, as infraestruturas e sistemas de comunicação eletrónica e bancárias rudimentares ou inexistentes. Estas circunstâncias conduziram a que o Governo americano emitisse uma ordem legal que determina a obrigação das OES em implementar mecanismos que evitem situações em que as transferências financeiras efetuadas para países estrangeiros se destinem ao financiamento de atividades terroristas (Parandeh, 2009). Caso as OES não assegurem a implementação de mecanismos de controlo apropriados para evitar financiamento de atividades criminais e terroristas, estas encontram-se vulneráveis a situações de incumprimento legal, o qual, se detetado, é punido com o congelamento dos ativos e paragem da condução dos projetos sociais se as autoridades suspeitarem, nomeadamente, do financiamento de atividades terroristas (Parandeh, 2009).

Esta vulnerabilidade deve conduzir a uma atenção adequada por parte da OES, mas não apenas pelas consequências legais que advém do seu incumprimento, mas, primeiramente, pelo incumprimento dos objetivos de impacto social que o financiamento de outras atividades, que não as previstas no projeto, acarretam. De facto, a transformação social pode encontrar-se comprometida na medida em que a relação entre os recursos utilizados e as ações implementadas não se verificar (Weiss, 1995). Quando este comprometimento é percecionado, a eficácia real e a eficácia reputacional construída pelas partes interessadas em relação à OES sairá afetada, podendo conduzir a uma diminuição da vontade de suportar financeiramente a OES (Padanyi e Gainer, 2003).

Não obstante a literatura que se debruça sobre a ES permitir identificar riscos associados à atividade das OES, este conhecimento apenas permite dotar a ES de uma caracterização transversal às OES, não colmatando a necessidade de caracterização dos riscos presentes nos POES que serão, necessariamente, particulares consoante os OISP. Neste sentido, Watkins *et al.* (2012) apontam como sendo de grande relevância que os académicos consigam mapear a distribuição das incertezas associadas ao contexto, aos beneficiários e aos resultados da ação da OES.

2.4.2.4. As respostas aos riscos nos projetos da ES

Uma vez mapeadas as incertezas, a definição de mecanismos de gestão dos riscos inerentes é apontada como o passo necessário no sentido de salvaguardar a autonomia e sustentabilidade da organização (Elbers e Schulpen, 2013). No campo da gestão do risco, os académicos apontam lacunas significativas no conhecimento. Por um lado, existe uma falha acentuada no conhecimento de sistemas de controlo de gestão no contexto da ES, particularmente quanto à forma de alinhamento dos sistemas de desempenho com a estratégia e missão da organização (Ebrahim e Rangan, 2010). Por outro lado, Sharp e Brock (2011), ao demonstrarem que os comportamentos de mitigação de riscos facilitam os processos estratégicos nas OES, levanta a necessidade de testes empíricos que permitam validar padrões gerais de comportamentos mitigadores de riscos.

Assim, a aposta num campo de investigação focado nos mecanismos que possibilitam e tornam as OES mais capazes de fazer face às vulnerabilidades específicas de cada tipo de POES é necessária. Assente na premissa do modelo de eficácia de realização de metas (Forbes, 1998), importa desde logo compreender como é que “*os responsáveis operam num ambiente que limita a realização das suas metas*” (Barnard, 1938: 24), na medida em que este ambiente potenciador de efeitos indesejáveis de desvio das metas é o que caracteriza os OISP pelas OES (Froelich, 1999). Para este fim, a integração das abordagens baseadas no risco e baseadas na vulnerabilidade é defendida como necessária, na medida em que a “*avaliação das vulnerabilidades de um sistema implica a sua integração na cadeia causal do risco e compreender que a alteração da vulnerabilidade é uma estratégia efetiva de gestão do risco*” (Kasperson *et al.*, 2001: 251).

2.4.3. A gestão de projetos: qualidade e risco

Assente numa perspetiva teórica de dependência de recursos, Pfeffer e Slancik (1978) sugerem estratégias para as OES fortalecerem as suas capacidades de gestão, onde a compreensão e gestão das vulnerabilidades do contexto é evidenciada, designadamente, pela necessidade de fortalecer a capacidade dos gestores em (i) compreender o ambiente externo, (ii) ajustar as operações da organização de forma a ir ao encontro das condições do contexto em constante alteração, e (iii) levar a cabo o valor simbólico da gestão. A contextualização é, assim, evidenciada enquanto ponto de partida para a gestão dos projetos, seguindo-se diferentes fases consoante a concetualização e modelos adotados.

2.4.3.1. *Conceitos e modelos*

À semelhança da realidade do setor empresarial, Stone *et al.* (1999) organizam a literatura sobre gestão estratégica em OES com base em três dimensões: formulação, conteúdo e implementação. A fase de formulação inclui a avaliação da missão e objetivos e o desenho de um plano para os atingir. O conteúdo estratégico respeita às ações e às táticas desenvolvidas a diferentes níveis. Por fim, a fase de implementação respeita à forma como essa estratégica é colocada em ação e avaliada.

Já na altura, os referidos autores apontavam como escassa a literatura direcionada para a implementação de atividades estratégicas no contexto da ES, descrevendo como uma “caixa negra” o percurso entre a formulação da estratégia e a avaliação organizacional (Stone et al., 1999: 408). Assim, releva perceber que elementos do processo de gestão estratégica podem ser utilizados pelas OES para melhorar a sua eficácia global, sendo esta necessidade lembrada na literatura recente, designadamente por (Renz e Herman, 2016).

Duas instituições são reconhecidas enquanto emissoras de orientações e diretrizes estratégicas:

- *Project Management Institute* (PMI) – uma das maiores organizações mundiais que se dedica à elaboração padrões profissionais de gestão de projetos; e,
- ISO – A *International Organization for Standardization* é uma organização criada em 1947 com o objetivo de aprovar normas internacionais em todos os campos técnicos.

A ISO emitiu a ISO 21500, publicada em 2011, que procura orientar a gestão de projetos em dez áreas de conhecimento: integração, partes interessadas, âmbito, recursos, tempo, custo, risco, qualidade, aquisições, comunicações. Esta norma é apresentada como mantendo a abordagem inicial do guia *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK) desenvolvido pela PMI, onde a escolha da estrutura do projeto depende das características do projeto e das restrições que se colocam. Wojnar (2014) compara ambos os documentos concluindo que o agrupamento dos processos é quase idêntico, com pequenas modificações no nome. Os documentos diferem quanto à estrutura da descrição dos processos, em que a ISO 21500 não providencia uma descrição das ferramentas e

técnicas limitando-se a dotar o leitor de uma descrição geral do processo de forma muito mais condensada quando comparada com o PMBOK.

O projeto é definido como sendo:

Projeto – um “*esforço temporário empreendido para criar um produto, um serviço ou um resultado único*” (PMI, 2013: 3).

Num plano mais abrangente, os projetos implementados são interrelacionados em torno de um objetivo de impacto social específico no âmbito de um ou vários programas abrangentes que assumem uma importância estratégica para cumprimento da missão que justifica a existência das organizações deste setor. A análise ao nível do projeto contribuir para a viabilização da compreensão dos diferentes fatores que coexistem e interagem entre si, pelo que esta será a unidade de análise neste estudo.

A visão clássica da gestão de projetos apresenta o *Triple Constraints Model* ou *Iron Triangle* como um modelo de controlo de projetos em que três restrições são identificadas – âmbito, calendário, e orçamento – às quais foi adicionada, mais tarde, uma quarta restrição: a qualidade (PMI, 2004, 2000). A Tabela 8 descreve os processos de definição de cada uma das quatro restrições.

Tabela 8. Descrição das restrições de gestão: âmbito, calendário, orçamento e qualidade

Restrição	Processo de definição
Âmbito	Desenvolvimento de uma descrição detalhada do projeto e produto, definindo os requisitos a incluir ou excluir.
Calendário	Configuração da sequência, duração, lógica relacional, recursos necessários e restrições de tempo associados à condução das atividades.
Orçamento	Agregação dos custos estimados para as atividades de forma a possibilitar a monitorização e controlo dos custos efetuados em relação aos custos estimados.
Qualidade	Acompanhamento e registo dos resultados de execução das atividades de forma a avaliar o desempenho e recomendar as necessárias mudanças.

Fonte: Adaptado de PMI (2004)

As restrições são:

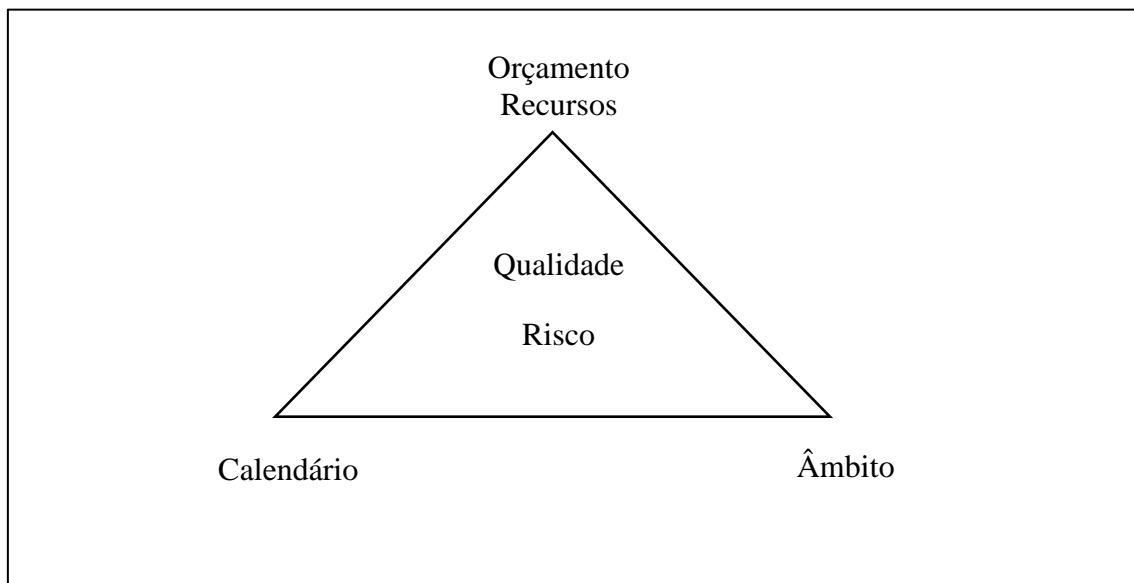
Restrições – “*fatores limitativos que afetam a execução do projeto ou de um processo*” (PMI, 2013: 124).

Assim, num contexto de projeto, “*as organizações adaptam as suas estruturas para lidar com as restrições e contingências*” (Thompson, 1967: 78). O processo de adaptação reflete uma procura por garantir que as presunções em que o projeto assenta se verificam – as premissas do projeto. As premissas são consideradas verdadeiras e certas, ainda que não haja prova de que serão efetivas. De facto, as premissas podem revelar-se falsas. Assim, as premissas são definidas como:

Premissas – condições em que o projeto assenta, mas que fogem ao controlo dos gestores, podendo não se verificar ainda que se espere que estas se cumpram (Stetson *et al.*, 2004).

Nas versões mais recentes do PMBOK (PMI, 2013, 2008), é feita uma distinção entre os recursos e os processos do projeto passando a constar seis restrições: âmbito, calendário, orçamento, recursos, qualidade e risco, conforme representado na Figura 3.

Figura 3. Modelo do triângulo de restrições na gestão de projetos – PMBOK



Fonte: Adaptado de PMI (2013, 2008)

No modelo do triângulo de restrições na gestão de projetos, o fator risco é adicionado enquanto restrição. Este risco assume-se como “*uma condição ou evento incerto que pode ocorrer, criando um efeito positivo ou negativo nos objetivos traçados para o projeto*” (PMI, 2013: 310).

Em qualquer das versões do modelo sugeridas no PMBOK, a dinâmica de dependência mútua entre as restrições existe. Isto é, a variação de uma das restrições terá efeitos em, pelo menos, uma variável. Por exemplo, se a organização pretender aumentar a qualidade,

terá de ser feito um esforço suplementar nos recursos empregues e/ou alargado o tempo de execução do projeto.

O modelo de restrições sugerido no PMBOK pela PMI é uma ferramenta sustentada significativamente em debates levados a cabo no meio profissional e, especialmente, no meio empresarial. Daí que, o PMBOK seja caracterizado como orientado para a prática e estando focado essencialmente no nível da produção (*outputs*) entregue ao cliente, em detrimento do foco nos resultados ou, ainda, nos impactos alcançados (Mossalam e Arafa, 2015).

A gestão das restrições encerra níveis diferenciadores: projetos, programas e portfólio, sendo este último analisado na ótica mais abrangente (Tabela 9).

Tabela 9. Comparação entre níveis de análise do sucesso na gestão de projetos

	Projeto	Programa	Portfólio
Sucesso	Medido com base nas dimensões do produto ou serviço produzidos: qualidade, tempo, cumprimento do orçamento, e grau de satisfação do cliente.	Medido pelo grau em que o programa satisfaz as necessidades e benefícios para os quais foi desenhado e levado a cabo.	Medido em termos agregados do desempenho do investimento e do nível de realização dos benefícios do portfólio.

Fonte: Adaptado de PMI (2013: 8)

Os programas são agrupados dentro de um portfólio e são compostos por projetos. Apesar dos “*programas e projetos não serem necessariamente interdependentes ou diretamente relacionados, eles estão ligados ao plano estratégico da organização via portfólio organizacional*” (PMI, 2013: 4).

A perspetiva unidimensional limita a gestão de projetos, segundo apontam os próprios profissionais das empresas. Duggal (2010) sugere que os gestores apoiem a sua estratégia não apenas no modelo tradicional das três restrições, mas foquem a estratégia na otimização dos benefícios do negócio (*business outcomes*) a fim de alcançar a satisfação do cliente.

Por o PMBOK ser uma referência no meio empresarial, os académicos têm, ao longo dos anos, vindo a trabalhar o modelo de gestão de projeto sugerido pela PMI. Destaca-se a sugestão de novas variáveis, isto é, novas restrições a ser consideradas pelos gestores de projetos, nomeadamente, os benefícios (Atkinson, 1999; Mossalam e Arafa, 2015). Por

outro lado, também se identificam estudos que integram o modelo triangular da gestão de projetos desenvolvido pela PMI com os requisitos ao nível das habilidades e capacidades dos líderes do projeto (Shelley, 2015).

As versões mais recentes do PMBOK demonstram que a PMI tem vindo a incorporar estas orientações académicas, nomeadamente por as novas versões evidenciarem a importância da liderança e das *soft skills* na execução dos projetos (*Talent Triangle*). Estas alterações podem ser consideradas como uma incorporação do conhecimento gerado no meio académico no que se refere à necessidade permanente de liderança e de repensar a forma como os projetos são executados em consequência, também, das rápidas mudanças tecnológicas do setor (Shelley, 2015).

No que concerne aos atores e investigadores que se debruçam sobre a ES, estes não vêm nestas orientações reflexos de conhecimento gerado em consequência da realidade experienciada na gestão de POES. De facto, as alterações ao modelo de restrições da PMBOK resultam substancialmente de análises de dados obtidos junto do meio empresarial ou estatal, nomeadamente, nos setores da construção, tecnologias da informação, caminhos-de-ferro, infraestruturas, pontes, ou estabelecimentos de ensino.

O reconhecimento das diferenças entre os setores empresarial, estatal e ES torna evidente a dificuldade de utilização de um único modelo de gestão para todos os setores. Os projetos desenvolvidos na ES têm como principal componente de avaliação o impacto social entregue à sociedade, isto é, mais do que prestar um serviço ou produzir um bem, a perspetiva de avaliação encontra-se no último nível do impacto. Esta diferença é sublinhada por Cooke-Davies (2002) que propõe o foco dos gestores nos interesses das partes interessadas mas também nos benefícios que estes tentam alcançar através da execução do projeto. Assim, é evidenciada a necessidade de apostar no sucesso ao nível do programa e portfólio, o qual é atingido quando os benefícios projetados se realizam (PMI, 2013: 8).

Os benefícios projetados serão definidos pelo impacto social prosseguido, os quais são resultados indiretos e, muitas vezes, de longo prazo da ação da organização. Penna (2011) diferencia os impactos e os resultados alcançados pela ação das OES na medida em que o impacto é algo que esperamos que venha a acontecer, mas o resultado é algo para o qual a organização trabalha. Assim, apesar de o impacto ser de difícil mensuração e poder vir ou não a acontecer, é necessário avaliar os esforços empregues pelas OES para os

alcançar. Apesar desta necessidade identificada, a prática da ES revela que não é feita pressão para o foco no impacto social por parte dos patrocinadores do projeto. No encontro temático organizado pela *grace* em novembro de 2016, sob o tema “RSC: da Filantropia ao Investimento”, foram dados a conhecer pelos especialistas presentes os resultados da análise dos relatórios de RSC das empresas portuguesas, revelando-se que apenas 65% identificam as causas estratégicas dos financiamentos efetuados às OES, sendo que 35% das empresas dão preferência ao relato das ações feitas e à divulgação das fotos dos eventos, enquadrando esta informação no capítulo de avaliação da RSC. Aqui, muitas vezes são associados números, nomeadamente, relativos ao volume de ações realizadas ou de beneficiários apoiados. Esta realidade pode ser justificada pela natureza dos interesses dos doadores-investidores (*vide* capítulo 2.3.2), os quais procuram (i) avaliar os projetos o mais rapidamente possível para justificar o investimento; ou, (ii) divulgar as ações produzidas para trabalhar positivamente a sua relação junto dos clientes. Aliás, se mesmo no setor empresarial é detetado um défice na implementação de práticas que fomentem o foco no alcance dos benefícios procurados (Mossalam e Arafa, 2015), é expectável que as empresas não o exijam quando financiam projetos sociais implementados por OES.

Apesar desta realidade em que o foco da avaliação diverge dos benefícios de longo prazo, as OES continuam a ser procuradas enquanto atores que apoiam na resolução de problemas sociais, pelo que a justificação da sua existência passará, necessariamente, pelo sucesso no alcance do impacto social dependente da gestão das restrições de âmbito, calendário, recursos, orçamento, qualidade e risco.

2.4.3.2. A gestão da qualidade

A gestão da qualidade é apresentada na literatura como uma “*oportunidade para uma reação atempada, correção de possíveis erros ou ajustamento aos requisitos que emergem do ambiente*” (Ivanovi e Anti, 2009: 99).

Em matéria de qualidade, a ISO, a nível global, e o Comité Europeu de Normalização, ao nível da comunidade europeia, foram entidades criadas, respetivamente, com o objetivo de elaborar normas internacionais e europeias. A ISO publica regularmente diversas normas, as quais são, posteriormente, adotadas pelos países. Em Portugal, o Instituto Português da Qualidade (IPQ), criado em 1986, é o organismo que trata da matéria de

normalização, sendo que a sua representação na ISO potencia a adequação das normas à realidade portuguesa.

As normas ISO 9000, orientações técnicas na área da gestão da qualidade, são há muito utilizadas pelas empresas. No entanto, apenas na última década do século passado se começou a procurar compreender os efeitos da sua aplicação nos resultados alcançados pelas empresas. Rao *et al.* (1997) estudaram empiricamente essa relação, tendo concluído que as empresas certificadas apresentavam maiores níveis de qualidade de liderança, informação e análise, planeamento estratégico, desenvolvimento de recursos humanos, relação com os fornecedores, orientação para o cliente e para os resultados. A academia tem desenvolvido esforços no sentido de estudar a aplicação de modelos de gestão da qualidade na ES, nomeadamente a ISO 9001 (Melão e Guia, 2015) ou a EQUASS – *European Quality in Social Services* (Melão *et al.*, 2017), estando, no entanto, muito aquém dos contributos já produzidos no setor privado.

As OES revelam interesse crescente na aplicação da gestão da qualidade (Al-Tabbaa *et al.*, 2013; Cairns *et al.*, 2005). Na literatura é recomendada a gestão da qualidade em OES, sendo apontada como essencial para o alcance de um melhor desempenho e eficácia organizacionais (Ivanovi e Anti, 2009). No entanto, estudos empíricos revelam pouca aderência à ferramenta (p.e., o questionário aplicado por Ivanovi e Anti (2009) a 200 OES revela uma aderência de 10%).

Em Portugal, o retrato da gestão da qualidade em OES foi elaborado pela Universidade Católica junto de ONG (Franco, 2015), revelando que a maioria das OES com estatuto de IPSS afirma implementar um sistema de gestão de qualidade, não tendo, no entanto, sido possível averiguar o nível de sucesso do mesmo. Melão *et al.* (2017), ao estudarem a aplicação da EQUASS em OES Portuguesas, confirmam melhoramentos no processo de qualidade, não tendo os resultados dos estudos de caso realizados sido claros quanto ao nível de melhoramento dos resultados ou benefícios económicos produzidos.

A norma europeia EQUASS apresenta vantagens para as OES, na medida em que considera as especificidades do serviço social, bem como as restantes especificidades inerentes às OES, nomeadamente o carácter voluntário e os direitos dos beneficiários. Apesar de adaptado à realidade das OES, o sistema EQUASS é caracterizado como complexo, em especial no que se refere à documentação necessária, que obriga a apoio externo e financiamento para a sua implementação (Lucas *et al.*, 2012). Como alternativa

viável, Lucas *et al.* (2012) identificam o sistema ISO por este ser possível de se adaptar à realidade das OES. No entanto, o processo de certificação ISO acarrete dificuldades para as OES na fase inicial pelo investimento envolvido no pedido e na manutenção da certificação, e na fase de implementação devido à necessidade de adaptação dos recursos humanos e tempo despendido (Diogo, 2016; Santana, 2014).

Em Portugal, além da ISO e EQUASS, as OES utilizam ainda um terceiro sistema de qualidade desenvolvido pelo ISS direcionado para a avaliação da qualidade das respostas sociais – designado por MAQRS. A coexistência de tantas possibilidades de implementação da gestão da qualidade gera dificuldade de entendimento e de escolha para as OES, pelo que foi desenvolvido um projeto financiado pela União Europeia no sentido da definição de um modelo nacional de reconhecimento da qualidade (Lucas *et al.*, 2015). Numa primeira fase do estudo compara-se os diferentes modelos teóricos de gestão da qualidade, concluindo-se que “*os sete princípios da ISO/DIS 9001:2014 são comuns aos outros modelos*” (Lucas et al., 2015: 93): abordagem por processos, envolvimento das pessoas, liderança, focalização nos clientes, melhoria contínua, abordagem à gestão como um sistema, tomada de decisões baseada em factos, relação com os fornecedores com benefícios mútuos. Estes princípios são também norteadores da abordagem sugerida no PMBOK, sendo “*a gestão da qualidade dos projetos descrita como compatível com as normas ISO*” (PMI, 2013: 227).

Esta reflexão leva-nos a questionar a criação de novos modelos de gestão que exijam o investimento de recursos significativos por parte das OES, ainda que estejam mais adequados à realidade de cada contexto, não se mostra viável a sua implementação devido aos recursos e especialização envolvidos. A fraca implantação da certificação EQUASS revela esta dificuldade de adesão a novos meios de gestão e avaliação (26 no nível *Assurance* e 2 no nível *Excellence*⁶). Nesta linha, o grupo de trabalho que fez parte do projeto de “Definição de um Modelo Nacional De Reconhecimento dos Sistemas da Qualidade nas Instituições de Serviço Social” (Lucas *et al.*, 2015) concluiu que a conceção de novos modelos alternativos não se mostrava viável. A integração das dimensões teóricas identificadas nas diretrizes já desenvolvidas e conhecidas dos profissionais parece ser a solução apontada pelas próprias OES, devendo estas optar pela

⁶ Consulta efetuada em 2017 no sítio oficial em <http://www.equass.be>

abordagem que melhor se adapte à resposta social e cultura organizacional (Lucas *et al.*, 2015: 130).

A opção de otimizar a utilização de modelos já existentes em detrimento de sugerir novos modelos é uma tendência que se tem revelado noutras áreas de estudo. Por exemplo, ao nível da avaliação das OES, as abordagens publicadas recentemente, p.e., Liket *et al.* (2014), são inovadoras não por reclamarem ser necessário mais e diferentes processos de avaliação nas OES, mas por dotarem as OES com ferramentas práticas que contribuem para a tomada de decisão estratégica, utilizando informações de avaliação de que as OES já dispõem.

2.4.3.3. *A gestão do risco*

As preocupações na área da gestão de projetos englobam a necessidade de “*avaliar os riscos inerentes da atividade para prossecução dos seus objetivos*” (Lucas *et al.*, 2015:130), pelo que importa fazer o levantamento da literatura na área da gestão do risco.

Segundo Suchman (1995), dois tipos de razões podem conduzir ao insucesso de um projeto:

- falha de implementação, ao não se conseguir operacionalizar as atividades traçadas; e,
- falha na teoria desenhada, ao se constatar que as atividades traçadas não permitem atingir os resultados desejados.

A primeira falha deriva da não existência de condições, nomeadamente recursos, para implementar as atividades desenhadas. A segunda falha esconde vulnerabilidades não identificadas previamente pela organização que deveriam ter obrigado a introduzir atividades adicionais que funcionassem como medidas de controlo, tendo em vista atingir as mudanças preconizadas no plano. A incerteza inerente a estas falhas caracteriza o risco presente no processo. Assim, quando as condições de recursos se adequam às necessidades de execução do projeto, a avaliação do impacto social alcançado consubstancia-se numa análise dos riscos e dos controlos criados.

Wilson-grau (2004) recorda que o termo risco advém de um pensamento fundamentado em algo negativo e incorreto, tendo esta visão sido remodelada no sentido da inclusão da qualificação e da quantificação dos riscos e dos possíveis ganhos ou perdas associadas à

sua gestão. Assim, o risco de um projeto é definido como sendo o efeito da probabilidade da incerteza que pode vir a afetar positiva ou negativamente esse projeto, influenciando o alcance dos objetivos estabelecidos para o projeto, como explorado no capítulo anterior. Numa ótica de gestão de vulnerabilidades, o risco é entendido numa única direção, visando apenas as perdas potenciais. Esta concepção está subjacente ao princípio da prudência e do conservadorismo (Schrand e Elliott, 1998).

A consciência da influência que os eventos de risco têm nos projetos leva a que as OES coordenem atividades que permitam dirigir e controlar a organização no que respeita ao risco – gestão do risco. Como resume Ruzic-Dimitrijevic (2014), a gestão do risco é uma análise que inclui a identificação dos perigos, avaliação do risco e a previsão dos mecanismos de mitigação.

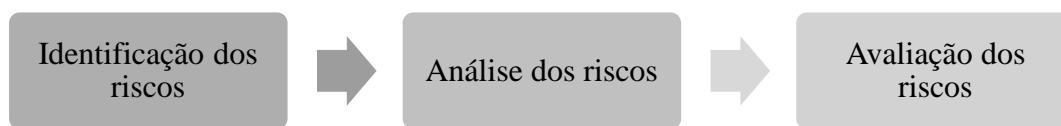
Contribuir com conhecimento no campo da gestão do risco tem sido uma preocupação da academia desde a década de noventa, caracterizando na altura o processo como uma sequência de quatro fases: identificação do risco, medição do risco, desenvolvimento de resposta ao risco e controlo do risco (Arto, 1997). A literatura que se debruça sobre a gestão do risco revela uma área onde a prática tem vindo a evoluir e onde várias ferramentas se tornaram disponíveis (Raz e Michael, 2001). No entanto, a disciplina de gestão do risco não pode ser considerada uma área do conhecimento consolidada pois os autores continuam a debruçar-se sobre este campo teórico (Domanski, 2016; Smith e Merritt, 2002a), sendo apontadas falhas no conhecimento em setores específicos, por exemplo, o desenvolvimento de produtos (Segismundo e Miguel, 2008).

Modelos de implementação

A ISO desenvolveu desde cedo a abordagem à gestão do risco através da criação da família de normas ISO 31000, as quais disponibilizam princípios e guias genéricos sobre a gestão do risco em organizações, além da definição de conceitos-chave. Segundo esta abordagem, o risco é composto por duas variáveis principais de um potencial acidente – perda/dano/consequência e probabilidade/estimativa da perda – que pode afetar o alcance dos objetivos de um projeto (ISO 31000, 2013; Schuyler, 2001). Os perigos são os elementos com o potencial intrínseco de originar os riscos (NP ISO 31000, 2013), os quais, enquanto atributos dos riscos (Brothers, 2002), podem ser tangíveis ou intangíveis (NP ISO 31000, 2013).

Com base na NP ISO 31000 (2013), a análise dos processos numa ótica de apreciação do risco deverá conduzir à identificação, análise e avaliação dos riscos (Figura 4).

Figura 4. Sequência de fases de implementação da gestão do risco



Fonte: NP ISO 31000 (2013)

- **Identificação dos perigos:** processo de pesquisa, de reconhecimento e de descrição dos riscos com base nos eventos de risco (perigos) que possam afetar positiva ou negativamente a consecução dos objetivos, bem como considerar cenários das possíveis consequências que possam ocorrer;
- **Análise do risco:** processo destinado a compreender a natureza do risco e a determinar o nível do risco, fornecendo a base para a avaliação do risco (consequências e verosimilhança) e as decisões sobre o seu tratamento (avaliação dos controlos existentes e a sua eficácia e eficiência); e,
- **Avaliação do risco:** processo de comparação dos resultados da análise do risco com os critérios que permitem determinar se a respetiva magnitude é aceitável ou tolerável, a qual é expressa em termos de (i) a probabilidade de ocorrência do perigo identificado e (ii) a magnitude potencial das consequências, isto é, a gravidade dos danos causados.

A PMI (2013) descreve a estrutura das atividades de gestão do risco como sendo caracterizada pelo conjunto de elementos que fornecem os fundamentos e disposições organizacionais para conceber, implementar, monitorizar, rever e melhorar continuamente a organização quanto à exposição aos riscos inerentes à sua atividade e projetos. A análise às diferentes áreas de risco, permitirá concluir a cerca das restrições dos projetos: âmbito, calendário, recursos e orçamento (*vide* capítulo 2.4.3).

Segundo o modelo proposto por PMI (2004), a análise do risco deve ter uma componente quantitativa e qualitativa. De forma sintética, enquanto a análise qualitativa do risco inclui a avaliação da sua probabilidade e gravidade, a análise quantitativa do risco visa medir os efeitos do risco nos objetivos do projeto. Nesta medida, a análise quantitativa vai permitir medir a sensibilidade dos objetivos do projeto em relação ao risco.

Tabela 10: Fases do processo de gestão do risco

Autores, Ano	Estabelecimento do contexto	Identificação do risco	Análise e avaliação do risco		Prevenção	Controlo e monitorização
Arto (1997)		✓	✓ Quantificação		✓ Resposta	✓
Mancuso (2012)		✓	✓ Avaliação		✓	✓ Planeamento de respostas a riscos emergentes
Kontio (1996)	✓ Revisão das metas	✓	✓		✓ Planeamento do controlo do risco	✓
Smith e Merritt (2002)		✓	✓ Análise do risco para determinar <i>drivers</i> , impactos e probabilidades	✓ Priorização e mapeamento dos riscos	✓	✓ Monitorização do progresso e identificação de riscos emergentes
NP ISO 31000 (2013)	✓	✓	✓ Análise	✓ Avaliação	✓ Tratamento do risco	✓ Monitorização e revisão
PMI (2008)	✓ Planeamento	✓	✓ Análise qualitativa	✓ Análise quantitativa	✓ Respostas aos riscos	✓

Tendo em conta os vastos elementos que interagem no sistema e as avaliações necessárias, os profissionais e investigadores desta disciplina têm vindo a propor etapas para a implementação do processo de gestão de risco. A Tabela 10 sintetiza estas contribuições.

A compilação destas diferentes abordagens metodológicas utilizadas pelos investigadores permite identificar três grandes dimensões da gestão do risco: (i) a contextualização; (ii) a identificação e análise do risco; e, (iii) a criação de medidas de controlo do risco com posterior monitorização.

Através da implementação da gestão do risco, a organização não se limita a aceitar o risco, conduzindo ações preventivas e corretivas que modifiquem o nível do risco. Ao atuar desta forma, a organização potencia os seus resultados organizacionais pois, tal como verificou Fisher (1998), ao se debruçar sobre a teoria da contingência e os sistemas de controlo de gestão, esses resultados são potenciados quando existe uma correspondência adequada entre os sistemas de controlo e as contingências do ambiente. Assim, assente na teoria da contingência, o alcance de um desenho de gestão do risco ideal será condicionado pelas restrições internas e externas identificadas.

Vantagens e Barreiras à implementação

A teoria da gestão do risco evidencia contributos significativos da sua implementação para os objetivos organizacionais. Desde logo, aponta a gestão do risco como potenciadora do nível de angariação de recursos e do nível de financiamento, melhoramento dos programas em curso e deteção dos aspetos organizacionais prioritários (Bilich, 2015; Crystal, 2013). Ao nível da tomada de decisão, a sua utilidade é notória no que se refere à precisão conseguida quanto aos prazos e à identificação das atividades críticas (Silva *et al.*, 2010).

Apesar das vantagens identificadas, este processo é caracterizado pelos gestores como não sendo de fácil compreensão ou integração no projeto organizacional. De facto, a própria ISO reconhece que as empresas, e em particular as pequenas e médias empresas, têm ao seu dispor pouca orientação sobre como gerir o risco ou onde obter consultoria sobre este processo (ISO, 2015). Ao elaborar um guia prático de apoio à implementação da ISO 31000, a ISO procura colmatar esta falha que, segundo afirma, tem levado a que as pequenas e médias empresas adotem apenas uma forma de prevenção de danos e

medidas de redução, não contemplando processos formais de gestão de risco ou ignorando completamente a necessidade de tratamento do risco. Henschel (2008) retira as mesmas conclusões no estudo empírico que conduziu cujo tema é a avaliação do risco, resumindo que o uso de técnicas informais é extremamente elevado em microempresas e muito alto em grandes empresas.

O processo tradicional de gestão de risco é descrito como descentralizado e informal, levando a que cada departamento da organização tome as suas decisões de gestão do risco sem uma visão integrada de toda a organização (Castanheira e Rodrigues, 2006). Apesar das críticas que apontam para um aumento de ineficiências associadas à descoordenação (Hoyt e Liebenberg, 2011), outros autores defendem que a abordagem descentralizada assegura uma consciencialização para a prevenção dos riscos (Castanheira e Rodrigues, 2006). No que se refere à informalidade do processo, ainda que os institutos profissionais apontem para a necessidade do processo de gestão ser formal e documentado (IIA, 2012), a academia sugere que o aspeto informal não invalida um efetivo uso do conhecimento de gestão do risco.

Na realidade, várias são as situações identificadas na atividade organizacional em que o conhecimento tácito é adquirido e usado (Eraut, 2000). Daí que seja compreensível que as organizações tomem a opção pelo processo informal. Exemplo desta opção foi a decisão tomada pelo governo norte-americano, ao nível do departamento de gestão e orçamento, onde foi decidido, através da Circular no. A-130 (Governo dos EUA, 1996), que *“a preparação da análise de risco deixava de exigir um processo formal (...) pois vários recursos vinham a ser gastos neste processo, mas escassos benefícios tangíveis haviam sido alcançados na melhoria dos sistemas de segurança”*.

Num contexto organizacional, sendo tomada a decisão por um processo mais ou menos formal de gestão do risco, é necessário que os gestores tenham capacidades e recursos para o implementar. O estudo desenvolvido pela Associação Portuguesa para a Qualidade (APQ) e KPMG em Portugal revelou que entre os principais fatores-chave para o desenvolvimento da prática de gestão do risco nas empresas se encontram (i) o apoio da gestão de topo, (ii) a formação e partilha de conhecimento e (iii) a capacidade de demonstrar a materialidade e tangibilidade do tema (KPMG e APQ, 2013).

A gestão do risco nas OES

Na realidade da ES, os recursos são mais escassos e de carácter voluntário. À luz das teorias em que assenta a atividade das OES, estas são impelidas a gerir os riscos. Assente na teoria da dependência de recursos, as OES comprometem a dotar-se de um comportamento que as possibilite reter e angariar mais recursos e, assim, reduzir a incerteza (Carman, 2011). Por outro lado, a dependência de recursos (Hillman *et al.*, 2009) potencia a ocorrência de efeitos adicionais indesejáveis como o desvio de metas ou as interrupções de financiamento (Froelich, 1999). Mesmo não sendo detetada a necessidade de gerir os riscos, as OES encontram na gestão do risco uma abordagem que permite à direção ficar dotada de informação de decisão sobre o nível de risco aceitável e que medidas serão necessárias para manter o risco nesses níveis (Ruzic-Dimitrijevic, 2014).

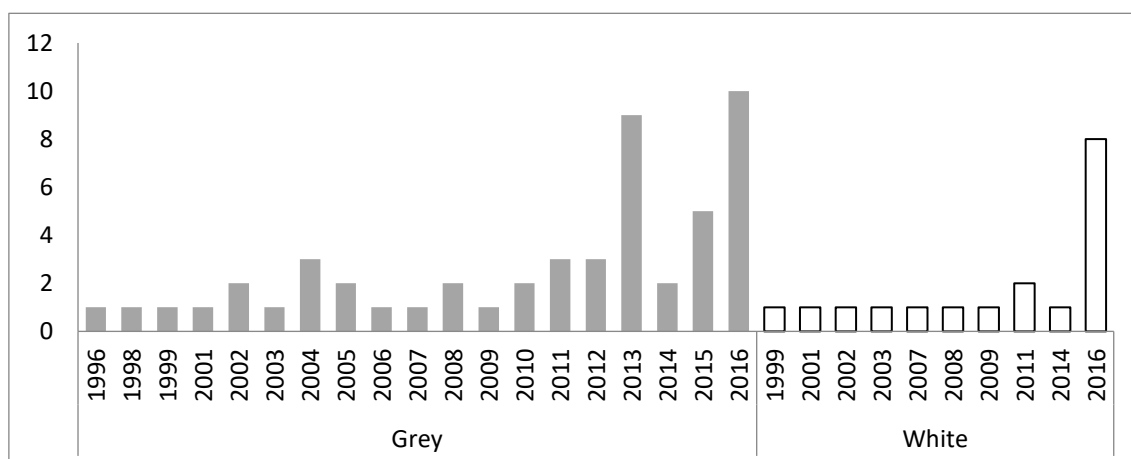
Em momentos de incerteza, como os vividos durante crises económicas, os académicos identificam uma maior pressão realizada pelos financiadores e doadores, bem como uma maior tendência para abordagens de medição (Morris e Ogden, 2011; Tooley *et al.*, 2010).

A atuação num contexto caracterizado por exposição a fatores que geram vulnerabilidades e incertezas específicas, como o é o contexto das OES, exige contributos efetivos que apóiem a sua gestão. A noção do conhecimento produzido neste campo é essencial como forma de compreensão da conceptualização académica nesta área, antes de partir para a compreensão da perceção que os profissionais fazem da gestão estratégica na gestão dessas vulnerabilidades. Neste âmbito, o conhecimento deve abranger a “*white literature*” e “*grey literature*”, isto é, tanto os contributos académicos como os considerados como não revistos pelos pares, nomeadamente os capítulos de livros ou trabalhos apresentados em conferências científicas.

A pesquisa na área do risco em OES é pouco significativa, sendo que 4 em cada 5 documentos referem-se a publicações em revistas profissionais ou relatórios governamentais (*grey literature*), ou seja, não são artigos académicos (*white literature*).

A Figura 5 mostra a evolução das publicações, revelando que, apesar da literatura académica ficar aquém da profissional, as publicações dispararam no último ano de 2016 reflexo da necessidade generalizada por conhecimento nesta área.

Figura 5. Evolução das publicações que abordam o risco em OES



No que se refere à *grey literature*, uma parte significativa é publicada pela imprensa de consultoria que tem objetivos comerciais (i.e., venda de seguros). Existe, por isso, uma tendência para abordar o risco nas OES numa perspectiva de aquisição de seguros de forma a cobrir eventuais riscos financeiros, responsabilidade civil, acidentes de trabalho ou propriedades (Dragon, 2012; Lewis, 2013; Mancuso, 2012; Meinhard, 2009; Sympson, 2011; Troyer *et al.*, 2005). Essencialmente, os autores destas publicações incentivam as OES a analisar os riscos e considerar a redução do seu impacto financeiro caso estes ocorram, através de seguros contra danos ou fundo de indemnizações (Dunning, 2012; Geisel, 2001; Morgan, 2015; Nasipak e Noske, 1998; Ruquet, 2006).

No entanto, outros alertam para a dificuldade acrescida que as OES têm, devido à natureza da sua atividade, em adquirir seguros, quando comparado com o setor empresarial. Aqui as situações consubstanciam-se em casos em que as seguradoras aumentam o prémio de seguro (Meinhard, 2009) ou simplesmente se recusam a cobrir os riscos dos projetos (Davis, 1999). Tal cenário torna-se ainda mais perigoso quando publicações alertam para a especial vulnerabilidade à fraude a que estas organizações estarão sujeitas (Owen, 2004). Nestas circunstâncias, a sociedade civil mobilizou-se para a criação de alternativas, designadamente o projeto californiano de criação de uma mutualidade seguradora para OES (Davis, 2009).

Mais recentemente, começaram a surgir na imprensa profissional discussões alternativas e complementares, especialmente devido ao número recente de casos de fraude neste setor (Bilich, 2015; Jones, 2014; Valley, 2005). Nota-se uma tendência das publicações técnicas financiadas por empresas seguradoras começarem a referir a necessidade de investimento na gestão do risco (Lang, 2011; Lewis, 2013). Estas sugerem que, em OES

com menos trabalhadores disponíveis, a gestão do risco seja iniciada através de um pequeno programa piloto, e que seja feito um registo dos riscos por parte dos operacionais para que o mesmo seja revisto regularmente pela direção (Bilich, 2015). Quando as publicações se debruçam sobre o cenário atual na gestão de OES, a consultora de seguros *Crystal e Company* (Lewis, 2013) descreve um cenário em que as OES estão mais conscientes da necessidade da gestão do risco, ainda que parte significativa destas organizações continue sem aplicar esta opção.

Por fim, na *grey literature*, importa debruçarmo-nos sobre outro segmento importante: os relatórios governamentais, aposta significativa realizada especialmente pelo governo Canadano. O relatório da câmara de Ontário (Meinhard, 2009) revela que, apesar das OES começarem a introduzir a gestão do risco na sua estratégia organizacional, estas continuam sem estar inconscientes dos riscos que enfrentam. Esta situação pode ser explicada pelo facto das OES acreditarem que são organizações de baixo risco (Meinhard, 2006), o que realça ainda mais a urgência em informar e formar a direção e partes interessadas sobre a importância da gestão do risco. O referido relatório (Meinhard, 2009) revela que o governo canadano sugere uma abordagem intersectorial para lidar com este desafio, através da criação de parcerias entre o Estado, OES, seguradoras e academia. As dinâmicas geradas entre estas entidades permitiram emitir sugestões de consciencialização da direção, empregados, e voluntários sobre o risco neste setor, bem como a redefinição de práticas de gestão para incluir a gestão do risco nas atividades das OES.

Em suma, a tendência para abordar o risco em OES do ponto de vista de cobertura por seguros foi dominante até ao início deste século. Mais recentemente, e por força de trabalhos governamentais ou ES, começa-se a publicar informação sobre a gestão do risco e a alertar para a necessidade da direção das OES de estarem informados e formados sobre este tema.

No que se refere à literatura académica (*white literature*), o conteúdo das publicações foi analisado de forma a identificar *clusters* de conhecimento. Os resultados da análise de conteúdo foram divididos em cinco temas que emergem dos artigos: conceptualização do risco e implementação de procedimentos para a sua gestão, impactos dos riscos, benefícios da gestão do risco, obstáculos à sua implementação, e o papel dos seguros.

a) Conceptualização do risco e implementação de procedimentos para a sua gestão

No campo da conceptualização, autores associam o risco a vulnerabilidades (Benson *et al.*, 2001) e identificam a gestão do risco como forma de minimizar a exposição a estas vulnerabilidades (Sharp e Brock, 2011; Tarr, 2011), gestão esta que tem um poder preditivo (Vick *et al.*, 2002) e permite à direção das OES estar informada sobre o risco em momentos relevantes (Tarr, 2011). As definições do risco incluem as duas dimensões da ISO 31000: probabilidade de ocorrência e magnitude das consequências.

Em termos de ferramentas e abordagens, a literatura propõe a personalização das mesmas à realidade das organizações (Sharp e Brock, 2011), bem como a auto-reflexão sobre a identificação, avaliação, e decisão de medidas para gerir os riscos (Benjamin, 2008; Tarr, 2011). Efetivamente, as OES parecem começar a levar a cabo ações de controlo para mitigar os riscos (Martínez, 2003). Tal inclui, no caso de alianças sociais com empresas, estabelecer (i) um código de conduta, (ii) os requisitos prévios à colaboração, e (iii) práticas éticas (Martínez, 2003). No caso de riscos legais ou reputacionais, os controlos consubstanciam-se em: (i) executar revisões e aprovações antecipadas do orçamento e desvios de material, ou (ii) elaborar procedimentos escritos de controlos para prevenir e detetar fraude e abusos (Gibelman e Gelman, 1999).

b) Consequências dos riscos

Os riscos que advém de responsabilidades civis levam a indemnizações resultantes, nomeadamente, de queixas ou acidentes automóveis, potenciando situações de extrema dificuldade financeira em OES (Tarr, 2011). No que se refere às alianças sociais estudadas por Martínez (2003), as OES preocupam-se em evitar a perda de independência inerentes às condições impostas pelas empresas parceiras, ou a perder credibilidade e a causar danos na sua reputação caso a parceria não seja bem-sucedida. No âmbito legal, especificamente no que se refere ao antiterrorismo, as regras impostas pelos Estados implicam que as OES cumpram os procedimentos adequados sob pena de deixar de movimentar os ativos ou mesmo verem os seus projetos sociais interrompidos (Parandeh, 2009). Em qualquer dos cenários de risco, consequências mais amplas ao nível de perda

de doações (Martínez, 2003) são reais devido ao impacto na reputação da organização (Gibelman e Gelman, 1999).

c) Benefícios da gestão do risco

De forma genérica, os académicos apontam a minimização do risco e maximização de oportunidades como os principais benefícios da gestão do risco (Martínez, 2003; Steen e Smith, 2007). Tal reflete as aspirações das OES em melhorar a sua eficácia (Benjamin, 2008) e qualidade dos serviços e resultados (Gibelman e Gelman, 1999). Com base nesta preocupação com a eficácia, Benjamin (2008) desenvolveu uma métrica para avaliar a probabilidade dos bolsiros cumprirem os resultados prometidos e alcançar os objetivos acordados. Martínez (2003), ao estudar as alianças com empresas, desenvolveu uma análise a vários níveis para as OES lidarem estrategicamente com as parcerias.

Mais recentemente, Domanski (2016) reforça a importância da gestão do risco enquanto contributo para melhorar a qualidade da gestão e aumentar a eficiência, tendo identificado várias áreas em que 235 OES percecionam riscos: gestão, operações, finanças, ambiente externo, ambiente regulamentar, parcerias, subsídios, e empregados e voluntários. Esta autora conclui que as OES polacas não usam a gestão do risco numa ótica estratégica por falharem na primeira fase de autoavaliação e definição de objetivos.

d) Obstáculos à implementação da gestão do risco

Havendo a decisão pela implementação da gestão do risco, os académicos identificam obstáculos à sua efetivação. Desde logo as políticas organizacionais que não fomentam a elaboração de documentos escritos com os procedimentos a implementar (Steen e Smith, 2007). Quando estas políticas existem, Benson *et al.* (2001) reportam a falta de guias práticos na formação dada ao pessoal enquanto fator que fomenta um fraco desempenho na implementação da gestão do risco. As atividades de planeamento podem não considerar a análise do risco por três razões identificadas na literatura (Gibelman e Gelman, 1999; Parandeh, 2009; Vick *et al.*, 2002): (i) défice de informação quanto aos riscos, o responsável da equipa pela sua gestão, e de que forma deve ser feito; (ii) falta de perceção da relação do investimento nos ganhos; e (iii) falsa perceção de que a OES está protegida.

Ao nível dos recursos, os custos e tempo são identificados como recursos escassos e, por isso, um obstáculo à implementação da gestão do risco (Vick *et al.*, 2002). Por outro lado, as OES enfrentam resistência aos planos estratégicos por parte dos empregados ou voluntários ou um ambiente em que as interpretações dos diversos grupos e forças não estão alinhados (Sharp e Brock, 2011).

e) O papel dos seguros

A academia apresenta os seguros como uma forma de auxiliar as OES na mitigação dos custos associados a situações de incidentes, nomeadamente, com empregados ou ativos, na mesma medida que o fazem para as empresas. Tarr (2011), ao analisar diferentes mecanismos de seguro, resume que as OES experienciam dificuldades na obtenção de seguros devidos ao crescimento dos prémios, restrições à cobertura, ou insolvência do segurador. A autora aponta como alternativa a criação de um seguro mutualista, na linha do modelo descrito por Davis (1999).

Através da revisão da literatura efetuada, foi possível compreender que as próprias seguradoras começam a complementar os seus incentivos à cobertura dos riscos com a preocupação na prevenção, através da gestão do risco. Apesar de a literatura indicar uma crescente consciência para os riscos que as OES enfrentam, só em 2016 se registou a preocupação em começar a categorizar esses riscos e os processos de gestão dos riscos em OES (Domanski, 2016). A identificação destes elementos, ainda que por consolidar com investigações mais robustas, abrem um mundo de possibilidades para investigar a perceção e sensibilidade das diferentes partes interessadas e tipos de OES a estes riscos.

2.4.4. Uma visão bifocal da gestão estratégica de projetos da ES

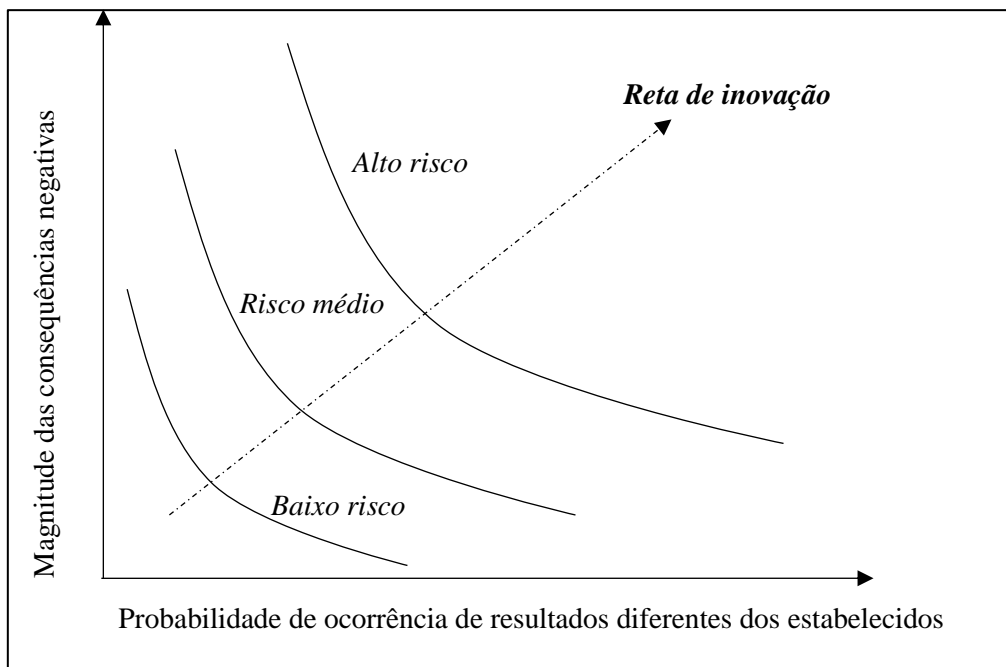
A compreensão dos modelos de gestão de projetos revelou diferentes níveis de avaliação da atividade das organizações. O modelo de restrições da PMI, focado na ótica da produção e resultados, é largamente utilizado, pelo que estes níveis de avaliação devem estar frequentemente presentes. No entanto, à luz das teorias que estudam as dinâmicas da ES, fixar a avaliação neste patamar é desviar o foco da meta prosseguida: o benefício para a comunidade.

A teoria da agência oferece uma perspetiva única na análise das incertezas em volta dos resultados, as quais derivam das variações do contexto, como já abordado. O risco

inerente será aceite por algum dos indivíduos na relação (agente ou principal). Com base na proposição de Eisenhardt (1989), quando a incerteza nos resultados é baixa, os custos de transferir o risco para o agente são baixos e os contratos baseados em indicadores de sucesso de resultados são atrativos. Quando a incerteza aumenta, torna-se manifestamente caro transferir esse risco. Daí que, ao nível das novas ferramentas de financiamento, designadamente os títulos de impacto social, seja menos expectável o financiamento de projetos sociais inovadores pois o alcance dos resultados de impacto social contratados é mais incerta (Cooper *et al.*, 2016). O mapa de exposição ao risco (Figura 6) mostra esta relação, entre o nível de inovação do projeto e o risco percebido, devido à incerteza inerente à novidade do projeto.

Este mapa tem inerente a visão de que os doadores-investidores tomam uma atitude orientada para os resultados. Quando estão perante doadores-investidores que adotem esta postura, as OES mostram-se “*mais inseguras por recearem resultados negativos*” (Ahmed, 2014: 264). Estas circunstâncias exigem que as OES se foquem efetivamente nos resultados anunciados para o projeto, desenvolvendo estratégias de gestão para o seu alcance.

Figura 6. Mapa de exposição ao risco em POES de acordo com o nível de inovação



Fonte: elaboração própria com base em Cooper *et al.* (2016) e Ahmed (2014)

Desde logo, a base do projeto – as premissas e restrições – podem ser sustentadas e documentadas ao longo do ciclo de vida do projeto. Archibald *et al.* (2016) sugerem que

a noção da exposição ao risco começa no processo de identificação e seleção das premissas que guiam o projeto, onde a subjetividade e o grau de arbitrariedade imperam. Este processo ajudará também a evitar atrasos e falhas ao longo do projeto (Flyvbjerg *et al.*, 2003).

Apesar dos doadores-investidores imporem sistemas de monitorização e avaliação consoante os seus interesses e perspectivas de avaliação, a importância de consultar as partes interessadas para os quais se procura dar o benefícios último – clientes ou beneficiários – não devem ser descorados (Ahmed, 2014). De forma a responder às exigências dos doadores-investidores e satisfazer o impacto prosseguido junto dos beneficiários, é necessário compreender as visões destes diferentes atores.

No que se refere aos doadores-investidores, cujo peso significativo é do setor estatal e empresarial, as empresas apresentam uma lógica que parece divergir da perspectiva das OES, desde logo quanto aos sistemas de controlo de gestão. Ahmed (2014) descreve os sistemas de controlo de gestão como não seguindo caminhos semelhantes nos dois setores, devido à natureza e aos objetivos das OES que são bastante diferentes do setor empresarial.

Na ES, este autor aponta como necessário desenvolver sistemas de controlo de gestão que respondam “*à pressão dos doadores-investidores e clientes ou beneficiários, à sustentação da legitimidade, ao crescimento de profissionais e consultores do setor, bem como à competição por recursos por parte de OES profissionais*” (Ahmed, 2014: 265). Para tal, o controlo da gestão deve assegurar “*a transparência das operações, assegurar a prestação de contas, ligar o planeamento estratégico às operações do dia-a-dia, fixar objetivos e metas, e prestar feedback às partes interessadas*” (Ahmed, 2014: 265).

Também a fase da monitorização é desenhada com especificidades para as OES. Esta é aliás uma das fases apontadas como necessárias para a aplicação com sucesso da teoria da mudança (Mendizabal, 2009), pois as premissas têm que ser examinadas e o plano ajustado em conformidade com as alterações detetadas (Douthwaite *et al.*, 2013). Brown (2005) identifica a monitorização como uma das características-chave no perfil das direções das OES para que estas acrescentem valor à organização. Assim, é possível aplicar uma lógica de melhoramento contínuo que, quando presente enquanto prática de governança, é considerada particularmente relevante para uma resistência eficaz a crises organizacionais (Willems, 2016).

A par dos focos diferenciados nos sistemas de gestão, também as plataformas específicas de origem de riscos são identificadas. As OES têm que responder ao desafio da competição, cooperação, e coordenação quando prosseguem a sua missão num ambiente complexo (Simaens, 2015). Estes são os três eixos definidos por Badiru (2008) como o modelo *Triple C* na gestão de projetos.

A ligação entre os três eixos é resumida pelo autor da seguinte forma: “*Se a comunicação é feita apropriadamente, a cooperação ocorrerá intrinsecamente, e a coordenação será efetiva*” (Badiru, 2008: 19). Estes três eixos deverão ser trabalhados nas relações que as OES estabelecem com as partes interessadas, e também aqui deve ser reconhecido “*o trabalho distinto, [das empresas ou setor público], que as OES desenvolvem na construção de relações*” (Benjamin, 2008: 978).

Tal não significa que as OES não desenvolvam relações da mesma natureza que são desenvolvidas nas empresas, orientadas e definidas pelas tarefas a executar. Esta distinção consubstancia-se na necessidade que as OES têm de construir relações com os beneficiários que “*permitam (i) determinar as metas organizacionais com base nas preocupações e prioridades das comunidades, ou (ii) redefinir os problemas com base nas perspetivas críticas dos grupos marginalizados*” (Benjamin, 2008: 978).

O facto de a atividade das empresas não considerar estes desafios nas vendas e prestações de serviços que efetuam leva a que apliquem perspetivas indiferenciadas aquando da avaliação das parcerias de financiamento que efetuam no âmbito da RSC. Liket *et al.* (2014) exploraram a dimensão avaliativa dos projetos sociais de forma a compreender a razão pela qual a OES e o doador-investidor não chegavam a um entendimento sobre a abordagem a utilizar.

Através de um estudo de caso, foi possível identificar que o nível de avaliação destes dois atores difere. Enquanto quem financia requer a aplicação de métricas para avaliação do resultado alcançado, a OES financiada procura captar os efeitos do programa no impacto inerente à missão organizacional ou ao bem público.

As empresas conduzem avaliações ao nível da produção pois aplicam uma lógica de gestão de projetos focada na entrega do produto ou prestação do serviço ao cliente, de forma a obterem o pagamento dos serviços prestados e potenciarem futuras relações que o promovam.

A produção é apenas o primeiro dos três níveis resumidos por Austin e Seitanidi (2012):

- Micro level – referente à criação interna e individual de valor (produção);
- Meso level – resultados organizacionais;
- Macro level – refere-se ao valor social, ambiental, económico a acrescentar à sociedade e comunidade em geral.

A visão tradicional da teoria da cadeia de valor vê a criação de valor nas empresas como uma sequência de transformação de matéria-prima em produtos acabados e entrega desses produtos ao cliente (Mabert e Venkataramanan, 1998). A literatura que se debruça sobre o PMBOK da PMI aponta críticas ao foco único na produção, desafiando as empresas a trabalhar para os benefícios, isto é, o nível macro dos resultados.

Este é o nível mais abrangente e último da criação de valor que estas parcerias potencialmente conseguem gerar. Numa visão moderna da teoria da cadeia de valor das empresas, os académicos descrevem a cadeia de fornecimento não meramente como uma forma de obter um produto e entrega-lo a quem o procura, mas na entrega de resultados ao cliente por via de uma gestão estratégica da cadeia de fornecimento (Hult *et al.*, 2004) a qual culmina em melhoramentos, designadamente, ao nível da qualidade, custo ou flexibilidade entregues ao cliente (Ketchen e Hult, 2007).

Ainda que esta preocupação com os resultados esteja presente, se não houver um benefício efetivo para os acionistas da empresa – a parte interessada que tem o maior poder económico sobre o negócio (Bailey *et al.*, 2017; Freeman, 1994) – a aplicação da visão moderna da teoria da cadeia de valor não se concretiza. Este comportamento justifica-se à luz da teoria das partes interessadas, onde o objectivo-chave da empresa é a geração de lucro máximo para os acionistas (Gray, 2000).

Tal não significa que as empresas não encontrem motivação para irem além do foco na produção ou resultados entregues às partes interessadas. Bansal (2000) debruça-se sobre o impacto na sociedade procurando motivações das empresas para apostarem na responsabilidade ecológica corporativa. Com base em teorias do comportamento empresarial, este autor valida empiricamente que as motivações de competitividade, legitimação e responsabilidade social guiam as organizações para se tornarem ‘verdes’.

Já anteriormente, Shrivastava (1995) havia identificado os benefícios para as organizações quando se focam na sustentabilidade ecológica, nomeadamente, baixar os

custos, vantagem competitiva em mercados onde os clientes preferem práticas sustentáveis, melhorar a imagem corporativa e relações públicas, ou reduzir os riscos associados à extinção de recursos.

Numa análise destas duas perspetivas (setor empresarial e OES), a discrepância de níveis de avaliação explica que a literatura caracterize as parcerias das empresas com as OES como estrategicamente de alto risco, sublinhando, no entanto, que em caso de sucesso os benefícios obtidos justificam o risco envolvido (Hagen, 2002). A literatura que se debruça sobre estas alianças identifica várias estratégias para gerir os riscos que acarretam, desde logo na pré-seleção dos parceiros em que Hagen (2002) sugere a aplicação dos 4 C's como critérios: compatibilidade, capacidade, compromisso e controlo.

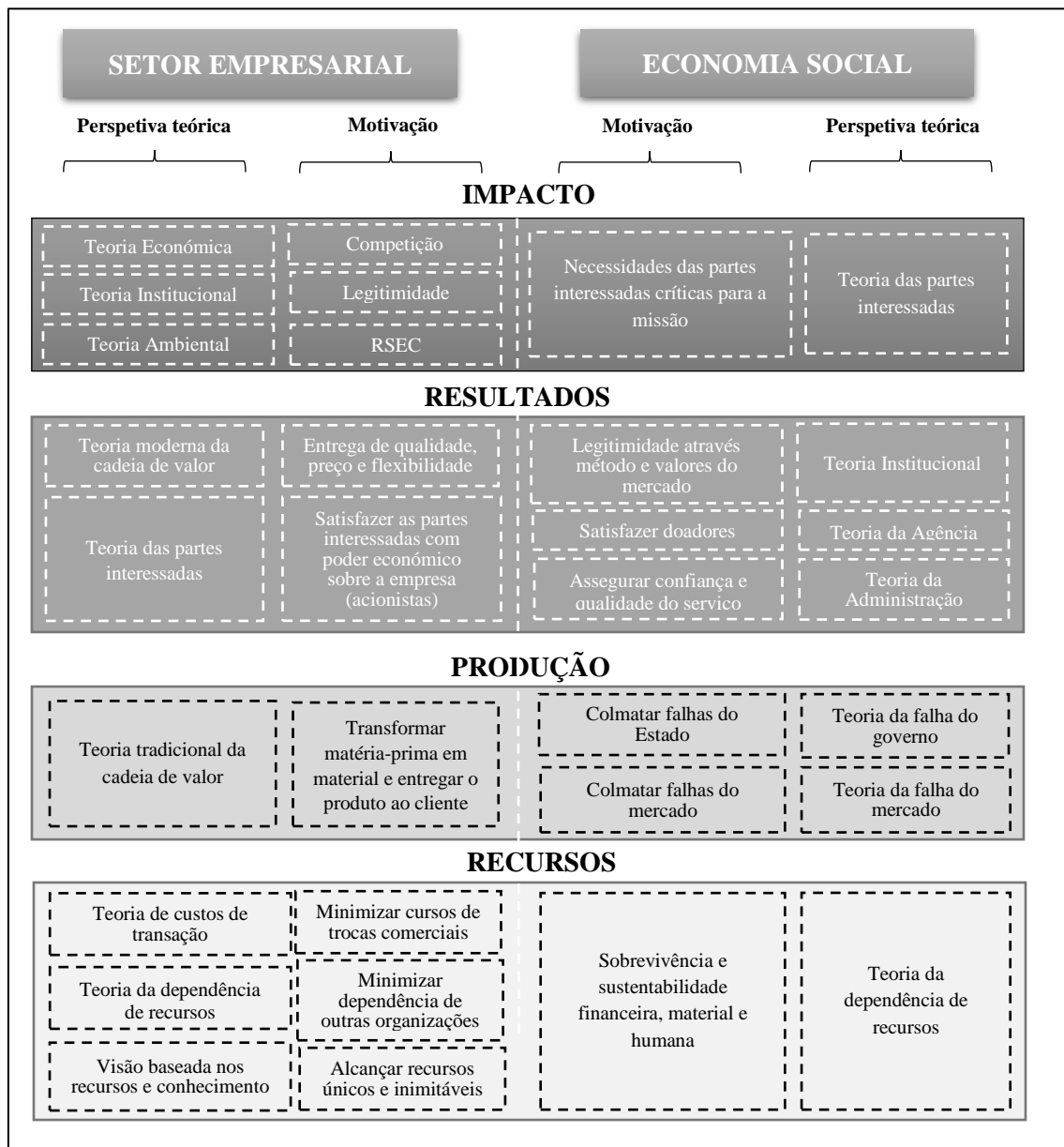
Mais recentemente, os resultados do estudo de Tsarenko e Simpson (2017) reforçam a importância da compatibilidade e acrescentam a complementaridade enquanto fator de desempenho nestas parcerias. A necessidade de compromisso de ambas as partes – empresa e OES – é sublinhado por Sagawa e Segal (2000) tanto com a mudança preconizada como com a própria comunidade. No entanto, quando nem o papel da confiança é valorado de igual forma pelas entidades parceiras – Tsarenko e Simpson (2017) apresentam resultados de que as OES atribuem um valor muito superior à confiança quando comparado com o parceiro empresarial –, será necessário compreender mais aprofundadamente os dois lados de forma a desenhar uma estratégia comum de sucesso.

Em suma, os atores que compõem a parceria são guiados por focos divergentes e práticas avaliativas em diferentes níveis. Onde um dos lados se refere ao impacto do projeto como se referindo aos resultados imediatos, o outro lado assume o impacto ao nível das mudanças alcançadas na comunidade e sociedade (Campbell, 2002). A natureza da organização, a qual não é expectável que se altere repentina e drasticamente em consequência de parcerias pontuais, determinará a sua orientação.

A atuação estratégica da organização será determinada pela relação que a organização tem com o seu ambiente e atores, a qual é dinâmica e assente em diferentes perspetivas teóricas. A Figura 7 ilustra uma visão bifocal que reflete as motivações teóricas que motivam que o foco das empresas divirja do foco das OES, determinando que desenvolvam estratégias diferentes nos quatro níveis de avaliação: recursos, produção, resultados e impacto (Glassman e Spahn, 2012; Poister, 2003; Wainwright, 2003).

No âmbito das parcerias, mostra-se assim necessário estimular as empresas para que a tomada de decisão não estagne nas restrições ao nível da produção, mas que estas restrições sejam guiadas pela missão.

Figura 7. Visão bifocal e multinível da orientação estratégica - perspetivas teóricas no setor empresarial e ES



Já no século passado, Drucker (1989) apontava a orientação pela missão (*mission-driven*) como uma área de tomada de decisão onde as empresas tinham muito a aprender com as OES. Para este autor, “começar pela missão e os requisitos a ela associados deve ser a primeira lição que as empresas podem aprender com as OES bem-sucedidas” (Drucker, 1989: 89). Mais recentemente, Arya e Salk (2006) emitiu recomendações para que as empresas alinhem os seus objetivos com os das OES em gerar valor social para que a

aliança seja bem-sucedida. Mas alcançar o alinhamento entre empresas e OES no que se refere aos fatores de sucesso da parceria – compromisso, importância da missão, magnitude dos recursos, âmbito das atividades, nível de interação, complexidade da gestão, e valores estratégicos – exige que ambos os parceiros experimentem quatro estágios na relação: filantrópica, transacional, integrativa (Austin, 2000) e transformacional (Austin e Seitanidi, 2012).

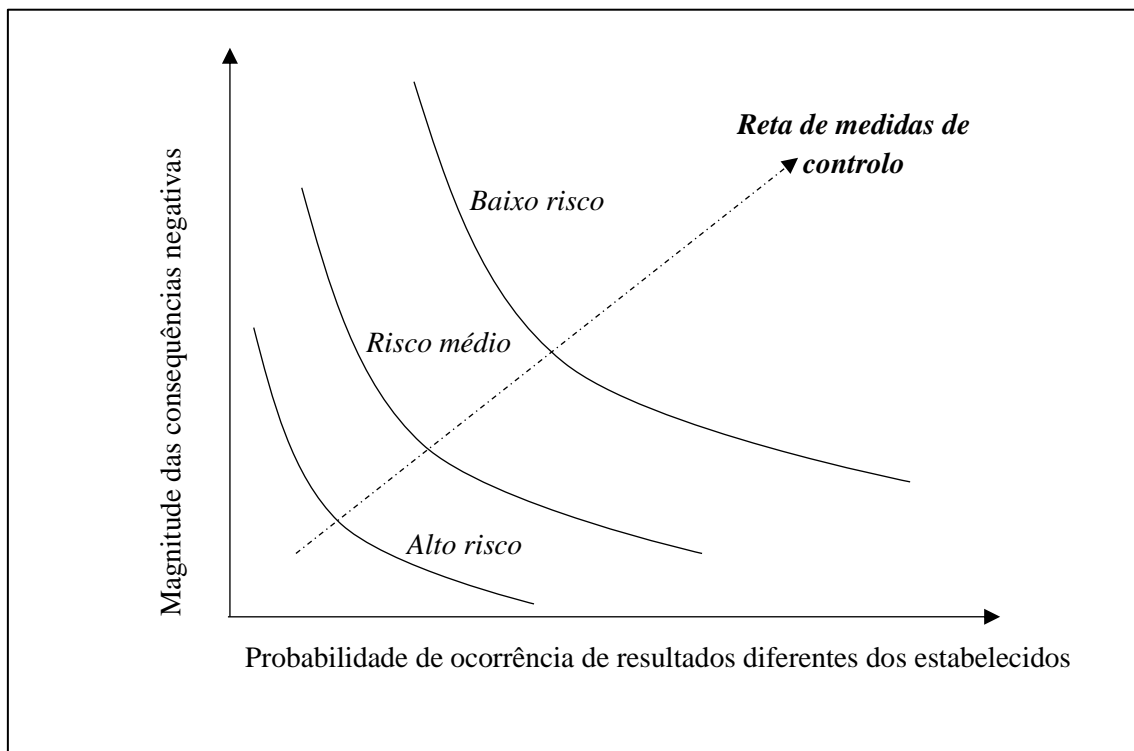
O facto dos doadores-investidores empresariais oferecerem financiamento de curto prazo, como reflexo também do foco na produção, dificulta o sucesso na promoção dessa mudança pois impele as OES a orientarem-se também elas apenas para os objetivos de curto prazo como forma de lidar com as incertezas no financiamento e de angariar novos recursos de fontes alternativas (Sagawa e Segal, 2000). Os resultados obtidos por Jamali e Keshishian (2009) quando entrevistados separadamente empresas e OES provam isso mesmo, na medida em que as conclusões demonstram que as parcerias estabelecidas são simbólicas e instrumentais, ao invés da perspectiva substantiva e integrativa reclamada na literatura. Ou seja, os conceitos que as empresas e OES percebem dos vários aspetos das parcerias são substancialmente diferentes. Estes resultados suportam ainda mais o criticismo em volta das parcerias entre empresas e OES (Reed e Reed, 2009). O baixo desempenho quanto aos fatores críticos de sucesso das alianças é mais evidente no parceiro empresarial do que nas OES (Jamali e Keshishian, 2009).

Apesar deste cenário divergente, são apontadas medidas de controlo nas parcerias estabelecidas para que se alcance um alinhamento quanto ao compromisso em atingir as metas da aliança social estabelecida: criação de valor para a comunidade (Sagawa e Segal, 2000). Por outro lado, apesar da dependência de recursos ser uma dimensão presente nestas parcerias, particularmente por parte das OES (Arya e Salk, 2006; Jamali e Keshishian, 2009), este não pode ser um motivo para que as OES se desviem do papel que desempenham na sociedade enquanto promotores da mudança social (Seitanidi *et al.*, 2010). Assim, não sendo possível ir além de uma aliança simbólica e instrumental, a OES fica com o ónus de continuar alinhada com o impacto social pretendido para o projeto e, consequentemente, demonstrar às suas partes interessadas o esforço empregue e prestar contas quanto ao impacto social efetivo enquanto justificação da necessidade de manutenção da sua atividade, ainda que se confronte com posturas divergentes por parte de parceiros que não trabalhem para esses objetivos.

Os obstáculos são vários devido ao ambiente de conjeturas e incertezas em que as OES estão envoltas e devido à falta de controlos de gestão, os quais, conforme apontado por Ahmed (2014), potenciam a perceção de que as OES possam estar a utilizar estruturas organizacionais para desviar os recursos doados. Estas estruturas poderão estar a ser utilizadas pelos indivíduos que constituem a organização para canalizar os recursos para seu uso e interesse próprio. Com efeito, Domanski (2016), com base em dados recolhidos junto de OES polacas, conclui que existe uma realidade de défice de controlo, onde apenas 47% das OES toma algum tipo de medidas estratégicas para gerir os riscos a que os seus projetos e a própria organização estão expostos, apesar de utilizarem algum tipo de técnica operacional de gestão do risco para os minimizar.

O desenvolvimento de estratégias para mitigação dos riscos identificados (i.e., aplicação de medidas de controlo) contribuirá para inverter o nível de risco inerente às incertezas presentes no contexto e, assim, mitigar as consequências negativas no projeto (a Figura 8 ilustra esta dinâmica).

Figura 8. Mapa de exposição ao risco em POES influenciado pelas medidas de controlo



Fonte: elaboração própria com base em NP ISO 31000 (2013) e Ahmed (2014)

Ainda que operacionalmente, as OES mostrem implementar a gestão do risco, Domanski (2016) conclui que as OES falham na fase inicial de comprometimento da organização

com a autoavaliação e com as metas traçadas, concluindo que as OES não aplicam a gestão de risco numa perspetiva estratégica.

Trazer a orientação estratégica para a gestão do risco mostra-se ainda mais desafiante quando, numa relação sem os objetivos alinhados, as OES não sentem pressão por parte do investidor-doador para gerir o projeto com o foco no impacto social. Neste cenário, as OES devem mostrar estar preparadas para exercer ainda mais esforços para que a parceria resulte (Jamali e Keshishian, 2009) e, conseqüentemente, para que as mudanças sociais ocorram.

O foco no nível macro do projeto irá, por isso, além das restrições que se colocam à gestão de projetos – orçamento, recursos, calendário, âmbito, mitigando o risco e atingindo-se a qualidade (PMI, 2013) –, exigir ter em conta outras restrições que possam influenciar o sucesso do projeto no que se refere ao alcance do impacto social prosseguido. O conceito de gestão de projetos desenvolvido pela PMI deixa em aberto essa possibilidade, isto é, não limita o modelo de gestão às restrições assinaladas ao nível da produção.

2.5. Sumário do capítulo

A preocupação com a medição dos resultados emerge em tempos de incerteza, como os vividos durante crises económicas, em que, face à dependência de recursos, as OES são impelidas a responder à pressão pela demonstração de resultados que emana dos investidores-doadores não descorando o seu objetivo último e a razão da sua existência: o cumprimento da missão. Tal obriga, por vezes, ao uso paralelo de diferentes sistemas de avaliação de desempenho para responder às necessidades das diferentes partes interessadas.

Apesar dos contributos académicos consideráveis na área da avaliação das OES, o debate em torno deste tema tem progredido de forma lenta. Adicionalmente, o recente levantamento e análise crítica elaborados por Willems *et al.* (2014) revela falhas nos contributos publicados, ao apontar potenciais erros de enviesamento e ao colocar em evidência o uso dos termos ‘eficácia’ e ‘desempenho’ enquanto sinónimos pelos investigadores, quando não o são. O sucesso alcançado no processo de avaliação, aliado à divulgação de informação por parte das OES, contribuirá para fornecer explicações adequadas às partes interessadas e à sociedade em geral sobre as necessidades e utilização

dos recursos recebidos pelas organizações, o custo dos serviços prestados e os benefícios sociais resultantes da atividade desenvolvida.

Além as questões que se colocam ao nível das perspectivas e níveis de avaliação, onde os académicos apontam que o conhecimento produzido deve apoiar as OES a responder às solicitações de diferentes partes interessadas, torna-se relevante contribuir para a gestão da organização produzindo ferramentas de informação de desempenho e de eficácia que apóiem a tomada de decisão estratégica. Neste campo, explorar as relações causa-efeito entre a atividade da OES e a mudança social ocorrida é uma aposta válida no campo científico, sempre tendo presente as limitações práticas das OES.

Compreender a causalidade entre as atividades da OES e os resultados conseguidos, implica estudar o conhecimento já criado quanto à forma de gestão de projetos, onde as atividades das OES são desenhadas com foco nos objetivos de impacto social prosseguidos. Neste capítulo fez-se o levantamento e discutiu-se a literatura produzida no âmbito da gestão dos projetos, compreendendo-se que esta é desenvolvida em primeira linha para o setor empresarial e posteriormente aplicado nas OES. Os dois eixos de restrições na gestão de projetos recentemente adicionados pela PMBOK – qualidade e risco – surgem como escassamente desenvolvidos na teoria da ES. A gestão do risco é particularmente crítica, começando-se a registar passos, ainda que tímidos, na sua compreensão.

O risco foi definido como função dos eventos que o causam, da exposição e das vulnerabilidades do contexto, tendo sido apontada pelos académicos a necessidade de mapear as vulnerabilidades, considerando o contexto e projetos específicos em análise. Este mapeamento é descrito como essencial para avaliar os riscos, a sua probabilidade de ocorrência, e de aferir o grau de vulnerabilidade e priorizar necessidades e eixos de atuação.

As vulnerabilidades que caracterizam um POES acarretam riscos para os OISP, isto é, se não forem aplicadas respostas adequadas de gestão do risco, o resultado dessa vulnerabilidade poderá efetivar-se em desvios dos OISP. Daí que seja exigido aos gestores dos POES a capacidade de trabalhar as diferentes dimensões da gestão de projeto com base nos recursos disponíveis – construção de capacidade organizacional adaptativa – tendo em vista atingir qualidade e, conseqüentemente, o alcance dos resultados e potenciação do impacto social prosseguido.

A revisão da literatura sobre gestão do risco em OES revela uma prevalência de publicações não acadêmicas na abordagem ao risco nos POES, sendo que a estratégia esteve focada durante muitos anos quase exclusivamente na cobertura dos riscos através da contratação de seguros. As ferramentas de gestão estratégica desenvolvidas recentemente na literatura académica exploram, por um lado, a relação agente-principal, procurando compreender as estratégias que fomentam o cumprimento dos OISA e o alcance dos objetivos acordados com o agente e, por outro lado, as estratégias adequadas na gestão de alianças sociais.

Apesar da literatura revelar uma consciência crescente da importância da gestão estratégica das incertezas inerentes aos POES, esta é considerada muito escassa e apresenta deficiências, nomeadamente, por se procurar generalizar os riscos para projetos em contextos díspares, ou por se estudar a gestão do risco à luz de modelos desenvolvidos primeiramente para o setor empresarial. A visão bifocal da gestão de projetos apresentada evidencia as diferenças de teorias e perspectivas inerentes à gestão de projetos no setor empresarial e nas OES.

A necessidade de contributos na área da gestão do risco aplicada às OES é evidente e o apelo é feito pelos académicos (Domanski, 2016), especificando-se a componente estratégica como essencial nesta abordagem. A análise do risco inerente às atividades das OES implica reconhecer as seguintes premissas:

- (i) As organizações existem para atingirem os seus objetivos;
- (ii) Muitos fatores internos e externos afetam esses objetivos, causando incerteza sobre se a organização conseguira atingi-los;
- (iii) O efeito que essa incerteza tem nos objetivos organizacionais é “risco”.

Em suma, este capítulo contribui de forma inédita para a literatura de gestão do risco nas OES através da examinação da conceptualização que é feita do conceito de risco neste setor, da identificação de barreiras e das consequências da aplicação da gestão do risco. Por outro lado, a literatura abrange os debates no meio académico e não-académico. A comparação de ambas as publicações permitiu identificar uma divergência colossal quanto à abordagem feita ao risco na literatura não-académica, muito influenciada pela imprensa geridas por seguradoras, e a académica, em que já se identifica uma grande preocupação com a implementação da gestão do risco nas OES. A revisão longitudinal efetuada coloca em evidência a alteração de visão da academia que até há pouco tempo

analisava o risco nas organizações de forma indiferenciada para os diversos setores (empresarial e não-empresarial), para uma visão em que reconhece a complexidade e particularidade das OES e dos contextos onde estas atuam, começando agora a contribuir de forma expressiva para a construção e discussão de abordagens eficazes de gestão estratégica nas OES.

A gestão dos riscos e a gestão da qualidade encerram em si inúmeras oportunidades para as OES melhorarem os seus processos e serviços, em sintonia com a sua orientação estratégica, isto é, o alcance dos seus objetivos e as necessidades e expectativas dos seus clientes e beneficiários. Este enfoque no melhoramento dos resultados e benefícios para a comunidade e bem-estar social continua a ser elusivo na ES em qualquer uma das ferramentas estudadas nacional e internacionalmente, nomeadamente, na PQASSO – *Practical Quality Assurance System for Small Organisations Quality Mark* – aplicada pelas OES do Reino-Unido (Cairns *et al.*, 2005), norma UNE 158001 para a gestão de serviços em centros residenciais aplicada em Espanha (Heras *et al.*, 2008), ou a EQUASS em Portugal (Melão *et al.*, 2017).

3. Questões de investigação e metodologia

3.1. Introdução

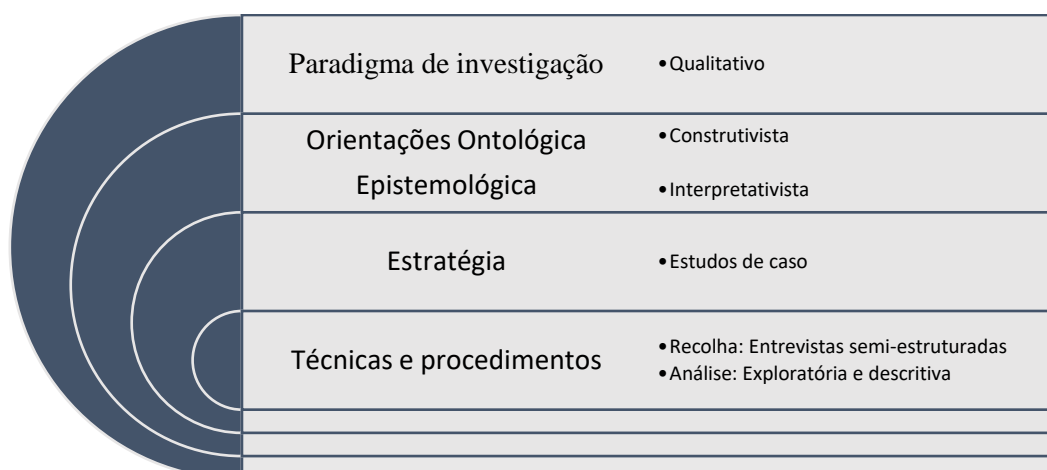
O trabalho de investigação implica sistematizar, organizar e refletir sobre uma realidade específica, mas com base em perspetivas diferenciadoras que permitam contribuir para o conhecimento. A investigação é desencadeada por uma pergunta de partida, a qual deriva do contexto social do investigador e que norteará as decisões tomadas ao longo da investigação (Flick, 2009). Flick (2009) descreve o processo de investigação como sendo composto por diversas fases e caracterizado por um fio condutor que interliga todas elas: questões de investigação, grupos de investigação, seleção de *design*, seleção de método científico, recolha de dados, análise de resultados e conclusões.

A identificação das opções metodológicas é essencial pois é deste espectro que sai a forma como o problema e questões de investigação são abordados. Scandura e Williams (2000) defendem que apenas através da escolha de uma metodologia rigorosa e apropriada é possível assegurar o impacto dos estudos conduzidos. De forma a determinar a metodologia apropriada, o investigador deve realizar uma análise profunda da literatura sobre abordagens teórico-metodológica.

A qualidade da investigação é proporcional à sustentação das decisões e rigor empregue ao longo desta. Todo o processo de decisão fundamentado que conduziu à definição da pergunta de partida, questões de investigação, metodologia, orientação epistemológica e ontológica, bem como métodos de recolha e de análise de dados é detalhado e explicado nos próximos subcapítulos. Apenas através da explicação das estratégias empregues e perspetivas adotadas é possível que o conteúdo das conclusões seja útil para o investigador e leitores (Krefting, 1991).

A Figura 9 resume a posição epistemológica, ontológica e técnicas e procedimentos da investigação que se fundamentam ao longo dos subcapítulos seguintes.

Figura 9. Posição epistemológica da investigação



3.2. O contexto da investigação e a pergunta de partida

No quadro da implementação de POES, a teoria da mudança apresenta-se como uma ferramenta de planeamento e de avaliação na medida em que providencia uma base teórica para explicação da forma como as mudanças sociais são antecipadas e ocorrem. Esta é baseada em premissas que, no entanto, refletem apenas precondições fora do controlo dos gestores defendidas como necessárias e suficientes para se alcançar os OISA para o projeto.

O contexto específico e complexo em que as OES atuam impele os seus órgãos de gestão e as suas partes interessadas a preocuparem-se com as vulnerabilidades de cada projeto e, conseqüentemente, com as incertezas em volta das premissas assumidas como necessárias para alcançar os OISA. Na revisão de literatura foram identificados eventos de risco inerentes a vulnerabilidade dos contextos endógeno e exógeno que levantam incertezas no cumprimento desses objetivos.

Na academia, é apontada a necessidade de (i) mapear a distribuição das incertezas, as quais caracterizam os riscos do contexto e (ii) desenhar respostas aos riscos de forma a geri-los (Watkins *et al.*, 2012) para que os riscos deixem de ser uma ameaça à autonomia e sustentabilidade da organização (Elbers e Schulpen, 2013; Hudock, 1995). Na literatura de gestão do risco, Domanski (2016) alerta para a lacuna de contributos no contexto específico da ES. Com base em dados de 235 OES polacas, esta autora conclui que as OES não aplicam a gestão do risco numa ótica estratégica por falharem na primeira fase

de contextualização. Adicionalmente, desafia os investigadores a desenvolver investigação noutros contextos nacionais de forma a confrontar os resultados com as realidades de outros países, tendo em vista perceber se se encontra o mesmo padrão.

A aplicação das ferramentas de gestão de forma estratégica é fundamental para a eficácia da organização. Demonstrar o seu desempenho nesta tarefa é a forma que as OES têm de justificar a sua existência (O'Brien e Tooley, 2013). Para que a organização seja eficaz na sua gestão e seja percecionada como tal, os gestores devem estar comprometidos com o alcance dos OISA e conseguir avaliar o sucesso desse alcance. O sucesso alcançado no processo de avaliação, aliado à divulgação de informação por parte das OES, contribui para fornecer explicações adequadas às partes interessadas e sociedade em geral sobre as necessidades e a utilização dos recursos recebidos, o custo dos serviços prestados e os benefícios sociais resultantes da atividade desenvolvida (Torres e Pina, 2003).

Neste contexto académico, a presente investigação ambiciona compreender a natureza das vulnerabilidades que as OES portuguesas enfrentam no contexto onde atuam. Especificamente, procura-se compreender as vulnerabilidades que afetam o cumprimento dos objetivos estratégicos traçados, e em que medida o desenho operacional segue uma orientação estratégica e inclui medidas de resposta ao risco, que permitam gerir as incertezas associadas aos riscos de incumprimento da transformação social prosseguida.

A OES que dê garantias de cumprimento da transformação social prosseguida mostra preocupação com o alcance da eficácia do projeto, pois o alcance do impacto social é o objetivo último das OES (Kaplan, 2001). A eficácia das OES está relacionada com a análise da aplicação dos recursos e desenho dos processos no sentido do alcance dos objetivos predefinidos inerentes à missão da organização (Willems *et al.*, 2014). A missão é, pois, um elemento central no desenho estratégico da gestão das OES, refletindo os benefícios que se procuram proporcionar às pessoas (Moynihan *et al.*, 2012). A qualidade de vida e a diminuição de indicadores socioeconómicos de subdesenvolvimento (Glassman e Spahn, 2012) são as causas com que os doadores-investidores se identificam e o propósito do mandato da direção (Iwu *et al.*, 2015). Os objetivos de impacto social de cada projeto devem refletir a missão da OES e, conseqüentemente, medir o seu grau de concretização implica desenvolver um processo de avaliação.

Apesar dos contributos académicos já publicados na área da avaliação das OES, desafios emergem quanto à compreensão das lógicas de avaliação (Arena *et al.*, 2015; Grieco *et*

al., 2015), ao aperfeiçoamento de ferramentas de avaliação apresentadas, e ao surgimento de novas perspectivas de avaliação na ES (Arena *et al.*, 2015). Assim, continuam a ser considerados pertinentes contributos para este campo teórico (Hall, 2014).

Este contributo é tão mais relevante porque outros autores sublinham a falta de consenso em torno da temática da avaliação da atividade das OES (Lecy *et al.*, 2012), desde logo pelo quadro conceptual utilizado, pois os termos “eficácia” e “desempenho” são usados de forma indistinguível pelos académicos quando, na realidade, a dimensão avaliada é divergente (Willems *et al.*, 2014). Por outro lado, as perspectivas de cada grupo de partes interessadas não coincidem devido à divergência de interesses, sendo identificadas ainda diversas abordagens dentro do mesmo grupo de partes interessadas, nomeadamente nos financiadores (Tassie e Murray, 1996; 1998).

Deste modo, a demonstração da eficácia é uma necessidade para justificar a existência das OES (O’Brien e Tooley, 2013), devendo ser uma preocupação na construção e validação de ferramentas de gestão neste setor.

Neste contexto, importantes lacunas ao nível da gestão do risco e da avaliação das OES emergem, podendo-se resumir em quatro eixos:

- (i) Necessidade de desenhar ferramentas apropriadas à avaliação dos POES que considerem o contexto específico onde estes são implementados.
- (ii) Necessidade de definir as vulnerabilidades que determinam os riscos dos POES.
- (iii) Necessidade de identificar respostas adequadas aos riscos inerentes aos eventos que decorrem das vulnerabilidades que afetam os POES.
- (iv) Necessidade de avaliar o grau de incerteza associado ao cumprimento dos OISP resultante da exposição do projeto das OES às vulnerabilidades do contexto.

A diversidade do setor das OES leva que a contextualização dos projetos seja um requisito evidente, o que implica um processo de compreensão dos fatores endógenos e exógenos ao POES, onde se incluem as relações construídas pelos responsáveis organizacionais. De facto, as OES desenvolvem estratégias relacionais para lidar com os grupos de partes interessadas externas (p.e., doadores, investidores, clientes e beneficiários) e internas (p.e., direção, gestores e empregados).

Deste modo, as OES reconhecem as interligações existentes entre os grupos de partes interessadas (Balsler e McClusky, 2005) e trabalham no sentido de garantir o

envolvimento e compromisso dos seus parceiros (Sagawa e Segal, 2000), numa perspetiva de criação de valor partilhado. Nesta perspetiva, as organizações alteram o foco da procura de vantagem competitiva para a foco na cooperação com as suas partes interessadas (Porter e Kramer, 2011).

Neste contexto relacional, a influência dos grupos de partes interessadas não é igualitária ou estática ao longo do tempo. Na literatura é dado destaque aos investidores-doadores por serem o grupo de partes interessadas que dão recursos-chave às OES. Apesar da pressão dos doadores-investidores no sentido de influenciar as decisões tomadas pela gestão das OES, os gestores continuam a ter um grau de autonomia e as suas capacidades influenciam o desempenho das OES. Esta investigação foca-se em compreender a perceção dos gestores quanto ao processo de tomada de decisão no âmbito dos desenhos estratégicos e operacionais dos POES.

Tendo estes aspetos em mente, avança-se para a definição da pergunta de partida, a qual resulta de um processo exigente na medida em que esta serve de fio condutor ao longo de toda a investigação e reflete os objetivos de investigação, os quais devem ser *“claros e exequíveis do ponto de vista dos recursos disponíveis”* (Flick, 2009: 100).

Assim, a pergunta de partida formula-se da seguinte forma:

Tendo em conta o contexto em que um POES é implementado, de que forma é que os seus responsáveis nas OES percecionam as implicações das vulnerabilidades decorrentes desse contexto na gestão do projeto, quando se exige que as OES desenhem estratégias que se assumam como o garante do cumprimento dos OISP?

Deste modo, esta investigação avança com uma reflexão sobre as dimensões que caracterizam e afetam a gestão de risco nos POES e situa essas dimensões no seio de uma vasta reflexão académica que entronca nas questões da avaliação.

3.3. As questões de investigação

Segundo Fortin (2000: 50) uma questão de investigação é *“um enunciado interrogativo claro e não equívoco que precisa os conceitos-chave, especifica a natureza da população que se quer estudar e sugere uma investigação empírica”*. Com base na revisão de literatura e objetivos de investigação são definidas as questões.

As ferramentas de gestão estratégica em OES mais populares (p.e., *Balanced Scorecard*) colocam o seu foco último na missão da organização. A meta dos POES respeita ao impacto relacionado com a missão da OES e relaciona-se com o bem público gerado, isto é, o foco encontra-se nos benefícios para as comunidades e sociedade como um todo (Epstein e Mcfarlan, 2011; Wainwright, 2003). Na ES, os beneficiários e as redes sociais assumem um papel central, podendo determinar o sucesso ou fracasso quanto ao cumprimento dos OISP.

Por outro lado, a gestão de projetos implica, numa primeira fase, incorporar a sua dimensão estratégica, compreendendo as metas prosseguidas e a influência que o contexto traz (Domanski, 2016). Assim, a gestão de projetos não se limita a considerar as restrições já identificadas na gestão de projetos em empresas, pois deixa em aberto outras decorrentes das especificidades do contexto ou da evolução das metodologias de implementação dos projetos. Daqui decorre a primeira questão de investigação.

Questão de investigação 1. Quais as naturezas dos OISP dos POES e de que forma estas agem no sentido de os alcançar?

Lee e Fisher (2007) consideram a medição dos resultados mais desafiante em projetos cujo ambiente externo tem maior influência nesses resultados. Assim, o desafio da medição de desempenho implica mapear a distribuição das incertezas inerentes ao risco associado às vulnerabilidades do contexto (Watkins *et al.*, 2012) e, também, compreender a perceção que os responsáveis das OES têm das interações com o meio e com os atores que aqui atuam, considerando todos “*os grupos ou indivíduos que podem afetar, ou ser afetados, pela realização da missão da organização*” (Freeman, 1984: 25).

Quanto aos riscos inerentes às vulnerabilidades do contexto, estes são enfrentados pelas OES e estão presentes no ambiente endógeno e exógeno à organização. Na ótica da gestão de projetos, importa perceber que eventos de risco daí decorrem que possam gerar incertezas quanto ao alcance dos OISP. No processo de identificação e análise dos eventos de risco, o reconhecimento das diferentes finalidades e missões para as quais as OES e os seus projetos estão orientados é essencial (Drucker, 1989; Herman e Renz, 1998; Kaplan, 2001; Niven, 2003; Sawhill e Williamson, 2001).

Quanto às interações com os atores do contexto dos POES, a influência destes indivíduos nem sempre é clara e é expectável que seja dinâmica, espelhando diferentes interesses

(Ahmed, 2014; Willems *et al.*, 2014), abordagens e perspectivas (Tassie *et al.*, 1998, 1996), sendo, por isso, necessário maior entendimento sobre os diferentes níveis de interação da organização com esses indivíduos. Neste contexto, é expectável que as OES reconheçam as interligações existentes entre as diferentes partes interessadas (Balsler e McClusky, 2005) e façam uma gestão integrada das relações da organização com essas partes interessadas de forma a refletir-se em vantagens competitivas (Jones, 1995) e, mais importante, numa vantagem cooperativa (Porter e Kramer, 2011).

Assim, com a segunda questão de investigação ambiciona-se conhecer a realidade do contexto dos POES quanto aos fatores e relações que o caracterizam, formulando-se da seguinte forma:

Questão de investigação 2. Quais os fatores do contexto e as naturezas das relações com as partes interessadas num POES que influenciam o cumprimento dos OISP?

Uma vez mapeadas as fontes de incertezas inerentes aos riscos que caracterizam as vulnerabilidades do contexto dos POES, as OES são chamadas a desenhar os mecanismos para gerir esses riscos (Alwang *et al.*, 2001; Thomalla *et al.*, 2006) de forma estratégica, isto é, conscientes das metas que se procuram alcançar de criação de benefícios públicos que implicam uma “*orientação para a comunidade e benefícios mais amplos para a sociedade*” (Lee e Nowell, 2015: 307).

As estratégias de resposta ao risco dependem dos fatores contingenciais do contexto onde as OES atuam (Ahmed, 2014) e representam medidas de controlo de gestão. A questão de investigação 3 procura identificar e caracterizar estas estratégias de resposta ao risco, sendo formulada da seguinte forma:

Questão de investigação 3. Que medidas estratégicas as OES adotam para responder ao risco inerente aos eventos que decorrem das vulnerabilidades que afetam o cumprimento dos OISP?

O papel da estratégia não tem apenas relevância na gestão das vulnerabilidades. O seu papel na ES pode ser mais abrangente. Segundo Cordery e Sinclair (2013: 206), uma das avenidas para investigação futura aponta para a compreensão de como as OES “*podem fortalecer os seus reportes de forma a incorporar a estratégia e assegurar que a organização não se desvia dos seus valores*”.

As recentes e inovadoras formas de financiamento dos projetos sociais, nomeadamente os títulos de impacto social, são exemplos de instrumentos que desencadeiam reportes em que a gestão estratégica do risco pode vir a revelar-se fundamental e diferenciadora no momento de avaliação dos POES. A natureza dos títulos de impacto social conduzem a uma pretensão de seleção de POES candidatos a financiamento que apresentem o menor grau de risco inerente à incerteza envolta do cumprimento dos OISA e prometidos pela organização (Cooper *et al.*, 2016). Demonstrar o comprometimento das OES com os OISA implica demonstrar o seu alinhamento estratégico e operacional no sentido de mitigar a magnitude das consequências e diminuir as probabilidades de ocorrência dos eventos de risco inerentes às vulnerabilidades do projeto, as quais geram incertezas em torno do cumprimento desses OISA.

Alavancar a literatura que se debruça sobre a gestão estratégica das OES significa, paralelamente, contribuir para a dimensão instrumental da medição avaliação, a qual está subdesenvolvida continuando a ser publicados contributos nesta área (p.e., Liket *et al.* 2014). Ao invés de se preconizar a criação de consenso em relação a ferramentas já desenvolvidas, através da sua validação empírica, com esta investigação procura-se dotar a academia e os profissionais da ES de uma visão de criação e mensuração do valor criado em cada projeto, respondendo aos encorajamentos de Freeman (1999) nesse sentido. Assim, procura-se compreender o papel da abordagem estratégica de gestão de risco numa lógica de avaliação e demonstração do contributo que essa estratégia apresenta na eficácia organizacional.

Adicionalmente, a existência de potenciais objetivos de impacto social não cumpridos devido à exposição aos riscos inerentes ao contexto, sugere a questão: “*A gestão do risco contribui para alcançar as metas estabelecidas?*” (HM Treasury, 2009: 5). Assim, a questão de investigação 4 procura contribuir para o conhecimento do entendimento dos responsáveis pelas OES quanto às consequências que as estratégias de resposta ao risco desenvolvidas têm na alteração da natureza e relevância das vulnerabilidades que decorrem do contexto e, assim, no nível do cumprimento dos OISP dos projetos.

Questão de investigação 4. Como é que os responsáveis das OES percecionam as consequências ao nível do cumprimento dos OISP decorrentes dos riscos a que estão expostos e decorrentes das respostas implementadas?

Na linha do contributo de Liket *et al.* (2014), esta investigação insere-se na corrente de debate sobre a avaliação das OES no sentido de apoiar as OES na seleção de abordagens que contribuam para utilização de informação de avaliação e impacto na tomada de decisão estratégica.

3.4. Método científico e orientação epistemológica

Definidas a pergunta de partida e as questões de investigação, importa referir que a compreensão do fenómeno em estudo implica o desenho de um método científico apropriado à sua natureza e à perspetiva com que se pretende estudar a realidade da ES. Segundo Yin (1994: 13), “*a metodologia investiga um fenómeno contemporâneo no contexto da vida-real nos casos em que os limites entre o fenómeno a estudar e o contexto não são claramente evidentes*”. A literatura distingue dois tipos de investigação, a quantitativa e a qualitativa (Daymon e Holloway, 2002; Yin, 1994), que se distinguem em diversas dimensões, conforme refere Neuman (2014: 176) e se resume na Tabela 11.

Tabela 11. Comparação dos paradigmas de investigação quantitativo e qualitativo

Dimensão	Quantitativa	Qualitativa
Objetivo	Testar hipóteses que o investigador coloca	Descobrir e encapsular significados uma vez que o investigador fica imerso em dados
Conceito	Variáveis distintas	Tendencialmente na forma de temas, motivos, generalizações e taxonomias.
Medidas	São criadas antes da recolha de dados e são padronizadas tanto quanto possível.	São definidas de forma <i>ad-hoc</i> e relacionam-se de forma específica com os indivíduos ou o investigador.
Dados	Números	Palavras obtidas em documentos, observações, ou textos transcritos, podendo ser utilizada a quantificação
Teoria	Causal e dedutiva	Causal e não-causal e indutiva
Procedimentos	Padronizados e replicação é assumida.	Particulares e replicação é difícil
Análise	Utilização de estatísticas, tabelas ou gráficos e discussão da sua relação com as hipóteses.	Extração de temas ou generalizações a partir da evidência; e organização de dados de forma a apresentar uma imagem coerente e consistente. As generalizações podem ser usadas para formular hipóteses.

Fonte: Adaptado de Neuman (2014: 176)

Assim, a metodologia quantitativa reflete uma abordagem dedutiva no processo de desenvolvimento da teoria, o que permite testar a teoria e está fortemente patente em trabalhos que adotam uma orientação positivista. O positivismo é categorizado como sendo um paradigma científico representativo da abordagem dedutiva, com uma dimensão objetiva e comensurável (Perry, 1998). A metodologia qualitativa emerge num processo de investigação assente no interpretativismo e construtivismo, caracterizado por uma dimensão mais subjetiva (Perry, 1998).

Neste estudo procura-se compreender a forma como os decisores organizacionais definem as suas ações de gestão do risco em consonância com as orientações estratégicas, e em que medida essas decisões são afetadas e moldadas ao contexto e relações com os atores que nele atuam. A realidade que se estuda é, pois, complexa, desde logo porque o próprio setor atua num ambiente caracterizado pela complexidade (Simaens, 2015), mas também na medida em que o foco reside na evolução do processo de decisão sob a influência do contexto (Teisman e Klijn, 2008).

Esta investigação não procura estabelecer uma relação linear e preditiva entre as ações dos gestores das OES e o impacto social alcançado, lógica que caracteriza as teorias tradicionais de tomada de decisão (Eppel, 2016). A investigação segue uma lógica indutiva no processo de desenvolvimento da teoria, pelo que está assente no paradigma qualitativo, assumindo a existência de diversas realidades as quais se procuram compreender através das experiências dos responsáveis das OES.

Dentro do paradigma qualitativo, a investigação assenta em quatro premissas filosóficas: ontológicas, epistemológicas, axiológicas, e metodológicas (Creswell e Poth, 2017: 19).

A noção dos vários níveis de análise de resultados inerentes à atividade de OES – micro, meso e macro – e a necessidade de enquadrar os projetos em contextos endógenos e exógenos específicos são características que exigem uma visão holística na investigação (Luke *et al.*, 2013). A reflexão académica para a qual se pretende contribuir entronca também nas questões da avaliação das OES. Ao assumir-se uma postura holística, isto é, ao reconhecer-se a importância da interdependência das partes no contexto dinâmico em que os POES se inserem, esta investigação procura responder à lacuna apontada por Lee e Nowell (2015) quanto à compreensão das práticas e esforços já desenvolvidos pelas OES no quadro contextual em que se inserem.

As crenças ontológicas referem-se à natureza da realidade e às suas características. Os responsáveis pelas OES desempenham o papel institucional, ao estabelecerem relações com os atores do contexto endógeno e exógeno à organização, as quais não estão estagnadas, pois vão-se modificando e adaptando às circunstâncias, nomeadamente, políticas, sociais e económicas. Com base nesta visão da realidade, construída e guiada pela interação social dos seus atores e que está “*em constante estado de revisão*” (Bryman e Bell, 2015: 33), assume-se uma posição ontológica construtivista.

Ao sustentar a compreensão do contexto social na “*evidência subjetiva montada com base na visão destes indivíduos*” (Creswell e Poth, 2017: 21) e na interpretação do investigador num processo “refletivo-dialético” (Denzin e Lincoln, 2011: 576), esta investigação assenta numa premissa epistemológica interpretativa que reflete a aproximação necessária aos responsáveis das OES que definem e implementam as estratégias organizacionais, bem como “*as inter-relações existentes entre factos e valores, dimensões históricas, sociais e culturais dos diversos contextos e a pluralidade e variabilidade da visão do mundo num contexto abrangente*” (Rocha, 2015: 127).

A premissa axiológica subjacente a esta investigação consubstancia-se na exposição do valor que o investigador traz para o estudo. Assim, mais do que assumir que a investigação é influenciada pelos valores do próprio investigador, “*assume-se que os valores do investigador interferem na investigação potenciando enviesamentos*” (Creswell e Poth, 2017: 21).

A opção por investigações qualitativas apresenta desafios, pelo que a consciência dos mesmos deve estar presente de forma a ser possível mitigar potenciais problemas. O fenómeno abordado é estudado com base nas perceções dos gestores das OES, as quais são subjetivas por dizerem respeito a múltiplas perspetivas, opiniões e crenças. Daí que Johnson e Onwuegbuzie (2004) defendam que as afirmações subjetivas utilizadas como dados na investigação não sejam referidas enquanto “realidades”, o que justifica a utilização do termo “perceção”.

Estes autores resumem ainda as preocupações inerentes a este paradigma indutivo, nomeadamente quanto às naturezas evolutiva e social da realidade. Por um lado, as evidências obtidas das perceções construídas pelos indivíduos são históricas por reportarem experiências já ocorridas, podendo já não refletir a realidade atual. Por outro, a própria equipa de investigação insere-se numa comunidade que constrói os seus

próprios valores, crenças e atitudes, as quais afetam, necessariamente, o rumo da investigação. É o reconhecimento destas contingências que permite desenhar estratégias para que o conhecimento gerado seja confiável e defensável. Entre elas a opção pelos estudos de caso, a qual é fundamentada nos pontos seguintes e onde, também, se seleciona o método de entrevistas semiestruturadas como adequado às finalidades exploratória e descritiva que guiam esta investigação.

3.5. Método e técnica de recolha de dados

A natureza das questões de investigação orienta o investigador na definição do método de investigação. No campo das metodologias qualitativas, Yin (2013) identifica os estudos de caso como método adequado quando se procura responder a questões de compreensão da forma (*Como?*) ou da razão (*Porquê?*) de um determinado fenómeno contemporâneo do contexto da vida real e sobre o qual o investigador não tem controlo. Para Yin (1994: 4), a formulação desta tipologia de questões – que procura “*captar as características holísticas e significativas dos eventos do dia-a-dia – como ciclos de vida individuais, comportamentos de grupo, e processos de gestão e organizacionais*” – devem preferencialmente ser estudadas com base em estudos de caso. A utilização de estudos de caso é apresentada ainda como vantajosa por permitir conduzir uma análise mais ampla, bem como tornar evidentes determinadas áreas ou aspetos da situação em análise (Monette *et al.*, 2013: 241).

Assim, os estudos de caso são a opção nesta investigação enquanto método científico, já que se pretende (Yin, 2013):

- (i) Sistematizar todas as evidências do fenómeno;
- (ii) Generalizar resultados para proposições teóricas, e,
- (iii) Através de um reporte e tempo adequados.

Dependendo dos objetivos de investigação, os estudos de caso podem ser únicos ou múltiplos e tomar a natureza exploratória, descritiva ou explicativa. Yin (2013) e Zikmund (1984: 35) caracterizam cada um dos tipos de casos (Tabela 12):

Tabela 12. Tipos de investigação: exploratória, descritiva e explicativa

Exploratória	Descritiva	Explicativa
Variáveis-chave não definidas	Variáveis-chave definidas	Variáveis-chave e relações-chave definidas
Recolha de dados prévia à definição de hipóteses de investigação	Apresentação de teoria descritiva que cobre e responde aos casos em estudo	Utilização em estudos causais ou relacionais, em que se pretende identificar relações entre variáveis
Problema de investigação	Consciente do problema	Investigação causal

Fonte: Adaptado de Yin (2013) e Zikmund (1984: 35)

A escolha da abordagem metodológica mais adequada se orientada pelas perguntas de investigação (Berg, 2004). Na presente investigação não se pretende avaliar uma ferramenta ou reforçar a validade da generalização de uma teoria – objetivo que se enquadraria numa investigação de natureza explicativa (Holmstrom *et al.*, 2009). Pretende-se investigar como é que a gestão estratégica no contexto das vulnerabilidades de um projeto da ES é percebida na perspetiva do entrevistado (Monette *et al.*, 2013: 241). Assim, com base na subjetividade inerente às perceções dos seus gestores (Holmstrom *et al.*, 2009) procura-se desenvolver um campo teórico (McCutcheon e Meredith, 1993), especificamente a teoria da gestão estratégica das OES.

Esta investigação tem, por isso, naturezas (i) exploratória, na medida em que se procura “mapear os temas para futuras pesquisas”, e (ii) descritiva, ao pretender-se contribuir para “a expansão dos temas atualmente abordados nas investigações por inquérito” (Lee *et al.*, 2007: 170).

A natureza exploratória da investigação não significa que o conhecimento que se procura gerar apenas se aplique às OES portuguesas a atuar nestes contextos (Ospina *et al.*, 2002). Com esta abordagem pretende-se que o conhecimento seja generalizável para uma teoria mais abrangente, não sendo propósito estudar a generalização estatística das conclusões para o universo das OES (Yin, 2009).

De forma a evidenciar as diferenças e semelhanças no fenómeno observado em diferentes contextos, múltiplos estudos de caso são conduzidos e em diferentes setores de atividade (McCutcheon e Meredith, 1993). Assim, esta investigação assume também um carácter comparativo e intersectorial. Os múltiplos casos contribuem para a construção e fundamentação da teoria (Yin, 2013).

Quanto à técnica de recolha de dados, importa, conforme sugerido por Yin (1994: 6), avaliar ferramentas e abordagens alternativas como forma de suportar a tomada de decisão. No quadro das diferentes técnicas e ferramentas validadas na literatura, consideraram-se as entrevistas, método *Delphi* ou abordagem multicritério para esta análise comparativa. A escolha do método mais adequado para a realidade em estudo deve considerar as vantagens e desvantagens de diferentes métodos.

Num primeiro momento, importa sublinhar que o quadro conceptual e entendimento que se faz da estratégia das OES no contexto de vulnerabilidades da ES não é conhecido. Aliás, este conhecimento é um dos contributos esperados desta investigação. Por outro lado, é necessário considerar a dispersão geográfica das OES portuguesas, a qual dificulta reuniões presenciais de grupo, pelo que métodos de decisão conjunta, como a abordagem multicritério, não se mostram viáveis. E ainda, pelo facto de o trabalho ser pioneiro, principalmente devido à componente de análise das vulnerabilidades que caracterizam os POES, mostra-se essencial que (i) o ambiente de recolha de dados seja privado ao ponto das OES partilharem informação fiável e completa, e que (ii) se evite que os entrevistados tomem opiniões similares por influência do grupo, ou que estes se sintam inibidos de partilhar opiniões contrárias às do grupo devido à predominância de líderes de opinião (Wissema, 1982). Dada esta necessidade de criar uma postura de abertura e flexibilidade, a opção tem que passar por uma técnica que não iniba os entrevistados e que os coloque à vontade para expor as suas perceções, tendo-se, assim, desconsiderado a possibilidade de organização de sessões de grupo de discussão.

No que se refere ao método *Delphi*, este foi originalmente desenvolvido e utilizado como método de previsão, sendo atualmente considerado um método com usos mais abrangentes (Martino, 1993). Este processo de comunicação em grupo permite extrair, de um conjunto de especialistas, informação sobre como lidar com problemas complexos, procurando chegar-se a um consenso nesta matéria (Linstone e Turoff, 2002). No entanto, na presente investigação não se procura facilitar a formação de uma opinião de grupo ou estabelecer consenso quanto à filtragem e hierarquização de itens e escalas (Linstone e Turoff, 2002). O processo de aplicação da metodologia *Delphi* tem, pois, como base o conhecimento e experiência destes especialistas, o qual é partilhado em rondas de inquéritos caracterizadas pelo (i) anonimato, (ii) interação através de disponibilização dos resultados do grupo para reavaliação em diversas rondas e (iii) representação estatística dos resultados (Martino, 1993). As críticas apontadas a este método prendem-se com a

validade das respostas dos especialistas envolvidos no estudo (Martino, 1993). A desvalorização dos resultados deriva de problemas identificados na aplicação do método, entre os quais a dificuldade em avaliar o nível de conhecimento possuído pelos entrevistados em relação ao tema em estudo (Makridakis, 1978).

Na abordagem Delphi, à semelhança de outros métodos, como seja, o questionário estruturado, o nível de não-respondentes é também apontado como um dos problemas maiores, na medida em que os dados recolhidos podem não representar os grupos em análise na população que se estuda e, por isso, conclusões válidas podem não ser possíveis (Williamson, 1981). Ora, a literatura considera escassos os contributos dados até ao momento pela academia em matéria de gestão estratégica na ótica do risco e demonstra que as OES falham na aplicação destas ferramentas (Domanski, 2016), logo o conhecimento dos participantes num estudo neste formato de recolha de dados assume-se como inviável por não assegurar a validade dos dados. Descarta-se assim a possibilidade de considerar adequada a metodologia Delphi.

Assim, resta avaliar a opção pelas entrevistas semiestruturadas, as quais se revelam como a técnica mais adequada para o processo de recolha de dados. Esta opção não surge como alternativa residual às desvantagens dos outros métodos. Efetivamente, as entrevistas semiestruturadas, apesar de seguirem um guião elaborado pelo investigador, permitem uma entrevista dinâmica, na medida em que o entrevistado tem liberdade de dirigir a entrevista para os aspetos que considere mais relevantes, aprofundando o conhecimento em relação a estes. Adicionalmente, a opção pelas entrevistas reflete também a conceção epistemológica da investigação, na medida em que assume que *“quanto mais próximo o investigador está do terreno ou conhece o participante, mais conhecimento sobre o conhecimento do participante é possível obter”* (Creswell e Poth, 2017: 21). As vantagens da aplicação desta técnica de recolha de dados são vastas, conforme resumido por Barriball e While (1994):

- Ajuda a superar as baixas taxa de resposta comuns quando se aplicam outras técnicas;
- Permite captar atitudes, valores e motivações;
- Permite confirmar a validade das respostas através das expressões não-verbais;
- Facilita análise comparativa; e,
- Assegura que as perceções captadas são efetivamente do inquirido-alvo e não influenciadas por outros que os possam ajudar a formular as respostas.

A opção pela realização de entrevistas semiestruturadas é também sustentada na necessidade de se “*direcionar o guião para as categorias e dimensões de análise previamente definidas, permitindo, contudo, liberdade relativa aos discursos dos entrevistados*” (Rocha, 2015: 133). As entrevistas presenciais caracterizam-se por um tipo de comunicação síncrona no que se refere ao local e tempo (Opdenakker, 2006), sendo apontadas vantagens, nomeadamente o facto da reacção e resposta dos entrevistados ser mais espontânea.

A realização de entrevistas apresenta, no entanto, desvantagens que se prendem com as restrições orçamentais, de tempo e deslocação do entrevistador. A decisão deve por isso ter em conta os recursos a despender. Estes podem ser mitigados quando as conferências telefónicas (via *Skype* por exemplo) sejam uma opção para ambos os intervenientes, devendo ser dotadas de imagem e som de forma a mitigar os riscos de não-captação de dados inerentes às técnicas digitais, nomeadamente sistemas de mensagens eletrónicas (Bampton e Cowton, 2002; Opdenakker, 2006). De salientar, ainda, que, no caso de entrevistas presenciais, o entrevistado não tem tanta segurança de que os dados fornecidos não venham a ser associados à organização, incumprindo a condição de anonimato. Estas limitações são consideradas aquando da definição das estratégias para garantir o rigor da investigação, seleção dos entrevistados e protocolos de recolha e análise de dados.

3.6. Estratégias para garantir o rigor da investigação

Em qualquer investigação, e em particular quando se utiliza a metodologia de estudos de caso, é expectável a avaliação do rigor científico (Perry, 1998). Holmstrom *et al.* (2009: 81) caracterizam o rigor nas investigações de natureza exploratória como resultado do “*melhoramento do desenho da solução ou demonstração da sua utilidade para a prática*”. Já Krefting (1991) resume em quatro os critérios de avaliação das investigações qualitativas: credibilidade, confiabilidade, confirmabilidade e aplicabilidade. Adicionalmente, a autora descreve as estratégias mais adequadas para assegurar a qualidade, as quais se aplicam na presente investigação.

Ao nível da credibilidade, opta-se pela (i) utilização da técnica de entrevistas semiestruturadas e (ii) com recurso à técnica de verificação de forma a assegurar que a informação recolhida e sua interpretação reflete a perceção dos entrevistados. Aqui, tendo em vista mitigar a perceção de não anonimato inerente às entrevistas presenciais,

optou-se por não gravar a entrevista. Neste ponto, importa fundamentar esta opção com mais profundidade, dado a gravação das entrevistas ser uma prática regular nas investigações qualitativas, p.e. Balser e McClusky (2005) e Van Slyke (2007).

Apesar da gravação das entrevistas possibilitar a validação dos dados por mais de uma pessoa em momento posterior, esta vantagem não se pode sobrepor aos critérios de fiabilidade e confiabilidade dos dados recolhidos, pois sem estas características o rigor da investigação é comprometido. No contexto da presente investigação, procura-se compreender os riscos inerentes às vulnerabilidades dos POES, onde os gestores são incentivados a partilhar com o investigador as suas experiências, muitas vezes, de falhas de cumprimento dos OISA para os projetos. Conforme refere Burger (2012), em relação às práticas de fraude em OES, os comportamentos que revelam vulnerabilidades destas organizações não têm interesse em ser divulgados, procurando estas organizações que essa informação se mantenha oculta por motivos de reputação, que seria negativamente afetada pelas perceções públicas formadas.

Assim, e ainda que o entrevistador refira o carácter confidencial e anónimo das entrevistas, deteta-se resistência quanto ao uso do gravador nos testes ao guião de entrevista, pelo que se opta por não utilizar o método de gravação para registar os dados recolhidos. Em contrapartida foi adotado um procedimento de apontamentos documentais e validação de fluxos de informação conjunta entre entrevistador e entrevistado, o qual integra o protocolo de recolha de dados (detalhado no capítulo 3.8).

Por outro lado, a estratégia de triangulação, na ótica das fontes de informação e equipa de investigação, é aplicada. Na vertente de fontes de informação, recorre-se à informação sobre a organização, projetos e órgãos de gestão, disponível em diversas fontes, nomeadamente *website* institucional e *media*; na ótica da equipa de investigação, optou-se por uma equipa plural aquando da condução das entrevistas e análise das mesmas.

No que se refere à confiabilidade dos dados, esta prende-se com a consistência dos resultados, cuja qualidade é trabalhada nesta investigação através da triangulação do método de recolha de dados, ou a consulta de especialistas e investigadores nas diversas disciplinas, designadamente gestão da qualidade e risco, gestão de OES, e análise de dados, durante o processo de desenho e implementação da investigação.

Por fim, quanto à aplicabilidade, tendo em conta que esta se refere à capacidade de generalização dos resultados de um determinado contexto para outros de uma população mais abrangente (Krefting, 1991), e não sendo objetivo desta investigação generalizar para o conjunto dos POES, mas construir uma base teórica, este parâmetro não releva para o rigor científico.

3.7. Seleção dos estudos de caso

A opção por um determinado tipo de investigação orienta a amostra utilizada no âmbito da recolha de dados. No caso dos estudos qualitativos, a fundamentação da escolha da amostra não segue critérios estatísticos, uma vez que “*a seleção aleatória dos casos não é necessária nem preferível*” (Eisenhardt, 1989: 537).

A amostra por conveniência permite fazer uma filtragem e selecionar pessoas com o perfil necessário, nomeadamente ao nível de competências, conhecimento e experiência organizacional. Outra preocupação inerente a qualquer processo de recolha de dados prende-se com a taxa de resposta. Neste campo, Iarossi (2011) identifica a boa relação pré-estabelecida com os respondentes como um fator que contribui para a aceitação da realização das entrevistas e, conseqüentemente, para uma taxa de resposta elevada.

Estas reflexões conduziram à opção pela seleção de casos organizacionais caracterizados pela ocorrência de um contacto positivo prévio havido, direta ou indiretamente, entre o entrevistador e a organização onde o entrevistado trabalha ou com o próprio entrevistado. Dentro deste espectro, que é alargado tendo em conta a experiência do entrevistador em ações de voluntariado em OES, optou-se por incluir casos de OES de diferentes setores de atividade e, sempre que possível, abranger mais do que uma OES dentro desses setores, ainda que não se caracterizem por dimensões, nível de voluntariado, localizações geográficas, culturas ou missões idênticas.

No que se refere ao responsável ou responsáveis organizacionais entrevistados, segundo Moser e Kalton (1971, citado por Iarossi, 2011), o questionário deve ser aplicado apenas a pessoas capazes de fornecer a informação pretendida. Assim, tendo em conta as questões de investigação e a metodologia validada em anteriores investigações (p.e., Carman, 2009), as entrevistas foram conduzidas com os responsáveis que foram identificados como tendo o maior e mais apropriado conhecimento sobre as atividades estratégicas e operacionais da organização em relação a um ou vários projetos

implementados. Por norma, esta pessoa é o Presidente da OES, quando a organização é de pequena dimensão, ou um gestor de projeto, nos restantes casos.

A Tabela 13 identifica as OES e os responsáveis entrevistados, detalhando o setor de atividade onde atuam, o projeto objeto de recolha de dados, bem como o papel desempenhado pelo entrevistado ou entrevistados.

Tabela 13. Caracterização das OES que compõem os casos de estudo⁷

Identificação da OES	Atividade	Projeto	Entrevistado
OES_1	Centro de Reformados e Idosos	P1 - Centro de dia P2 – Apoio domiciliário P3 – Creche	Vice-Presidente, Mestre, 30 anos
OES_2	Associação de apoio a imigrantes	P4 – Distribuição de assistência alimentar	Presidente, Licenciado, 50 anos
OES_3	Agrupamento de escuteiros	P5 – Cidadania ativa	Gestora, Licenciada, 25 anos
OES_4	Associação ginástica e atletismo	P6 – Ginástica de competição P7 – Creche	Presidente, Licenciado, 60 anos
OES_5	Associação de jornalismo académico	P8 – Jornal do ensino superior	Ex-Presidente, Mestre, 35 anos
OES_6	Associação de assistência alimentar	P9 – Cabaz alimentar P10 – Refeições alimentares	Gestora, Licenciada, 35 anos
OES_7	Associação de estudantes	P11 – Integração e participação estudantil	Presidente, Licenciada, 20 anos
OES_8	Banda Filarmónica	P12 – Escola de música	Gestor, 60 anos
OES_9	Fundação de solidariedade social	P13 - Gabinete de Apoio Geral Informação e Encaminhamento de Imigrantes P14 – Grupo de Interajuda à Procura de Emprego P15 – Programa de Apoio às Famílias	Presidente, Licenciada, 60 anos
OES_10	Associação de inclusão de pessoas com deficiências	P16 – Atendimento e acompanhamento social	Gestora, Mestre, 40 anos
OES_11	Associação de desenvolvimento social	P17 – Centro de dia P18 – Apoio domiciliário P19 – Lar	Gestora, Licenciada, 35 anos
OES_12	Fundação de promoção do desenvolvimento das sociedades	P20 – Capacitação de associações de imigrantes	Gestora, Mestre, 40 anos

⁷ A identificação das OES que participaram na investigação é limitada à sua caracterização por razões de confidencialidade, condição prévia que assegurou a participação dos entrevistados e das OES no estudo.

Os 20 estudos de caso selecionados derivam de OES bastante diversificadas. Destacam-se dois ramos que foram explorados em mais do que um caso: projetos de apoio a reformados e idosos, e apoio a imigrantes.

Para os fins da investigação, o primeiro contacto realizado com a organização foi via *e-mail*⁸. O seu conteúdo incluía uma primeira introdução de apresentação da equipa de investigação e de informação da pessoa que colaborava com a OES e que representou o elo de ligação entre o entrevistador e o entrevistado. Esta última informação permitia criar desde logo uma empatia com a organização, na medida em que a pessoa de contacto era alguém que colabora ou já havia colaborado com a OES. A meio do *e-mail*, referia-se o objetivo da investigação que se estava a conduzir, a importância da participação da OES, e detalhava-se o perfil do responsável da OES que se pretendia entrevistar, apontando para a necessidade de conhecimento das operações levadas a cabo para implementar os projetos, bem como para a compreensão estratégica organizacional e do programa em análise. Neste *e-mail*, sublinhava-se, ainda, o carácter de anonimato da informação recolhida nas entrevistas a realizar.

Por fim, todos os emails foram personalizados, isto é, foi gerado um *e-mail* dirigido diretamente à organização convidada. No período entre novembro de 2015 e janeiro de 2017, foram enviados 13 *e-mails*. O procedimento seguido mostrou-se potenciador da aceitação e participação das OES. De facto, apenas um responsável por uma OES declinou o convite para a entrevista, por considerar que a organização não estava atualmente a desenvolver um qualquer projeto substancial enquadrável no âmbito da entrevista. Assim, foi possível realizar entrevistas com 12 responsáveis por POES, número que reflete uma dimensão considerável, na medida em que se espera do entrevistado que este dê voluntariamente parte do seu tempo, bem como exponha situações de risco e, por vezes, fragilidade, relativas a um projeto na organização onde trabalha. Do ponto de vista da investigação, o número de entrevistas não foi preestabelecido. Pelo contrário, o processo dinâmico de análise das entrevistas permitiu constatar que, a partir de um certo momento, não sugeriram novas descrições ou temas, pelo que, a partir desse momento considerou-se atingido o ponto de saturação (Fusch e Ness, 2015). Assim, a paragem nos 20 estudos de caso deu-se por se ter verificado que

⁸ Vide Defina a missão da organização.o *e-mail* de convite enviado às OES para participação na investigação, página 276.

não surgiam novas codificações – fase que integra o processo de análise de dados. Isto é, numa fase avançada da análise das entrevistas, não surgiu a necessidade de criação de novos temas ou códigos diferentes do já criados para caracterização dos estudos de caso. De referir, por fim, que este número de estudos de caso se coaduna com o esforço orçamental, ao nível de tempo e recursos financeiros, que foi determinado pelo investigador como suportável para a realização desta investigação.

Uma vez aceite o convite para participação no projeto, foram acordadas datas para realização da entrevista, que ocorrem entre janeiro de 2016 e março de 2017 tendo sido quase a totalidade realizadas presencialmente nas instalações da organização ou via *Skype*, em apenas um caso.

3.8. Documento orientador das entrevistas e recolha de dados

Enquanto dimensão de garante do rigor da investigação, a fase de recolha de dados deve seguir procedimentos fundamentados pela literatura como adequados para o efeito, tanto ao nível do instrumento como do protocolo de recolha de dados. Assim, antes de se avançar para as entrevistas, além da fundamentação teórica, validou-se o instrumento de recolha de dados junto de académicos e equipa de investigadores e, mais tarde, testou-se o instrumento com os próprios responsáveis pelas OES, tendo-se procedido aos melhoramentos recomendados.

Primeiramente, desenhou-se o protocolo da entrevista de forma a que a condução destas permitisse responder às questões de investigação, em linha com os objetivos do trabalho. Castillo-Montoya (2016) sugere seguir-se um protocolo de quatro fases:

1. Assegurar que as questões a colocar nas entrevistas estão alinhadas com as questões de investigação;
2. Contruir a conversação com base num inquérito, o qual será o instrumento;
3. Receber *feedback* de especialistas quanto ao protocolo desenhado para as entrevistas; e,
4. Fazer um teste piloto do protocolo desenhado para as entrevistas.

As primeira e segunda fases do protocolo estão interligadas, isto é, devem ser trabalhadas em simultâneo. Por um lado, pretende-se construir questões que sejam colocadas aos entrevistados, de forma a que o vocabulário utilizado seja compreensível e as questões

tenham um alinhamento apropriado a uma conversa. Por outro, estas devem ser construídas de forma diferente das questões de investigação, mas devem permitir que os entrevistados disponibilizem a informação necessárias para responder a essas questões de investigação.

Um correto e adequado guião da entrevista é fundamental considerando que, logo após o ambiente e o estado de espírito do entrevistado, o guião é o terceiro fator considerado determinante para o sucesso de uma entrevista (Iarossi, 2011). O guião da entrevista foi construído com base nas “*opiniões e experiências dos investigadores, discussões entre os investigadores, e a literatura académica*” (Umeokafor e Windapo, 2017: 6), tendo-se validado posteriormente com os profissionais da ES. Em cada uma das questões procurou-se garantir que estas fossem relevantes, precisas e referentes a factos que o entrevistado compreendesse e que fossem relativamente recentes (Iarossi, 2011).

No âmbito da compreensão, o entrevistador não teve como confirmar previamente se o entrevistado já havia aplicado um modelo ou ferramenta de gestão de risco ou mesmo se havia estudado formalmente as vulnerabilidades que a OES enfrenta, pelo que a elaboração das questões teve esta realidade em conta, bem como o nível de formação profissional do entrevistado (Warwick e Lininger, 1975: 158, citado em Iarossi, 2011: 60). Assim, tendo em conta esta dimensão cognitiva, evitou-se empregar termos técnicos, optando pela sua definição para “*evitar interpretações individualizadas*” (Plateck, Pierre-Pierre e Stevens, 1985, citado em Iarossi, 2011: 72).

Como resultado, construiu-se a matriz do protocolo da entrevista conforme sugerido por Castillo-Montoya (2016) (Tabela 14), onde se interliga as questões de investigação (QI), objetivos específicos (OE) e questões colocadas aos entrevistados.

Excetuando as questões de caracterização da organização⁹ e do entrevistado, as perguntas colocadas são de natureza aberta, fundamentadas no facto de se procurar obter informação sobre um fenómeno complexo. Com as questões de resposta aberta o desafio será a codificação dos discursos dos entrevistados em códigos e temas comuns, pois estes poderão estar a dizer o mesmo através de palavras diferentes (Iarossi, 2011). Os procedimentos de análise detalham-se no capítulo 3.9.

⁹ Vide o documento utilizado na condução das entrevistas com os responsáveis pelas OES, página 277.

Tabela 14. Matriz do protocolo das entrevistas

Questões de investigação	Questões colocadas aos entrevistados	Objetivos específicos		
		<i>OE1. Caracterizar os OISP nos POES.</i>	<i>OE2. Caracterizar as atividades implementadas pelas OES para atingir os OISP para os projetos.</i>	
QI1. Quais as naturezas dos OISP dos POES e de que forma estas agem no sentido de os alcançar?	1.1. Como descreve os principais objetivos deste projeto?	X		
	1.2. Que transformação espera a organização alcançar? Na resposta a esta questão pode considerar os beneficiários diretos, famílias, a própria organização, ou outros que identifique.	X		
	1.3. Como se estrutura o projeto e que atividades são seguidas pela organização para concretizar os objetivos do projeto?		X	
		<i>OE3. Identificar e caracterizar a influência dos fatores-chave do contexto endógeno e exógeno dos POES.</i>	<i>OE4. Identificar e caracterizar a influência das partes interessadas-chave com que a OES interage no âmbito dos projetos.</i>	<i>OE5. Aferir em que medida as relações com as partes interessadas-chave se consubstanciam em vulnerabilidades quanto ao cumprimento dos OISP no projeto.</i>
QI2. Quais os fatores do contexto e as naturezas das relações com as partes interessadas num POES que influenciam o cumprimento dos OISP?	2.1. Como descreve o contexto onde a organização atua, nomeadamente social, económico, político? Que fatores considera terem maior influência no sucesso do projeto e de que forma essa influência é exercida?	X		
	2.2. Identifique atores-chave com quem a organização se relaciona, sejam organizações ou indivíduos? O que é que a organização dá e recebe desses atores?		X	
	2.3. Em que medida considera que estes atores têm contribuído para que o projeto seja um sucesso? Em particular, que diferenças positivas fizeram esses atores no projeto?		X	X
	2.4. Considera que houve momentos em que estes atores prejudicaram a ação da organização? Quais os atores com maior influência? Como descreve as consequências negativas?			X

		<i>OE6. Aferir em que medida e aspetos o cumprimento dos OISP são afetados pelos eventos de risco que decorrem das vulnerabilidades que afetam os POES.</i>	<i>OE7. Identificar que medidas são adotadas pelas OES no sentido de responder aos riscos que decorrem das vulnerabilidades que afetam os POES.</i>	<i>OE8. Caracterizar e associar as respostas inerentes aos riscos que decorrem das vulnerabilidades que afetam os POES.</i>
QI3. Que medidas estratégicas as OES adotam para responder ao risco inerente aos eventos que decorrem das vulnerabilidades que afetam o cumprimento dos OISP?	3.1. Indique de que forma as situações de influência de fatores e atores que indicou afetam os objetivos prosseguidos no projeto. Descreva as situações específicas em que detetou que esses objetivos ficaram comprometidos.	X		
	3.2. A estratégia da organização foi alterada no decorrer do projeto?		X	X
	3.3. A alteração de estratégia representou respostas diretas às situações que identificou? Descreva as situações específicas em que tal ocorreu.		X	X
		<i>OE9. Aferir a magnitude das consequências dos riscos que afetam o cumprimento dos OISP.</i>	<i>OE10. Aferir a influência que as respostas adotadas pelas OES têm na probabilidade de ocorrência dos riscos que influenciam o cumprimento dos OISP.</i>	<i>OE11. Aferir em que medida os OISP são potencialmente cumpridos, considerando a estratégia de gestão do risco desenhada.</i>
QI4. Como é que os responsáveis das OES percebem as consequências ao nível do cumprimento dos OISP decorrentes dos riscos a que estão expostos e decorrentes das respostas implementadas?	4.1. Utilizando uma escala de 1 a 5, como avalia a magnitude das consequências nos objetivos prosseguidos, dos riscos inerentes às situações dos fatores e atores que identificou?	X		
	4.2. Tendo em conta as alterações introduzidas na estratégia do projeto, considera que a probabilidade de ocorrência das situações se altera? Utilizando uma escala de 1 a 5, como avalia a probabilidade de ocorrência dessas situações após a alteração da estratégia?		X	X
	4.3. Considera que os objetivos prosseguidos estão comprometidos? Se sim, avalie o grau de cumprimento dos OISP, utilizando uma escala de 1 a 5.	X		X

Adicionalmente, importa referir que no início da entrevista é efetuado um enquadramento, lembrando, nomeadamente, o carácter confidencial do projeto e a não divulgação da identidade da OES ou do entrevistado no âmbito da comunicação dos resultados do presente projeto de investigação.

O instrumento desenhado para as entrevistas foi, posteriormente, revisto pelos investigadores numa ótica de *self-review*. Adicionalmente, o mesmo pedido foi efetuado e aceite por um especialista em gestão do risco, mestre em higiene e segurança no trabalho e que elabora pareceres de procedimentos de mitigação de risco em empresas que operam na área da construção civil. Adicionalmente, no meio académico, o instrumento foi revisto por um professor doutorado em gestão da qualidade. Estes especialistas foram desafiados a partilhar os seus pensamentos sobre cada uma das questões colocadas e sobre o alinhamento proposto. Com base neste exercício, foi possível perceber o nível de dificuldade envolvido em cada questão, a necessidade de clarificar conceitos ou modificá-los para um formato familiar ao meio onde o público-alvo atua. De forma detalhada apresentam-se esses contributos:

- Colocar uma das questões formuladas num formato mais quotidiano;
- Questionar, preferencialmente, numa ótica de conversação, em que durante as entrevistas as questões são colocadas de forma fluída e com um fio condutor natural;
- Evitar, se possível, referir diretamente os termos associados à gestão do risco, devido à possível perceção diferenciada dos conceitos. Alternativamente, é indicado que se cite as definições dos conceitos para que os entrevistados os possam identificar e avaliar no âmbito da atividade da sua organização;
- Reforçar a necessidade de estudar previamente a organização e o entrevistado antes da realização da entrevista, tal como já se havia delineado anteriormente. Assim, antes da entrevista, o entrevistador deve conseguir tomar conhecimento da atividade e da organização e, também, do papel desempenhado pelo entrevistado.

Por fim, após a introdução das reformulações sugeridas por estes especialistas, foi realizado um teste piloto junto de dois responsáveis por projetos em duas OES, cujo perfil se adequa a esta investigação. Na primeira organização, abordou-se um projeto de assistência alimentar em que o impacto social prosseguido se prendia com a diminuição das necessidades nutricionais dos habitantes com dificuldades financeiras. Já na segunda

organização, a análise incidiu sobre um centro de dia para idosos, ambicionando promover a qualidade de vida da pessoa idosa. Destes testes piloto surgiram algumas adaptações ao instrumento desenhado para as entrevistas e a forma de o aplicar:

- Não seguir ponto a ponto o documento orientador da entrevista conforme havia sido hierarquizado, pois a entrevista fluiu de acordo e pela ordem que o entrevistado partilhava a sua perceção. Esta situação refletiu a forma como o entrevistado tem a informação arrumada cognitivamente. Assim, ainda que o entrevistador guie e foque a conversa nos objetivos de recolha de dados pretendido, este deve estar preparado para organizar a informação em anotações com alguma flexibilidade e ir confirmando o nível de recolha de informação conseguida;
- Sensibilizar o entrevistado para a importância de não existir interrupções de terceiros durante a entrevista. Uma das entrevistas teve a duração de cerca de 2 e outra de 3 horas. Neste segundo caso, a entrevista foi interrompida por fornecedores que necessitavam de falar com o entrevistado;
- Não gravar a entrevista pois, quando questionado sobre esta possibilidade, o entrevistado levantou algumas questões de confidencialidade dos dados e colocou em causa a viabilidade da condução da entrevista;
- Incluir, na fase prévia à entrevista, uma pesquisa aprofundada sobre a informação institucional disponível *online*, a fim de retirar questões do alinhamento inicial cuja resposta esteja disponível ao público e, assim, tornar a entrevista mais eficiente. O entrevistado necessitou consultar documentos financeiros para responder às questões iniciais de caracterização da organização, retirando tempo significativo à condução das restantes questões.

A realização destes testes-piloto permitiu chegar a um guião consolidado¹⁰, mas flexível, para aplicação durante as entrevistas realizadas junto de responsáveis por projetos de OES.

Fechada a fase de validação do protocolo, iniciou-se a recolha dos dados. Tendo em conta a calendarização das entrevistas, antes, durante e após a entrevista foram seguidos procedimentos de forma a que o entrevistador (*i*) estivesse contextualizado com a

¹⁰ Vide o documento utilizado na condução das entrevistas com os responsáveis pelas OES, página 277.

organização e o projeto em análise, através da consulta da informação disponível *online* sobre a organização e projetos implementados (ii) aplicasse corretamente e conforme planeado o protocolo da entrevista, seguindo o guião da entrevista de forma não-rígida mas completa, e (iii) colocasse os dados recolhidos num formato adequado à sua análise, apontasse as afirmações do entrevistado, e confirmasse os dados recolhidos junto do entrevistado.

A condução das entrevistas incluiu uma fase inicial, na qual são dados a conhecer o enquadramento e objetivos do projeto de investigação, tendo em vista dotar os participantes do conhecimento necessário para que compreendam os eixos que se pretendem abordar, o qual foi previamente introduzido no *email* de contacto¹¹. Os entrevistados foram recordados do carácter confidencial e anónimo do processo de recolha de dados. Este aliás foi consentido aquando da confirmação da disponibilidade por correio eletrónico.

Adicionalmente, seguindo a recomendação de Moser e Kalton (1971, citado em Iarossi, 2011: 59), ainda nesta fase inicial da entrevista foram colocadas questões ao entrevistado de forma a validar a informação sobre a organização, os projetos que implementa, e o contexto onde atua, informação esta recolhida em fontes secundárias (p.e., *website* institucional). Assim, foi solicitado ao entrevistado que descrevesse a missão da organização e o tipo de projetos implementados. A confirmação destas informações é uma forma de validar o perfil de competências e conhecimentos do entrevistado.

No sentido de assegurar o rigor, houve o cuidado de não desenvolver um guião de entrevista muito longo que levasse o entrevistado a atingir uma situação de fadiga (Iarossi, 2011). Em situação alguma se apressou o entrevistado a dar resposta às questões colocadas. Pelo contrário, o entrevistador frisou a importância que as respostas precisas têm para o rigor da investigação e respeitou o tempo de resposta do entrevistado, mostrando disponibilidade para continuar a entrevista noutro período quando tal contribuísse positivamente para o rigor das respostas (Iarossi, 2011). Por outro lado, no que se refere ao carácter multidisciplinar aplicado, importa referir que a realização das entrevistas, principalmente as iniciais, foi acompanhada por um especialista em gestão do risco que participou na validação inicial do instrumento.

¹¹ Vide o *e-mail* de convite enviado às OES para participação na investigação, página 276.

Importa ainda referir que, conforme já introduzido anteriormente, a gravação das entrevistas não se mostrou viável na ótica de assegurar o rigor da investigação ou mesmo da recolha dos dados, já que nos testes piloto os entrevistados mostraram resistência a esta opção. Em contrapartida, optou-se por tirar notas da informação e interação com o entrevistado. Através deste procedimento, foi possível evitar os riscos associados à gravação das entrevistas (Opdenakker, 2006). Estas notas foram refletidas num documento construído com o entrevistado ao longo da entrevista onde consta o desenho do fluxo de dimensões e interações com os atores e meio, bem como as citações mais relevantes dos entrevistados. Posteriormente, no fim da entrevista, os eixos-chave foram verificados e validados com o entrevistado. Este procedimento permitiu confirmar como corretos os termos e significados utilizados nas transcrições das afirmações dos entrevistados.

Por fim, é de realçar que, ao longo de toda a entrevista, o foco na estratégia voltada para o impacto social é constante. Na ótica da gestão de projetos este foco é considerado essencial, sendo a sua falta apontada por Domanski (2016) como razão para o insucesso na gestão estratégica do risco nas OES.

3.9. Protocolo de análise de dados

Considerando as potenciais fontes de enviesamento nas investigações que se debruçam sobre a avaliação de eficácia das OES, Willems *et al.* (2014) sublinham a importância de distinguir as três unidades de guiam a investigação: interesse, recolha de dados, e análise.

A unidade de interesse refere-se ao nível em que as considerações teóricas se focam. Nesta investigação, a unidade de interesse é a organização, na medida em que se estudam as suas práticas de gestão no quadro contextual em que se inserem.

Os responsáveis pelas OES que se enquadrem no perfil traçado, bem como o período de desenho e execução do projeto social, definem a unidade de recolha de dados nesta investigação.

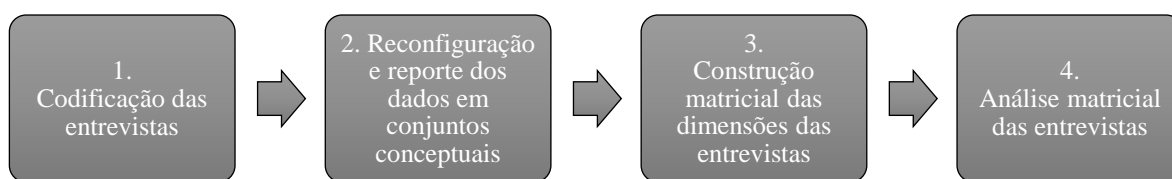
A forma como os dados recolhidos serão analisados define a unidade de análise. Para Yin (1994), esta decisão depende primeiramente da forma como as questões de investigação foram definidas. Considerando que neste trabalho de investigação se procura estudar as alterações na estratégia de gestão de POES em consequência dos riscos inerentes às

vulnerabilidades do contexto, a unidade de análise é o POES que reflete a política estratégica e operacional da organização. Importa ainda diferenciar a unidade ‘organização’ do termo ‘contexto’ utilizado nesta dissertação. Encontrando-se a organização no centro das unidades de interesse, recolha de dados e análise, o contexto é representado pela rede social onde a organização atua.

O facto de na literatura ser frisada a importância de se considerar a influência das características das organizações e do contexto onde estas atuam aquando do desenvolvimento das ferramentas de avaliação (Kendall e Knapp, 2000) leva a que a análise dos resultados venha a ter em consideração esta separação de características. Apesar desta opção dificultar futuras comparações entre organizações, e mesmo entre setores, os académicos ressaltam a mais-valia e rigor inerentes ao reflexo da realidade dos múltiplos objetivos e múltiplas partes interessadas (Kendall e Knapp, 2000).

Tendo estas considerações presentes, mostra-se relevante desenhar um protocolo de análise que procure garantir o rigor da investigação ao nível do tratamento dos dados. Brownell (1995) identifica esta fase como crítica, sugerindo que é o momento onde surgem mais problemas na investigação pois exige-se que seja conduzida uma análise e interpretação sistemática dos dados, sem enviesamentos e credível. Lillis (1999) sugere a aplicação de quatro passos na análise dos dados, conforme se ilustra na Figura 10.

Figura 10. Procedimentos de análise de dados



Fonte: Adaptado de Lillis (1999: 94)

A codificação tem o propósito de classificar toda a informação excepto a supérflua por cada entrevista conduzida. Esta codificação envolve analisar os transcritos de toda a entrevista, no entanto, conforme referido para o protocolo de recolha de dados, a opção pela não gravação das entrevistas exigiu adaptações ao procedimento proposto por estes autores. O protocolo da entrevista envolveu tirar notas e apontar as citações, excepto as supérfluas, dos entrevistados. A codificação ocorreu quando o entrevistador e o observador acompanhante (especialista em gestão do risco e investigador nesta área)

percorreram de forma crítica as notas e citações retiradas. Este procedimento envolveu a leitura repetitiva da informação recolhida, de forma a obter o sentido da entrevista no seu conjunto (Graneheim e Lundman, 2004). Assim, a análise focou-se no conteúdo manifesto, isto é, nas componentes visíveis e óbvias do texto, bem como no conteúdo latente, que diz respeito aos aspetos relacionais e interpretação do significado do texto. Reconhece-se, devido à não gravação das entrevistas, que existe potencial de perda de informação na componente saliente das entrevistas.

Na segunda fase, procurou-se identificar as partes conceptuais comuns, processo este que exigiu a leitura dos textos palavra a palavra de forma a derivar as unidades de significado e construir temas (Graneheim e Lundman, 2004). Assim, os textos foram encurtados de forma a condensar o significado principal através de códigos, categorias e temas, sendo estas dimensões entendidas no contexto em que o projeto se insere. À semelhança da opção tomada por outros investigadores (Liket e Simaens, 2013), neste processo o programa MAXQDA foi considerado útil na codificação e categorização das entrevistas, bem como dos dados recolhidos de fontes secundárias. A utilização do programa informático permitiu gerar uma folha por cada entrevista e resumos de citações por cada tipo de código ou tema.

O terceiro passo teve como objetivo a combinação das folhas geradas no MAXQDA para desenho de uma matriz orientada para uma análise integrada das diferentes entrevistas (Lillis, 1999). A estrutura da matriz foi determinada considerando as questões de investigação formuladas, isto é, as implicações dos riscos inerentes às vulnerabilidades do contexto e dos seus atores na estratégia de gestão de projetos na ótica do cumprimento dos OISP.

Por fim, o conteúdo da matriz é preenchido, onde se inclui a “*identificação do caso, descrições e citações extraídas das folhas dos dados das entrevistas*” (Lillis, 1999: 93) de acordo com os diferentes temas identificados em coluna.

3.10. Sumário do capítulo

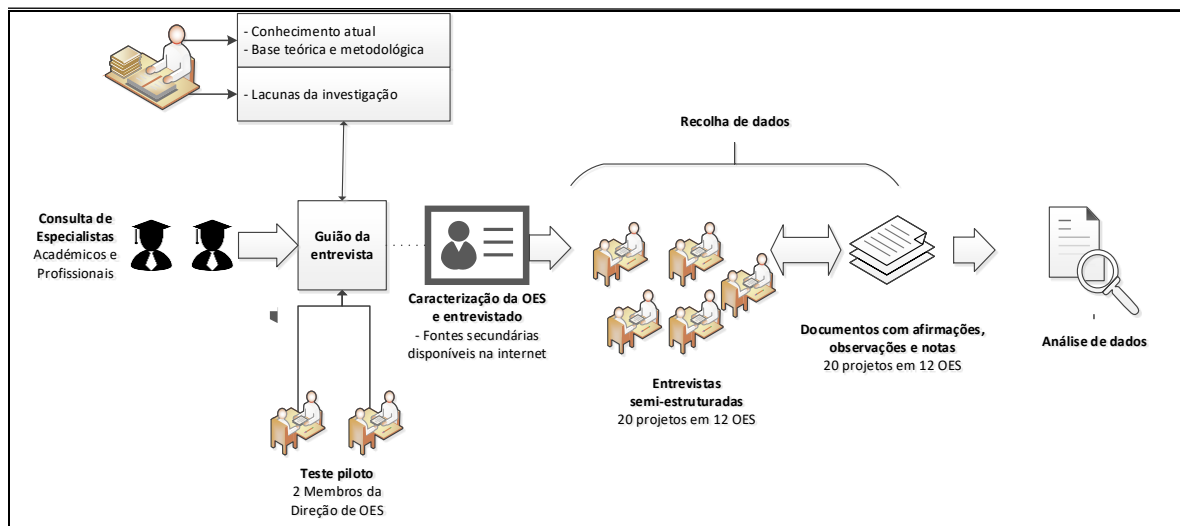
A pergunta de partida desta investigação reflete a procura por conhecimento sobre as perceções das OES quanto à estratégia na gestão de projetos implementados no contexto de vulnerabilidades em que os POES se inserem. Este ponto de partida conduziu à formulação das questões de investigação onde se procura compreender a forma (*Como?*)

como são percecionados (i) os objetivos prosseguidos pelas OES e como se age para os alcançar, (ii) e as interações com o contexto que afetam o grau de alcance dos objetivos, (iii) e de que forma as estratégias se desenvolvem para responder a essas vulnerabilidades, e (iv) como se percecionam as consequências ao nível do cumprimento dos OISP que as respostas ao risco desenvolvidas têm na alteração da natureza e relevância das vulnerabilidades que decorrem do contexto de atuação das OES.

Ao investigar-se a prática das OES, com base na subjetividade inerente às percepções dos seus gestores, procura-se que o conhecimento gerado seja generalizável para uma teoria mais abrangente, contribuindo para a definição de hipóteses de investigação que, em futuras investigações, possam ser estudadas tendo em vista a generalização estatística das conclusões para o universo das OES. Os objetivos de investigação associados às questões de investigação determinam como adequado o método científico qualitativo, de múltiplos estudos de caso exploratórios e descritivos.

A resposta às questões de investigação exige a condução de um processo adequado a garantir o rigor desde a seleção dos casos, à recolha e análise de dados. A Figura 11 resume a metodologia utilizada.

Figura 11. Método utilizado para responder às questões de investigação



Fonte: elaboração própria

De forma a trazer contributos válidos para o conhecimento no campo académico em estudo, realizaram-se entrevistas junto de responsáveis por 12 OES portuguesas, tendo-se recolhido dados de 20 projetos implementados por estas organizações. A gravação das entrevistas não se mostrou viável na ótica de assegurar o rigor da investigação ou mesmo

da recolha dos dados, já que nos testes piloto os entrevistados mostraram resistência a esta opção. Em contrapartida, optou-se por tirar notas escritas da informação e interação com o entrevistado, validadas na sua essência com os entrevistados.

Tendo-se recolhido os dados com base num protocolo definido para as entrevistas, avançou-se para a elaboração do protocolo de análise dos dados. Este passou pela codificação das entrevistas, reconfiguração dos dados em conjuntos conceptuais, construção matricial das dimensões das entrevistas e análise desta matriz.

Todas as fases metodológicas desenvolvidas e descritas foram desenhadas à luz do paradigma de investigação definido e orientação epistemológica clarificada no início do capítulo: paradigma qualitativo, orientação construtivista e interpretativista, com uma estratégia de utilização de estudos de caso analisados com a técnica de entrevistas semiestruturadas e analisadas numa lógica exploratória e descritiva.

4. Resultados e discussão

O capítulo 4 apresenta e discute os resultados das entrevistas conduzidas junto dos responsáveis por projetos em OES. Na seção 4.1., é feita uma caracterização das organizações, nomeadamente, quanto à sua dimensão, antiguidade e dispersão geográfica.

Na seção 4.2., os resultados da categorização das respostas às questões colocadas durante as entrevistas são apresentados, recorrendo-se à representação tabular ou gráfica para comunicar visualmente o *output* da aplicação de técnicas de estatística-descritiva. Por questões de confidencialidade e ética, os nomes dos responsáveis e das OES são ocultados quando se apresentam os extratos das entrevistas que suportam os resultados. No entanto, a identificação do projeto é mencionada, o que permite a referência à caracterização que é feita no capítulo 4.1.

Por fim, na seção 4.3., apresenta-se a discussão dos resultados. Esta separação entre resultados e discussão permite uma maior clareza na apresentação dos contributos da investigação, pois nesta seção os resultados são apresentados à luz da literatura citada e da abordagem teórica adotada. Daqui, resultou a modelação das relações do contexto dos POES e um quadro de decisão assente nas vulnerabilidades do contexto.

4.1. Caracterização das organizações, projetos e responsáveis

A análise conduzida nesta investigação debruça-se sobre os 20 projetos conduzidos por 12 OES. O benefício que cada um destes projetos procura trazer tem diversos destinatários que se enquadram nas diferentes faixas etárias – crianças, jovens e idosos – ou que representam grupos com especificidades que os tornam mais frágeis ou com necessidades pontuais ou permanentes de acompanhamento – famílias carenciadas, pessoas com invalidez, imigrantes e estudantes.

Nestes grupos, os benefícios ambicionados são prosseguidos através de projetos na área da assistência alimentar, capacitação, apoio à imigração, creche, lar, centro-de-dia, apoio domiciliário, atividades desportivas, musicais, escutismo ou estudantis.

A Figura 12 apresenta uma representação gráfica da expressão destas OES nos estudos de caso selecionados, onde é visível a maior representatividade de projetos de assistência alimentar e apoio à imigração de famílias carenciadas e os projetos de centro de dia, apoio domiciliário e lar a idoso e pessoas com invalidez.

Figura 12. Caracterização dos destinatários e área de atuação dos POES



De facto, o apoio a famílias carenciadas é a área de atuação mais representada nesta amostra (6 dos 20 projetos analisados). Os 5 projetos de creche, desporto, música e escutismo são dirigidos a crianças e jovens. Num setor mais específico, o setor estudantil, foram entrevistados responsáveis de um projeto de jornalismo universitário levado a cabo por uma OES de estudantes e de um projeto de integração de estudantes conduzido por uma associação de estudantes.

O projeto de capacitação de associações de imigrantes é único neste estudo, tendo, no entanto, um ponto em comum com o projeto de apoio a imigrantes, pois ambos os projetos

se destinam a criar benefícios para os imigrantes. Este é, assim, um cenário de diversidade.

Os POES são desenvolvidos por OES que têm sede nos distritos de Lisboa, Évora, Setúbal ou Faro. A Figura 13 apresenta a dispersão dos POES de acordo com a sede da OES que os gere.

Figura 13. Localização geográficas dos 20 estudos de caso



O distrito de Setúbal tem uma representação particular nesta amostra, pois 70% dos projetos são desenvolvidos por OES aqui sedeadas.

Os responsáveis entrevistados têm uma antiguidade bastante elevada nos projetos e OES. Apenas em três projetos encontram-se responsáveis com menos de três anos de antiguidade (o limite de mandato em algumas OES), nomeadamente, em associações juvenis, cujos estatutos obrigam à realização de eleições numa periodicidade anual levando à renovação constante dos órgãos sociais. A maioria dos projetos (70%) tem à frente responsáveis com oito ou mais anos de trabalho na OES.

No que respeita a caracterização da dimensão das OES, analisam-se três aspetos: volume de recursos financeiros, número de voluntários e número de empregados. Quatro das OES apresentam orçamentos anuais próximos ou superiores a 1 milhão de euros. Outras três OES apresentam valores de cerca de 200.000 euros, as quais se enquadram numa dimensão média quando comparadas com as restantes organizações. As restantes cinco OES, que representam 40% da amostra, desenvolvem a sua atividade com valores

reduzidos de poucos milhares de euros, optando por apostar em trabalho voluntário. De facto, é nas OES com orçamentos reduzidos que se confirma o recurso ao voluntariado enquanto força de trabalho mais relevante. Em contraste, as OES com orçamentos mais elevados são as que afirmam menos recorrer a este recurso. O número de empregados, isto é, trabalhadores remunerados, tem mais peso nas OES que se dedicam ao apoio a idosos e crianças.

4.2. Resultados

A análise das entrevistas implica a síntese e categorização das respostas dadas pelos responsáveis das OES. Esta análise, apoiada no programa informático MAXQDA, facilita a integração das perceções dos responsáveis e possibilita, com maior fiabilidade, conduzir as análises matriciais que se apresentam de seguida para cada questão de investigação.

As dimensões que caracterizam os POES são apresentadas e, sempre que pertinente, apresentam-se extratos das entrevistas que suportam os resultados apresentados. Ao longo da análise, os códigos das categorias são colocados para sua melhor identificação e caracterização.

4.2.1. Q1. Quais as naturezas dos OISP dos POES e de que forma estas agem no sentido de os alcançar?

Com a questão de investigação 1 pretende-se atingir dois objetivos específicos: **(OE1)** caracterizar os OISP nos POES; e **(OE2)** caracterizar as atividades implementadas pelas OES para atingir os OISP para os projetos.

Quanto ao primeiro objetivo específico, a análise dos dados sugere quatro distintos OISP. De acordo com a codificação realizada, os OISP categorizam-se em:

- Bem-estar e desenvolvimento do cidadão e família (M_DES);
- Orientação, integração e inclusão (M_IEPS);
- Cidadania ativa (M_DT);
- Mitigação de necessidades básicas (M_LCD).

A Tabela 15 caracteriza detalhadamente as características e objetivos de cada tipo de projeto, sendo complementado por dados exemplificativos das afirmações dos responsáveis pelos POES.

Gestão do Risco nas Organizações da Economia Social

Tabela 15. Objetivos dos projetos sociais das OES percebidos pelos entrevistados

Categorização dos objetivos	Características	Objetivos	Extratos das entrevistas	Projetos
Bem-estar e desenvolvimento do cidadão e família (M_DES)	-Desenvolvimento -Promoção do bem-estar -Proteção dos cidadãos -Acompanhamento	Desenvolver estruturas sociais de suporte e proteção dos cidadãos na velhice e invalidez e de desenvolvimento na infância	Desenvolver estruturas sociais de suporte ao cidadão e famílias, que promovam o seu bem-estar e desenvolvimento nas diferentes fases do ciclo de vida contribuindo para a coesão social da vila da (...) e da região envolvente. A proteção dos cidadãos na velhice e invalidez, não descurando as suas rotinas de interação com a comunidade e família, para que o cidadão continue autónomo.	Centros de dia, apoio domiciliário e lar; Creches.
Orientação, integração e inclusão (M_IEPS)	-Integração na sociedade -Partilha de experiências para orientar os participantes -Capacitação de recursos humanos	Apoiar os cidadãos na sua integração na sociedade, orientando e encaminhando para as instituições de apoio á inclusão	(...) apoiar a inclusão educativa, profissional e social dos imigrantes, promovendo espaços para a sua participação cívica e <i>empowerment</i> individual. Facilitar integração de migrantes na sociedade.	Capacitação de Associação de imigrantes, Projetos juvenis de integração e capacitação de estudantes; Atendimento e Acompanhamento social; Gabinete de apoio à procura de emprego.
Cidadania ativa (M_DT)	-Educar para a cidadania - Apoiar desporto e cultura -Colmatar ignorância	Educar para a vivência em sociedade e prática desportiva e cultural	Organizar iniciativas para fomentar a cultura geral, repouso e ocupação de tempos livres. Luta contra a ignorância. Educar para a sociedade e criar cidadãos (...) ativos e católicos	Banda filarmónica; Associação desportiva; Escutismo.
Mitigação de necessidades básicas (M_LCD)	-Eliminar desperdício -Distribuição de bens -Mitigar carências alimentares	Fomentar a doação de bens e entrega a famílias com necessidades básicas	Lutar contra o desperdício. Entregar os alimentos a quem tem carências alimentares. Angariação de alimentos e distribuição de bens alimentares e roupas.	Assistência alimentar, Assistência com bens alimentares, vestuário ou imobiliário.

Os projetos inseridos nas categorias de objetivos M_DES e M_DT mostram focar-se no desenvolvimento de estruturas para prestar cuidados e serviços de longa duração. Os primeiros (M_DES) respeitam a serviços de lares, centros-de-dia e creches. Os segundos (M_DT) dizem respeito a programas de práticas desportivas, culturais, e outros de participação cívica. Nas categorias M_IEPS e M_LCD, os projetos apresentam objetivos de apoio a casos de urgência atuando na assistência pontual, especialmente nos projetos focados em famílias com carências alimentares. Os projetos agrupados na categoria M_IEPS não se apresentam como mitigadores de necessidades básicas, mas sim focados em conduzir programas de informação e encaminhamento dos cidadãos.

Com o intuito de alcançar estes objetivos, os responsáveis pelos POES descrevem a forma como a ação da organização é efetuada. Das entrevistas emerge a identificação de três fases de implementação dos projetos sociais: *(i)* avaliação de candidatos, *(ii)* preparação da resposta social, e *(iii)* execução da resposta social. As atividades desenvolvidas em cada uma destas fases variam de projeto para projeto. No entanto as características comuns dos resultados que se procuram alcançar em cada fase que permitem defini-las como transversais aos projetos.

- **Avaliação de candidatos:** fase onde se procura garantir que a resposta social a prestar é dada ao público-alvo definido, em linha com os objetivos do projeto. Aqui procede-se à aceitação ou rejeição de resposta social aos candidatos de acordo com critérios, nomeadamente, de aptidão física, psicológica, cognitiva, relacionais, situação financeira e social;
- **Preparação da resposta social:** estando encontrados os destinatários, procede-se ao desenho do plano de ação apropriado para que a resposta social produza os benefícios ambicionados. Nesta fase importa afetar os recursos e compreender se o plano traçado adequa-se ao destinatário;
- **Execução da resposta social:** o benefício preconizado pode efetivar-se quando o serviço é fornecido ou os bens entregues.

A descrição de cada uma destas fases pelos diferentes responsáveis permite caracterizar as atividades-chave de cada fase, por cada uma das quatro tipologias de OISP. Esta análise é apresentada na Tabela 16, onde se incluem extratos exemplificativos das entrevistas. Adicionalmente, apresenta-se o nível do horizonte temporal do projeto e caracteriza-se o público abrangido pelo POES.

Gestão do Risco nas Organizações da Economia Social

Tabela 16. Fases de implementação dos POES de acordo com o objetivo prosseguido

	Bem-estar e desenvolvimento	Orientação, integração e inclusão	Cidadania ativa	Mitigação de necessidades básicas
Avaliação de candidatos	Verificação de condições físicas, psicológicas, financeiras	Verificação de condições físicas, psicológicas, financeiras, relacionais, comunicacionais e disponibilidade	Caracterização da aptidão física e motivação	Verificação de carências nas necessidades básicas
<p>Extratos das entrevistas que conduzem à caracterização da fase de avaliação de candidatos em cada um dos tipos de OISP</p>	<p>Procuramos garantir que não ocorre aceitação de utentes que apresentem limitações físicas para as quais não estamos preparados para responder.</p> <p>Pretendemos fazer uma avaliação correta e fundamentada da situação financeira, pois desta resultará o valor do esforço financeiro que a pessoa e família poderão fazer.</p>	<p>O programa faz corresponder a um aluno, um monitor que o acompanhe e integre na universidade, sendo avaliada por isso a sua disponibilidade de tempo e conhecimentos linguísticos.</p> <p>Queremos escolher uma família a apoiar que tenha efetivamente necessidades financeiras ou se encontre em situação de vulnerabilidade social..</p>	<p>Antes do aceitarmos o participante, ele é convidado a fazer uma aula teste em algumas modalidades desportivas. Assim, conseguimos avaliar a sua aptidão física e ele perceber que tipo de desporto o motiva.</p> <p>O participante não é destinado por obrigação a um instrumento musical. Ele experimenta vários e o professor também avalia e dá sugestão do mais apropriado ou apropriados.</p> <p>Preocupa-nos a deteção de situações de jovens e crianças com necessidades especiais que venham a ser participantes do projeto. É necessário perceber previamente se exigem atenção para a qual a organização não dispõe de recursos.</p>	<p>Os alimentos devem ser entregues apenas a pessoas ou famílias que apresentem carências alimentares. Criámos procedimentos de pedido de informação para garantir essa condição.</p> <p>Avaliamos a pessoa para saber se tem necessidade de receber o apoio.</p>
Preparação da resposta social	Desenho de plano de desenvolvimento	Análise diagnóstica de necessidades de intervenção	Desenho de plano de experimentação de equipamentos e programas	Programar correspondência entre doações e assistências
<p>Extratos das entrevistas que conduzem à caracterização da fase de preparação da resposta social em cada um dos tipos de OISP</p>	<p>Para cada criança a diretora técnica elabora um plano de desenvolvimento individual.</p>	<p>É aberto um processo diagnóstico para determinação do cabaz de alimentos apropriado tendo em conta a idade das pessoas no agregado familiar.</p> <p>Apresentam proposta de encaminhamento para obtenção ou renovação de documentos ou reencaminhamento para outras entidades de apoio.</p>	<p>Queremos que o jovem experimente vários instrumentos ao longo do ano e fazemos um plano com ele nesse sentido.</p> <p>Durante as primeiras semanas o jovem não se fixa num único equipamento; experimenta vários para se definir quanto ao que pretende praticar de forma frequente.</p>	<p>Contactamos empresas para pedir saber se têm produtos alimentares que já não apresentam condições de comercialização, mas que estão em bom estado para consumo.</p> <p>Contactamos as associações parceiras a informar da data que devem vir levantar os bens e que tipo de bens serão disponibilizados para que preparem o transporte com condições de conservação.</p>

	Bem-estar e desenvolvimento	Orientação, integração e inclusão	Cidadania ativa	Mitigação de necessidades básicas
Execução da resposta social	Prestação de cuidados e acompanhamento	Informação e esclarecimento	Organização de treinos, provas e eventos comunitários	Encaminhamento de bens
Extratos das entrevistas que conduzem à caracterização da fase de execução da resposta social em cada um dos tipos de OISP	Fornecemos a alimentação do idoso, tratamos da higiene, medicação e roupa. Procuramos acompanhar o idoso nas idas ao médico, farmácia, por exemplo.	Organizamos sessões de grupo entre desempregados e pessoas que se empregaram recentemente para trocarmos experiências e dicas. Realizamos sessões de formação em formato bilingue para que a comunidade imigrante tome conhecimento das opções de formação e educação existentes no concelho.	Realizamos aulas semanais e também espetáculos da banda para colocar à prova os jovens músicos. Organizamos treinos semanais e levamos os jovens a participar em provas distritais regularmente. Nas festas da vila, os jovens são convidados a interagir com a comunidade através da realização de quermesses e passagem nos mercados para convidar para a festa e visita da nossa banca. Semestralmente também organizamos idas em grupo a acampamentos.	Quinzenalmente o nosso armazém recebe os responsáveis das associações a quem entregamos os bens para que sejam dados às famílias carenciadas.
Público abrangido	Clientes e associados	Associados e famílias	Clientes e associados	Utentes/Associados carenciados das associações parceiras
Critério de seleção do público abrangido	Ordem de inscrição, nível de urgência social e cumprimento de condições físicas e psicológicas	Necessidade social ou financeira efetiva	Ordem de inscrição e cumprimento de condições físicas e psicológicas	Necessidade social ou financeira efetiva e nível de doações disponíveis
Caracterização temporal	Contínuo	Pontual	Contínuo	Pontual e urgente
Horizonte temporal dos resultados	Longo prazo	Médio e longo prazo	Longo prazo	Imediato

As dimensões-chave analisadas na Tabela 16 permitem alcançar o segundo objetivo específico da investigação: caracterizar as atividades implementadas pelas OES para atingir os OISP. Em cada uma das três fases dos POES, essas atividades caracterizam-se de forma diferenciada, como se diferencia de seguida.

- **Fase de avaliação do candidato**

Na fase de avaliação dos candidatos à resposta social, a verificação das condições físicas, psicológicas e financeiras parece ser transversal aos projetos com objetivos de bem-estar e desenvolvimento dos cidadãos (M_DES), bem como os voltados para a orientação e integração na sociedade (M_IEPS). Estes resultados mostram uma preocupação em assegurar que as OES têm os recursos suficientes para dar a resposta adequada, tendo sido afirmado, de forma consistente em todas as entrevistas, que existe uma preocupação em encaminhar as pessoas com necessidades especiais que se dirigem às OES, mas que a organização não está preparada para apoiar, para instituições especializadas no seu apoio.

A componente financeira mostra ter um papel divergente nestes dois tipos de projeto. No primeiro (M_DES), o candidato fornece a informação para determinação da prestação a pagar para cobrir parte do custo do serviço prestado pela OES. Nos projetos com o segundo tipo de objetivos (M_IEPS), a informação prestada pelo candidato serve para determinar o nível de carência financeira em que a família do candidato se encontra, a fim de determinar a necessidade efetiva de apoio.

Adicionalmente, os projetos com objetivos de integração (M_IEPS) têm a preocupação de avaliar competências comunicacionais e disponibilidade horária dos candidatos, como forma de validar: (i) se conseguirão usufruir efetivamente do apoio prestado no âmbito do projeto; ou (ii) se estarão disponíveis para o trabalho de voluntariado que mostraram interesse em realizar.

A preocupação dos responsáveis por projetos com objetivos de cidadania ativa (M_DT) é a de garantir que os candidatos apresentam as condições físicas necessárias para usufruir da resposta disponibilizada pela OES no decorrer do projeto. O processo de avaliação das condições físicas pode conduzir à identificação de situações de inaptidão dos candidatos, pelo que os responsáveis afirmam existir uma necessidade de reencaminhamento do candidato para

instituições apropriadas, por exemplo, no caso de os candidatos apresentarem necessidades especiais. O conteúdo das entrevistas revela ainda situações em que os candidatos, ainda que apresentem limitações, são acolhidos como beneficiários da resposta da OES. Nestes casos, os destinatários da resposta social exigem atenção especial por partes da OES, revelando que é feito um esforço adicional por parte da equipa de recursos humanos responsáveis.

Por fim, nos projetos que ambicionam contribuir para a mitigação das necessidades básicas dos cidadãos (M_LCD), a deteção de carências alimentares e vestuário, por exemplo, são uma preocupação destas OES. Na fase de avaliação dos candidatos, as OES procuram garantir que os bens recolhidos junto das entidades doadoras são, efetivamente, entregues a quem deles tem necessidade.

- **Fase de preparação da resposta social**

Quando os beneficiários da ação da OES estão encontrados, a OES passa à preparação da resposta. Nos projetos com OISP de natureza M_DES e M_DT, esta fase caracteriza-se pelo desenho de planos personalizados de desenvolvimento, onde se realizam atividades com o propósito de continuidade. Assim, os resultados são percecionados como efetivando-se a longo prazo e, por isso, apenas visíveis dentro de vários meses ou mesmo anos. Por exemplo, enquadram-se nestes projetos os cuidados em lares e creches, ou projetos de jovens que procurem especializar-se na prática desportiva ou aderir a programas anuais de escutismo.

Os projetos com OISP de natureza M_IEPS e M_LCD distinguem-se dos anteriores por conduzirem a fase de preparação da resposta social de forma distinta. Nos primeiros tipos de projetos (M_DES e M_DT), a orientação e inclusão dos cidadãos exige um diagnóstico no sentido de compreender em que áreas é necessário trabalhar com a pessoa.

Já nos projetos que procuram os benefícios de integração e inclusão (M_IEPS) de apoio a cidadãos chegados ao país, a preocupação com as competências de comunicação destes cidadãos é essencial para a sua integração. Se esta necessidade for detetada, aquando da preparação da resposta social, a OES tem a informação necessária para que o cidadão fique enquadrado em atividades de desenvolvimento de competências linguísticas.

No que se refere aos projetos com objetivos de mitigação de necessidades básicas (M_LCD), a fase de preparação da resposta social engloba um processo de correspondência entre o volume e tipo de produtos recolhidos junto das entidades doadoras (individuais ou coletivas) e as necessidades de assistência que as famílias carenciadas apresentam.

- **Fase de execução da resposta social**

Uma vez selecionados os beneficiários da resposta social e esta ter sido desenhada e preparada, a OES efetiva esta resposta. O bem-estar e desenvolvimento dos cidadãos (M_DES) é assegurado pela prestação de cuidados e acompanhamento.

Quando se procura orientar, integrar e incluir os cidadãos (M_IEPS), a OES atua no sentido de os informar e esclarecer sobre o funcionamento dos sistemas de apoio do Estado social. Nos projetos de integração de imigrantes, o reencaminhamento para o Serviço de Estrangeiros e Fronteiras (SEF) é um exemplo de uma atividade desenvolvida no sentido de apoiar no processo de documentação dos imigrantes, sem o qual o acesso aos sistemas de saúde e educação, por exemplo, ficam vedados ou muito dificultados.

Nos projetos com metas de desenvolvimento de competências desportivas, culturais, musicais e outras de cidadania ativa (M_DT), as atividades desenvolvidas consubstanciam-se na realização regular de sessões de treino e de eventos de desenvolvimento das competências de cidadania.

Por fim, os projetos com objetivos de mitigação das necessidades básicas (M_LCD) diferenciam-se, na medida em que na resposta social ocorre uma intervenção significativa de parceiros que são quem identifica e entrega os bens doados. Assim, a resposta social é caracterizada por atividades de encaminhamento de bens, em que a entrega final dos bens aos seus beneficiários não é efetuada pela OES que os recolhe junto dos doadores.

4.2.2. Q2. Quais os fatores do contexto e as naturezas das relações com as partes interessadas num POES que influenciam o cumprimento dos OISP?

Com a questão de investigação 2 pretendia-se atingir três objetivos específicos: (OE3) identificar e caracterizar a influência dos fatores-chave do contexto endógeno e exógeno dos POES; (OE4) identificar e caracterizar a influência das partes interessadas-chave com que a OES interage no âmbito dos projetos; e (OE5) aferir em que medida as relações com as partes interessadas-chave se consubstanciam em vulnerabilidades quanto ao cumprimento dos OISP no projeto.

Tendo em vista responder ao OE3, extraiu-se das entrevistas as referências aos contextos endógenos e exógenos a fim de se identificarem os aspetos comuns entre eles dentro de cada natureza de OISP. Através da formulação do OE4, procura-se identificar as partes interessadas percebidas como exercendo uma influência relevante no cumprimento dos OISP. Por fim, o alcance do OE5 permite compreender em que medida as relações entre a OES e as suas partes-interessadas se consubstanciam em vulnerabilidades, de acordo com a natureza de OISP.

Em suma, com a análise do conteúdo das entrevistas, no âmbito da questão de investigação 2, pretende-se identificar e caracterizar o quadro de vulnerabilidades que decorrem dos fatores endógenos e exógenos do contexto e das relações de influência que nele se constroem, e que geram riscos quanto ao cumprimento dos OISP.

A Tabela 17 apresenta a caracterização dos fatores do contexto, endógeno e exógeno, mais impactantes. Num formato matricial, pretende-se fazer corresponder esta caracterização à natureza de OISP, sendo esta análise acompanhada de extratos exemplificativos das entrevistas.

O papel do Estado nos projetos com objetivos de bem-estar e desenvolvimento dos cidadãos (M_DES) mostra ser essencial. O peso financeiro que os fundos públicos apresentam, e a regulação que o Estado emite como normas obrigatórias para os serviços prestados neste tipo de projetos, determina o papel de influência que as políticas públicas têm na atividade das OES. De facto, as OES com dependência do ISS que se dedicam a projetos M_DES desempenham um papel de extensão do Estado ao prestarem os serviços de cuidados a idosos e crianças a um preço adequado aos rendimentos dos agregados.

Gestão do Risco nas Organizações da Economia Social

Tabela 17. Caracterização do contexto endógeno e exógeno por natureza de objetivos

	Bem-estar e desenvolvimento	Orientação, integração e inclusão	Cidadania ativa	Mitigação de necessidades básicas
Fatores do contexto mais impactantes	Políticas públicas-centrais	Mobilização voluntária e movimento associativo	Políticas municipais e apoio familiar	Políticas de Responsabilidade Social Corporativa e Individual
Caracterização contexto endógeno	<p>O centro trabalha atualmente com 40 empregados; alguns ao abrigo de acordo com IIEFP. Também temos trabalhadores que recebem o RSI.</p> <p>Normalmente não temos voluntários. Apenas em eventos especiais.</p> <p>O programa informático que utilizamos não está integrado. Utilizamos o Excel como apoio à gestão e também a informação contabilística.</p>	<p>O programa informático mais utilizado é o de processamento de texto. (...) Dependemos das quotas dos associados e não temos tido possibilidade de investir noutros programas e na formação necessária para os utilizar.</p> <p>Na produção do jornal, temos recorrido à utilização de programas de imagem porque os estudantes desta escola que fazem parte da associação têm formações nesta área.</p> <p>A utilização de computador é especialmente necessária para atualização do sítio na internet que é feita por um voluntário que vem cá semanalmente.</p>	<p>A força de trabalho é maioritariamente paga. Com o pagamento das mensalidades dos pais dos jovens que aqui praticam desporto e as receitas do nosso bar, conseguimos manter-nos a funcionar.</p> <p>Os nossos professores são pagos e por isso asseguram sempre o funcionamento das aulas de música.</p> <p>O nosso corpo de líderes é voluntário, mas como estamos nesta organização desde crianças, o nosso compromisso é total.</p>	<p>A nossa organização trabalha essencialmente à base de voluntários, nos programas de recolha e de encaminhamento. Nesta sede distrital apenas temos um funcionário pago neste momento.</p>
Caracterização contexto exógeno	<p>A população local tem baixos recursos financeiros, baixa literacia e baixas condições sociais.</p> <p>Muito relevante o impacto de políticas nacionais que conduzam à diminuição do financiamento das IPSS através da redução do orçamento da Segurança Social.</p>	<p>A comunidade é multicultural, imigrantes das ex-colónias, cidadãos indocumentados, com baixos recursos financeiros, baixa literacia e baixas condições sociais.</p> <p>A comunidade estudantil tem muitos alunos dos PALOP, muitos com bolsas de ação social. A maioria dos alunos é de Lisboa.</p> <p>Não nos afeta a política social porque não temos dependência dos fundos públicos.</p> <p>Vimos reduzido o orçamento de apoio desde a junção entre o IPJ e o IPD.</p> <p>O projeto foi afetado desde que se começaram a sentir cortes nos fundos comunitários.</p>	<p>A nossa comunidade varia entre classe média baixa e alta, com níveis de educação variáveis.</p> <p>A ação política, especialmente a municipal, é importante; permite a livre atuação da instituição segundo os seus regulamentos; ajudam-nos na divulgação e promoção junto do movimento associativo jovem da autarquia.</p> <p>O município é o nosso principal financiador.</p>	<p>A economia em geral importa na medida em que as empresas e indivíduos estarão mais dispostas a doar em ciclos de crescimento económico.</p> <p>Nesta fase de crise, não temos conseguido incluir mais famílias como beneficiárias porque o (...) tem enviado menos bens.</p>

No plano de integração e inclusão (M_IEPS), o Estado parece ter um papel secundário numa parte relevante dos projetos. Os voluntários e os associados das OES que apresentam estes OISP assumem o papel primordial. Este papel não é tão relevante quando são feitas candidaturas a financiamento comunitário ou nacional, passando a OES a substituir o trabalho dos voluntários e associados por empregados, isto é, trabalhadores remunerados, que asseguram a atividade da OES. O voluntário desempenha funções que exigem a utilização de tecnologias recentes no caso das organizações jovens; ou continuação da utilização de papel, por exemplo, no caso de voluntários com maior idade, os quais não estão tão aptos a manusear os programas informáticos. Nos projetos desta natureza, a comunidade parece ser a mais carenciada e vulnerável, quando comparado com os restantes tipos de projetos, principalmente os projetos voltados para a cidadania ativa (M_DT).

Quando os POES são guiados por objetivos de cidadania ativa (M_DT), a população da zona onde a OES atua é caracterizada como enquadrada na classe média. As famílias dos beneficiários destes projetos têm, à partida, mais recursos para poder suportar os custos associados à prática disponibilizada no âmbito do POES. A força de trabalho é maioritariamente remunerada, apostando, por isso, na mão-de-obra paga em detrimento do voluntariado. Por fim, um traço característico destes projetos respeita à dependência significativa da ação política local. Os responsáveis por projetos de natureza mitigadora de necessidades básicas (M_LCD) identificam o contexto macroeconómico como determinante na sua ação. Em tempos de crise, em que o desemprego aumenta e a confiança do consumidor decresce, o desperdício tende a ser menor e a disponibilidade de empresas e famílias em doar bens também. A dependência das ações de voluntariado é assinalada, devido ao facto de os voluntários representarem quase na totalidade a força de trabalho das OES com este tipo de projeto social. Dos diferentes contextos, emergem influências mais ou menos acentuadas por parte das partes interessadas. A Tabela 18 identifica as partes interessadas-chave de acordo com os OISP.

No plano interno, os trabalhadores remunerados (empregados) assumem papéis com influência positiva, principalmente nos projetos com objetivos de bem-estar e desenvolvimento dos cidadãos (M_DES). O seu trabalho de cuidado dos utentes, quando bem executado, contribui positivamente para o sucesso da resposta social.

Gestão do Risco nas Organizações da Economia Social

Tabela 18. Partes interessadas e sua influência nos POES

	Bem-estar e desenvolvimento	Orientação, integração e inclusão	Cidadania ativa	Mitigação de necessidades básicas
Partes interessadas internas	Empregados	Voluntários e Empregados	Líderes e Treinadores	Voluntários
Influência positiva (extratos das entrevistas que suportam a identificação das partes interessadas internas com maior influência)	<p>A análise da situação financeira dos candidatos passa sempre pelo departamento administrativo e direção. São eles quem fazem a análise de decisão sobre a aceitação ou não dos utentes, pelo que esperamos que sejam competentes nesta tarefa.</p> <p>Todos os cuidados são prestados pela equipa de apoio ao domicílio. Na verdade, o bem-estar dos utentes passa muito pelo seu trabalho.</p>	<p>São os voluntários quem fazem todo o trabalho com os imigrantes e prestam apoio. Sem eles este projeto não estaria de pé.</p> <p>A nossa administrativa é quem tem o primeiro contacto com quem nos procura. O papel no acolhimento é essencial para que as famílias numa situação vulnerável sintam confiança na associação.</p>	<p>Os nossos treinadores são reconhecidos como de topo nesta modalidade. Dão o seu melhor todos os dias para que estes jovens desenvolvam competências desportivas.</p>	<p>O nosso projeto vive do voluntariado. As pessoas disponibilizam-se para recolher os bens.</p>
Influência negativa (extratos das entrevistas que suportam a identificação das partes interessadas internas com maior influência)		<p>Por vezes recebemos contactos de disponibilidade de voluntários que procuram obter vantagem no apoio e assistência alimentar. Quando nos apercebemos disso, dispensamos o voluntário, mas, por vezes, a reputação da organização fica afetada porque a pessoa procura retaliar junto da comunidade.</p>	<p>Quando o líder de cada grupo de jovens é reconhecido como tal pelos jovens, as atividades correm bem e sem problemas. No entanto, por vezes, essa liderança não é forte e os jovens acabam por não sentir a orientação necessária, criando conflitos de liderança entre eles.</p>	

Partes interessadas externas	Utentes, Famílias e Estado	Beneficiários, Associados e Estado	Famílias, Comunidade e Estado	Associações parceiras
Influência positiva (extratos das entrevistas que suportam a identificação das partes interessadas externas com maior influência)	<p>A Segurança Social suporta 70% do nosso orçamento.</p> <p>A família é quem muitas vezes nos contacta para indicar que o idoso precisa de apoio domiciliário. De outra forma não chegaríamos a estes utentes.</p> <p>Fazemos eventos de promoção do contacto intergeracional onde a participação e envolvimento dos utentes do centro de idosos e os utentes da creche e suas famílias é essencial para o sucesso da iniciativa em termos de troca de experiências e partilha de memórias.</p>	<p>O apoio da direção da universidade é essencial para divulgar o espaço escolar e as atividades que aqui se realizam.</p> <p>Realizamos reuniões de trabalho conjuntas com as entidades municipais e supramunicipais que são nossos parceiros.</p> <p>Nas dinâmicas de procura de emprego, os nossos associados são quem partilha as experiências e apoia na procura de emprego aos beneficiários do projeto.</p>	<p>Como temos várias atividades ao ar livre, a participação da comunidade, de qualquer idade, é sempre essencial. São os municípios que compram na nossa quermesse ou assistem aos nossos espetáculos, por exemplo.</p> <p>O município e junta de freguesia disponibilizam-nos espaços para realizarmos as atividades e o Sr. (...), trabalhador da junta, sempre respondeu aos nossos pedidos de transporte.</p> <p>As famílias são um apoio importante dos jovens para que têm estabilidade horária e familiar para que se foquem nos treinos. Além do esforço financeiro que fazem para os manter cá, claro.</p>	<p>Trabalhamos com associações que nos facultam informação sobre o evoluir dos agregados familiares.</p> <p>As associações parceiras disponibilizam-se para fazer chegar os bens aos carenciados. Se a sua postura for solidária, o projeto e assistência alimentar é bem-sucedido. Sem as associações parceiras não conseguiríamos chegar aos beneficiários finais dos bens alimentares.</p>
Influência negativa (extratos das entrevistas que suportam a identificação das partes interessadas externas com maior influência)	<p>Em algumas situações as regras impostas pela fiscalização da segurança social não fazem sentido, obrigando-nos a gastar recursos sem necessidade ou a inviabilizar a entrada de novos utentes. Devia haver um olhar personalizado às situações.</p> <p>Com alguns utentes, sentimos pouca participação das suas famílias. Sabemos que alguns utentes vão para casa e ficam sozinhos no fim-de-semana.</p>	<p>O nosso parceiro do governo por vezes mostra não estar comprometido da mesma forma com os resultados, porque o técnico responsável não tem tempo e nessa instituição pública a forma de trabalhar é diferente da nossa, levando a que nós percamos tempo a explicar o nosso método de trabalho e a chegar a consensos com o parceiro de governo.</p>	<p>Quando queremos trabalhar a componente intelectual com os jovens, às vezes não conseguimos porque alguns pais não partilham a informação do desempenho escolar connosco.</p>	<p>O trabalho das associações na identificação e caracterização da situação socioeconómica do agregado beneficiário é essencial. Por vezes não o fazem corretamente, afetando o cumprimento do nosso objetivo.</p>

Caso o trabalho executado não corresponda ao necessário, o bem-estar dos utentes fica comprometido. Quando o objetivo é de integração (M_IEPS), o papel dos voluntários evidencia-se. Dentro desta natureza de OISP, o POES tem potencial para ser bem-sucedido, caso os cidadãos tenham disponibilidade para ações de voluntariado e adotem uma postura realmente solidária.

Também nos projetos com OISP relacionados com a mitigação das necessidades básicas (M_LCD), os voluntários assumem-se como a força de trabalho. Além do voluntariado individual, os projetos desta natureza implicam o estabelecimento de acordos de cooperação com outras organizações, sejam empresas, Estado ou outras OES. Estas parcerias consubstanciam-se em cooperação desde a fase de recolha de bens até à entrega dos mesmos ao destinatário da resposta social. Adicionalmente, destaca-se ainda que o desempenho das OES parceiras se mostra determinante para o cumprimento dos OISP, na medida em que estas assumem e coordenam a fase de entrega dos bens ao destinatário.

Numa vertente diferenciadora, os projetos com objetivos de cidadania ativa (M_DT) identificam os líderes dos grupos e os treinadores como os principais partes interessadas do contexto endógeno. Estes atores são essencialmente força de trabalho remunerada, e a sua capacidade de liderança parece influenciar, de forma determinante, positiva ou negativamente, o sucesso dos projetos.

Em suma, quando analisadas as partes interessadas do contexto exógeno, o Estado em sentido lato, designadamente, o governo, a segurança social e os municípios, surge como ator relevante em três dos quatro tipos de projetos. A sua influência positiva tem inerente a capacidade de financiamento dos POES, seja via Estado-central ou autarquias. Apenas nos projetos com objetivos de mitigação de necessidades básicas é que o Estado não é assinalado como assumindo um papel preponderante. Nestes, as OES parceiras assumem o papel primordial, pois são quem assegura a entrega dos bens aos destinatários finais. Se falharem na identificação dos beneficiários-alvo, a cadeia que se inicia na recolha de bens e termina na entrega dos mesmos os beneficiários não se efetiva.

Além do Estado e das OES parceiras, importa salientar o papel que os próprios beneficiários, utentes, associados e suas famílias desempenham no sucesso dos projetos. A interação entre associados e beneficiários é descrita como forte pelos responsáveis dos projetos de integração e inclusão (M_IEPS), organizando-se sessões de grupo entre eles onde a sua participação mais ou menos ativa afeta o cumprimento dos OISP. Quando os

objetivos são de desenvolvimento de competências de cidadania das crianças e jovens (M_DT), o apoio da família é descrito como essencial. Quando este apoio existe, é positivo sempre que permite que os jovens permaneçam concentrados nos treinos; ou negativo quando a sua postura não é colaborativa com a OES, por exemplo, ao não disponibilizarem a informação por esta requerida.

4.2.3. Q3. Que medidas estratégicas as OES adotam para responder ao risco inerente aos eventos que decorrem das vulnerabilidades que afetam o cumprimento dos OISP?

Com a questão de investigação 3 pretendia-se atingir três objetivos específicos. Primeiro, aferir em que medida e aspetos o cumprimento dos OISP são afetados pelos eventos de risco que decorrem das vulnerabilidades que afetam os POES (OE6). Desta forma, é possível caracterizar as respostas aos riscos. Se a estratégia de gestão evoluir no sentido de responder ao contexto, pretende-se alcançar dois objetivos específicos adicionais: (OE7) identificar que medidas são adotadas pelas OES no sentido de responder aos riscos que decorrem das vulnerabilidades que afetam os POES; e (OE8) caracterizar e associar as respostas inerentes aos riscos que decorrem das vulnerabilidades que afetam os POES.

Com o primeiro objetivo específico pretende-se compreender que eventos os responsáveis pelos projetos identificam como representando fontes de consequências e verossimilhança que afetam o cumprimento dos OISP, isto é, os eventos de risco. Estas fontes são situações que influenciam diretamente a ação das OES ou que impactam negativamente nos beneficiários dos projetos, como consequência dos aspetos do contexto endógeno e exógeno anteriormente abordados. Os estudos de caso revelam que as OES não implementam um processo formal de gestão do risco, pelo que não haviam previamente identificado os eventos de risco presentes em cada projeto. No entanto, as entrevistas conduzidas demonstram que, previamente e durante a execução do projeto, os responsáveis fazem o processo de reflexão necessário à implementação da gestão do risco. De facto, a informação fornecida durante as entrevistas possibilitou identificar os eventos de risco, os principais atores que desencadeiam esses eventos e as restrições em causa no projeto.

Os eventos de risco e os atores-chave que desencadeiam a situação de risco são apresentados de acordo com a fase do projeto: avaliação dos candidatos (Tabela 19), preparação da resposta social (Tabela 20) e sua execução (Tabela 21).

Gestão do Risco nas Organizações da Economia Social

Tabela 19. Identificação e caracterização dos eventos de risco presentes na fase de “Avaliação de candidatos”

Âmbito do evento de risco	Descrição do evento de risco	Cód_Evento de risco	Atores-chave desencadeador da situação de risco	Natureza das restrições
Aceitação de candidatos com condição física ou psicológica debilitada	Aceitação de candidato com mobilidade reduzida quando a OES não tem os equipamentos adequados às necessidades físicas do utente	P_LF_AD	Empregado avaliador da candidatura	Quantidade dos recursos materiais
	Aceitação de candidato com necessidades especiais do foro psicológico ou relacional quando a OES não tem os profissionais adequados às necessidades desse utente	P_AC_LP	Empregado avaliador da candidatura	Disponibilidade de recursos humanos
Apuramento incorreto do valor da prestação a pagar pelo utente	Apuramento incorreto do valor da prestação mensal a pagar pelo utente por ignorância ou dolo no fornecimento da informação	P_AC_SFF	Candidato	Comprometimento do beneficiário
	Apuramento incorreto do valor da prestação mensal a pagar pelo utente por ignorância ou dolo no processo de cálculo	P_AC_CP	Empregado avaliador da candidatura	Competência dos recursos humanos
Aceitação de candidato que não apresenta necessidades de resposta social	O enquadramento dos candidatos nos critérios de avaliação de necessidade de resposta social é feito incorretamente	P_SFD_A	Empregado avaliador da candidatura	
Aceitação de parceiro que não tem condições para executar o trabalho	Aceitação de parceiro com insuficientes recursos que não lhe permite executar o trabalho necessário para trazer o benefício ao destinatário	P_PIR_D	Parceiro	Responsabilização do parceiro

Tabela 20. Identificação e caracterização dos eventos de risco presentes na fase de “Preparação da resposta social”

Âmbito do evento de risco	Descrição do evento de risco	Cód_Evento de risco	Atores envolvidos na situação de risco	Natureza das restrições
Desenho do plano de desenvolvimento das capacidades comunicacionais e motoras do utente não é adequado	Desenvolvimento do utente condicionado por o desenho do plano não ter sido personalizado ao utente	P_D_NI_DD	Responsável da OES	Competência dos recursos humanos
Afetação desadequada de parceiros ao projeto	Parceiros não disponíveis para o projeto que inviabiliza a sua realização	P_NEP	Parceiro	Participação do parceiro
Desenho do plano de desenvolvimento das capacidades comunicacionais e motoras do utente revela-se acidental	Desenvolvimento do utente condicionado por na fase de experimentação ocorrer acidente levando à desistência do utente ou sua incapacitação	P_APS_PD	Beneficiário e responsável da OES	Comprometimento do beneficiário e Competência dos recursos humanos
Preparação do serviço incumpe regulamentos	Preparação do serviço a entregar ao destinatário utiliza recursos que não cumprem os regulamentos ou requisitos legais	P_RS_AS_RL	Responsável da OES	Qualidade dos recursos materiais
Desadequação da quantidade ou qualidade de recursos humanos	Seleção de profissionais com competências desadequadas à atividade levando a que não seja atingido o desempenho pretendido	P_RH_LS	Responsável da OES	Competência dos recursos humanos
	Afetação de número insuficiente de profissionais levando a que não seja atingido o desempenho pretendido	P_RM_RH_I	Responsável da OES	Disponibilidade de recursos humanos
Desadequação da quantidade ou qualidade de recursos materiais	Afetação de número insuficiente de equipamentos levando a que não sejam executadas as atividades necessárias	P_RM_II	Responsável da OES	Quantidade de recursos materiais
	Extravio de materiais não permite que o benefício chegue ao destinatário	P_RM_EM	OES e parceiro	Responsabilização do parceiro
	Deterioração de materiais não permite que o benefício chegue ao destinatário	P_RM_DMT	Responsável da OES e parceiro	Estabilidade no fornecimento de recursos materiais e Competência dos recursos humanos
	Afetação de materiais ao projeto que não estão em condições de qualidade para trazerem o benefício ao destinatário	P_RM_QM	Doadores e responsável da OES	Qualidade dos recursos materiais

Gestão do Risco nas Organizações da Economia Social

Tabela 21. Identificação e caracterização dos eventos de risco presentes na fase de “Execução da resposta social”

Âmbito do evento de risco	Descrição do evento de risco	Cód_Evento de risco	Atores envolvidos na situação de risco	Natureza das restrições
Desadequação do serviço prestado à condição física ou psicológica do utente	Prestação de serviço de transporte desadequado às necessidades do utente que apresenta mobilidade reduzida temporária e adquiridas após aceitação no projeto	P_LL_TT	Responsável da OES	Qualidade dos recursos materiais
Fornecimento de alimentação não é adequadamente executado e acompanhado	Fornecimento de refeições que não colmatam necessidades nutricionais dos utentes	P_RS_FAN	Empregado	Competência dos recursos humanos
	Fornecimento de refeições que não colmatam os gostos gastronómicos dos utentes	P_RS_FAG	Empregado	
	Fornecimento do serviço conduzir a acidente por negligência com o utente em vez de colmatar a sua necessidade	P_FR_ER	Empregado	
Serviço de limpeza desadequado	Limpeza das instalações é realizada de forma deficitária no local que os utentes frequentam	P_H_LI	Empregado	Competência dos recursos humanos
Condução dos banhos dos utentes sem assistência necessária	Desenho de escala de materiais e recursos humanos é desadequado a uma condução dos banhos segura e apropriada às necessidades e condições de mobilidade do utente	P_H_TB	Responsável da OES	Disponibilidade dos recursos humanos e Quantidade de recursos materiais
Processo de desenvolvimento do destinatário da resposta social não conta com o envolvimento do parceiro ou beneficiário	Envolvimento do destinatário da resposta social é deficitário e impede a concretização do plano de desenvolvimento	P_RS_DU_PD	Beneficiário e Família	Comprometimento do beneficiário
	Perceção de que os parceiros não têm uma postura de colaboração	P_RS_EP_C	Parceiro	Responsabilização do parceiro
	Comprometimento do destinatário da resposta social é deficitário por fornecer informação falsa ou por alterar os resultados de forma a mostrar um desenvolvimento superior ao efetivamente alcançado	P_RS_DU_IF	Beneficiário	Comprometimento do beneficiário
Desenvolvimento deficitário das capacidades comunicacionais e motoras do utente	Número insuficiente de participantes, por não permitir interações e dinâmicas representativas necessárias à aprendizagem mútua	P_RS_DU_DU	Beneficiário e voluntário	Comprometimento do beneficiário e dos recursos humanos
Deteção de situações de maus tratos a utentes	Utente sofrer maus tratos	P_MT_ND	Família	Rede de apoio familiar

Âmbito do evento de risco	Descrição do evento de risco	Cód_Evento de risco	Atores envolvidos na situação de risco	Natureza das restrições
Assistência através da entrega de bens não atinge o benefício pretendido	Elaboração da lista de utentes a apoiar sem validação de redundância de apoio levando ao apoio duplicado à mesma família	P_RS_AA	Recursos humanos e beneficiário	Competências dos recursos humanos e Responsabilização do beneficiário
	Consumo dos bens por terceiros quando o seu consumo efetivo não é monitorizado	P_EP_AP_SMC	Beneficiário	Comprometimento e responsabilização do beneficiário
	Consumo dos bens não se concretiza quando o procedimento de entrega não é acompanhado por formação para a confeção ou utilização dos bens.	P_RS_AF	Empregado e beneficiário	Competência e disponibilidade dos recursos humanos
	Processo de atualização da situação de carência do utente não deteta beneficiários que já não estão em situação precária que exija assistência	P_RS_AACA	Empregado e beneficiário	Competência dos recursos humanos e Comprometimento do beneficiário

As entrevistas com os responsáveis pelas OES permitem identificar 31 naturezas de eventos de riscos quanto ao cumprimento dos OISP. Estes eventos estão relacionados com (i) as competências, disponibilidade e comprometimento dos recursos humanos, sejam eles mão-de-obra remunerada ou voluntária; (ii) a qualidade, quantidade e estabilidade do fornecimento de recursos materiais; e (iii) responsabilização, comprometimento e participação de atores que compõem as parcerias necessárias à execução dos POES (beneficiários, OES, empresas, família e outros parceiros, como o Estado).

A Tabela 22 apresenta a associação dos eventos de perigo aos projetos, de acordo com os quatro tipos de objetivos identificados. Bem-estar e desenvolvimento do cidadão e família (M_DES); Orientação, integração e inclusão (M_IEPS); Cidadania ativa (M_DT); e Mitigação de necessidades básicas (M_LCD). Nesta análise cruzada, é indicado o número de vezes que os responsáveis identificam determinado evento de risco, permitindo avaliar a sua frequência.

Os resultados da análise matricial conduzem à caracterização dos POES de um prisma que permite compreender a significância dos eventos de risco em cada uma das suas fases de execução do POES, tal como se descreve de seguida de acordo com a natureza dos objetivos prosseguidos no projeto.

Tabela 22. Caracterização dos eventos de risco de acordo com a natureza dos OISP

Fase do projeto	Âmbito do evento de risco	Cód_Evento de risco	Objetivos dos projetos				Total
			Bem-estar e desenvolvimento	Orientação, integração e inclusão	Cidadania ativa	Mitigação de necessidades básicas	
Avaliação de candidatos	Aceitação de candidato que não apresenta necessidades de resposta social	P_SFD_A		2		3	5
	Aceitação de candidatos com condição física ou psicológica debilitada	P_AC_LP	4		1		5
		P_LF_AD	1				1
	Aceitação de parceiro que não tem condições para executar o trabalho	P_PIR_D				2	2
	Cálculo de valor da prestação a pagar pelo utente efetuado incorretamente	P_AC_CP	3				3
P_AC_SFF		6				6	
Preparação da resposta social	Afetação de parceiros ao projeto	P_NEP		1			1
	Desadequação da quantidade ou qualidade de recursos humanos	P_RH_LS			2		2
		P_RM_RH_I	1	3	1		5
	Desadequação da quantidade ou qualidade de recursos materiais	P_RM_DMT				2	2
		P_RM_EM		1			1
		P_RM_II			1		1
	Desenho do plano de desenvolvimento das capacidades comunicacionais e motoras não é adequado ao utente	P_RM_QM				1	1
		P_D_NI_DD	4		2		6
Desenho do plano de desenvolvimento das capacidades comunicacionais e motoras do utente revela-se acidental	P_APS_PD			1		1	
Preparação do serviço incumprimento regulamentos	P_RS_AS_RL		3			3	

Gestão do Risco nas Organizações da Economia Social

Fase do projeto	Âmbito do evento de risco	Cód_Evento de risco	Objetivos dos projetos				Total
			Bem-estar e desenvolvimento	Orientação, integração e inclusão	Cidadania ativa	Mitigação de necessidades básicas	
Execução da Resposta Social	Assistência através da entrega de bens não atinge o benefício pretendido	P_EP_AP_SMC		1		1	2
		P_RS_AA				1	1
		P_RS_AACA				1	1
		P_RS_AF				1	1
	Condução dos banhos dos utentes sem assistência necessária	P_H_TB	5				5
	Desadequação do serviço prestado à condição física ou psicológica do utente	P_LL_TT	2				2
	Deteção de situações de maus tratos a utentes	P_MT_ND	3				3
	Fornecimento de alimentação não é adequadamente executado e acompanhado	P_FR_ER	3				3
		P_RS_FAG	2				2
		P_RS_FAN	3	1			4
	Processo de desenvolvimento do destinatário da resposta social não conta com o envolvimento do parceiro ou beneficiário	P_RS_DU_IF		1			1
		P_RS_DU_PD		3	3		6
		P_RS_EP_C		3			3
Serviço de limpeza desadequado	P_H_LI	4				4	
Desenvolvimento deficitário das capacidades comunicacionais e motoras do utente	P_RS_DU_DU	1	1	2		4	

- **Eventos de risco nos projetos com objetivos de bem-estar e desenvolvimento**

O processo de cálculo das prestações a pagar pelos utentes de serviços prestados por OES com o objetivo de bem-estar e desenvolvimento (M_DES) destaca-se como sendo uma área de risco. Neste processo, quando o apuramento do valor da prestação mensal a pagar pelo utente é incorretamente calculado, por ignorância ou dolo no fornecimento da informação, a prestação mensal recebida pela OES é inferior à devida segundo a regulamentação do setor. As restrições decorrentes deste desvio financeiro justificam a preocupação das OES com este evento de risco, pois os responsáveis afirmam que a contribuição da segurança social não cobre os custos totais com a resposta social.

Na fase de preparação da resposta social, o plano de desenvolvimento das capacidades comunicacionais e motoras do utente é também uma área que desencadeia potenciais riscos para o cumprimento dos OISP. Se este plano não é corretamente desenhado, o desenvolvimento das capacidades projetadas para o utente pode não se concretizar.

Aquando da execução da resposta social, os eventos de risco associados ao fornecimento de refeições (P_FR_ER, P_RS_FAG e P_RS_FAN) são, no seu conjunto, as mais citadas pelos responsáveis deste tipo de projetos. Aqui, a preocupação centra-se no processo de fornecimento do serviço, o qual pode conduzir a acidente por negligência com o doente em vez de colmatar a sua necessidade.

Exemplos dados pelos responsáveis dizem respeito à toma da refeição em que existe o perigo do utente se engasgar e ter complicações médicas; ou as refeições fornecidas não incluírem os alimentos necessários a uma alimentação adequada ao utente, devido a questões de alimentação variada, défice nutricional ou alergias. Por exemplo, o responsável pelo projeto 19 refere:

“Quando fornecemos refeições no centro de dia temos que ter cuidado para os utentes não sufocarem ou terem uma intoxicação alimentar. Pode ser fatal.” [Lar_Projeto 19]

Por fim, importa referir que a preocupação com os maus-tratos aos utentes decorre das entrevistas enquanto situação desencadeada no seio familiar e não por parte dos empregados das OES.

- **Eventos de risco nos projetos com objetivos de orientação, integração e inclusão**

Nos POES que visam a orientação, integração e inclusão dos cidadãos (M_IEPS), as preocupações com o atingir o público-alvo e o seu desenvolvimento são colocadas em evidência. No âmbito do alcance do público-alvo, as atividades seguidas pelas OES visam o correto enquadramento dos candidatos nos critérios de avaliação de necessidade de resposta social. Quando esta avaliação é feita incorretamente as consequências consubstanciam-se no fornecimento de resposta social a candidatos que não cumprem os requisitos de admissão ao apoio social, isto é, famílias consideradas não carenciadas segundo os critérios aplicados.

A temática de desenvolvimento do utente é a que mais eventos de risco apresenta segundo a perceção dos responsáveis por este tipo de projetos. Neste âmbito são colocadas situações em que o envolvimento do parceiro ou do beneficiário não se efetivam, impedindo que estes beneficiem do serviço e do seu impacto. Foram dados exemplos relacionados com projetos de cooperação entre associações em que o plano de desenvolvimento interno não espelhava os reais pontos em que as associações parceiras teriam que melhorar pois os seus responsáveis, que participavam nas sessões de trabalho, afirmavam já ter atingido todos os objetivos em pontos que claramente se encontravam por desenvolver.

Nestes projetos, as OES reconhecem que a sua condição inerentemente voluntária gera um evento de risco relacionada com o facto de o volume de mão-de-obra poder ser insuficiente para atingir os resultados pretendidos. Tal ficou patentes nas afirmações dos responsáveis pelos projetos 13 e 14:

“Por vezes não dispomos de voluntários que falem a mesma língua dos migrantes”

[Apoio geral a imigrantes_Projeto 13]

“Não dispõem de um profissional dedicado à vertente psicológica” **[Apoio na procura de emprego_Projeto 14]**

Por outro lado, em atividades regulamentadas, a resposta social pode estar em causa quando o processo de produção não cumpre os requisitos legais. A atividade de jornalismo académico é exemplo desta situação, como se verifica no projeto 8:

“Quando a recolha de informação em eventos é feita sem que se apresente a carta profissional de jornalista ficamos impedidos de recolher e divulgar essa informação”

[Jornalismo universitário_Projeto 8]

- **Eventos de risco nos projetos com objetivos de fomentar a cidadania ativa**

No terceiro tipo de projetos, em que se procura desenvolver cidadãos ativos (M_DT), a ocorrência dos eventos de risco incide durante a preparação e execução da resposta social, pois a avaliação do candidato apenas pode ser afetada se as condições físicas e psicológicas não forem corretamente avaliadas.

No âmbito do processo de desenho do plano de desenvolvimento das capacidades comunicacionais e motoras do utente, podem ocorrer situações em que o plano não contempla as ações adequadas por os responsáveis falharem em caracterizar as reais necessidades individuais do utente (P_D_NI_DD); ou por ocorrerem acidentes físicos que venham a impedir a prática em questão (P_APS_PD); ou quando a preparação do plano é pensado para um ambiente de interação entre vários utentes, mas este não se verifica, havendo um ambiente reduzido de membros insuficiente para o desenvolvimento planeado (P_RS_DU_DU).

À semelhança do projeto com objetivos de orientação, integração e inclusão (M_IEPS), também aqui a área dos recursos humanos é problemática, ainda que não por falta de ações de voluntariado, mas devido à desadequação dos recursos humanos (P_RH_LS e P_RM_RH_I), designadamente identificam-se questões ao nível da liderança como é verificável nas situações descritas no âmbito dos projetos 5 e 12:

“Os coordenadores são voluntários. Por vezes, os coordenadores das equipas não estão suficientemente capacitados para o papel de liderança que devem desempenhar”

[Escutismo_Projeto 5]

“Falta de formação ou capacidade do formador/mestre que leva à desmotivação dos jovens e baixo desempenho da banda nos eventos” [Banda filarmónica_Projeto 12]

- **Eventos de risco nos projetos com objetivos de mitigação das necessidades básicas**

Por fim, quando a mitigação de necessidades básicas (M_LCD) é o objetivo do projeto, dois eventos de risco evidenciam-se nas fases de seleção dos candidatos e preparação da resposta social. À semelhança dos projetos de integração e inclusão de cidadãos, a preocupação aqui prende-se com o assegurar que as famílias que recebem os bens apresentam efetivas carências alimentares (P_SFD_A). Na fase de preparação deste tipo

de resposta social, é necessário recolher os bens junto dos doadores e entregá-los aos beneficiários finais.

Neste percurso, são identificados eventos de risco na fase de transporte dos alimentos, durante a qual as condições de higiene e segurança podem falhar (P_RM_DMT), levando a que os bens possam chegar ao destinatário final em condições que não permite dar o benefício alimentar pretendido ou mesmo causar problemas na ingestão dos alimentos. Por exemplo, no projeto 9:

“Perda de condições de higiene e segurança alimentar entre o período de transporte dos bens desde que são entregues à instituição até ao momento em que são servidos aos beneficiários” [Assistência alimentar_Projeto 9]

A consciência da existência destes eventos de risco conduz ao **OE8**, onde se procura caracterizar e associar as respostas inerentes aos riscos que decorrem das vulnerabilidades que afetam os POES.

Esta intervenção reflete uma postura preventiva e consubstancia-se em alterações efetivas à estratégia da OES no intuito de intervir sobre os eventos de modo a mitigar os riscos a eles associados e, assim, potenciar o alcance dos OISP. A caracterização das respostas ao risco permite também identificar os atores sobre os quais a estratégia de gestão do risco opera.

Com base nas entrevistas realizadas, três POES não incluem respostas ao risco apesar dos responsáveis terem indicado que existem eventos de risco. Nestes casos, a estratégia de gestão do risco é a de aceitar o risco, na medida em que existe a consciência de que a situação que o provoca pode ocorrer, mas a OES não implementa respostas para tratar o risco inerente.

Nos restantes 17 projetos, os responsáveis identificam medidas estratégicas de controlo para parte ou a totalidade dos eventos de risco.

A Tabela 23 apresenta a categorização feita das respostas ao risco adotadas pelas OES associadas aos eventos de risco.

Tabela 23. Respostas ao risco inerentes aos eventos que afetam o cumprimento dos OISP

Fase do projeto	Âmbito do evento de risco	Cód_Evento de risco	Cód_Resposta ao risco	Descrição da resposta ao risco
Avaliação de candidatos	Aceitação de candidato que não apresenta necessidades de resposta social	P_SFD_A	MP_AMVED	Identificação de agregados com ativos móveis de valores elevados que demonstrem rendimentos acima dos declarados.
			MP_DTND	Requisição ao candidato que coloque por escrito o valor de remuneração de trabalho não declarado
			MP_EI	Requisição de documentos comprovativos da situação financeira emitidos por entidades independentes
			MP_PEDSE	Realização de parcerias com entidades que disponibilizem informação sobre o real estado socioeconómico dos beneficiários
			MP_RLD	Solicitação de que o levantamento dos bens seja efetuado pelos membros do agregado familiar que afirmam estar desempregados
			MP_RVAD	Realização de visita ao domicílio do candidato
	Aceitação de candidatos com condição física ou psicológica debilitada	P_AC_LP	MP_RICF	Realização de reuniões individuais com os candidatos e família
			MP_RMC	Solicitação de relatório médico do candidato
		P_LF_AD	MP_VDA	Realização de visita domiciliária com mais do que um assistente
	Aceitação de parceiro que não tem condições para executar o trabalho	P_PIR_D	MP_AEBF	Acompanhamento ocasional das entregas realizadas pelos parceiros aos destinatários finais dos benefícios
			MP_PCF	Formação aos parceiros para que colmatem falhas
			MP_RRP	Reuniões e inquéritos anuais regulares com os parceiros
			MP_RTV_BA	Avaliação de rácios de empregados ou voluntários por cada beneficiário apoiado
			MP_SP	Suspensão ou rescisão de contrato com parceiros
	Cálculo de valor da prestação a pagar pelo utente efetuado incorretamente	P_AC_CP	MP_DT	Solicitação de documentos do tribunal
			MP_RCAT	Revisão dos cálculos e da análise do técnico por membros da direção da OES
			MP_RICF	Realização de reuniões individuais com os candidatos e família
		P_AC_SFF	MP_DT	Solicitação de documentos do tribunal
MP_RCAT			Revisão dos cálculos e da análise do técnico por membros da direção	
MP_RICF			Realização de reuniões individuais com os candidatos e família	

Gestão do Risco nas Organizações da Economia Social

Fase do projeto	Âmbito do evento de risco	Cód_Evento de risco	Cód_Resposta ao risco	Descrição da resposta ao risco	
Preparação da resposta social	Afetação de parceiros ao projeto	P_NEP	MP_CPP	Requisição de esforço por parte dos responsáveis do projeto para que contactem pessoalmente potenciais parceiros	
	Desadequação da quantidade ou qualidade de recursos humanos	P_RH_LS	MP_RMAL	Realização de reunião mensal entre o responsável e gestores do POES para avaliação das necessidades e afetação dos recursos humanos	
		P_RM_RH_I	MP_PCFC	Estabelecimento de parcerias que colmatem a falta de recursos ou competência dos recursos humanos	
	Desadequação da quantidade ou qualidade de recursos materiais	P_RM_DMT	MP_FDM	Realização de formações junto dos empregados para que tenham as competências necessárias para evitar situações deficitárias na utilização dos bens e prestação do serviço e detetar situações de fragilidade nos utentes	
		P_RM_EM	MP_RF	Realização de formações junto dos beneficiários e empregados a fim de evitar o extravio dos bens	
	Desenho do plano de desenvolvimento das capacidades comunicacionais e motoras não é adequado ao utente	P_D_NI_DD	MP_ADCFI	Atualização do plano de desenvolvimento incluindo atividades que colmatem falhas identificadas	
			MP_SD	Destacar um supervisor para validar o processo	
	Preparação do serviço incumpe regulamentos	P_RS_AS_RL	MP_LI	Realização de parcerias para validação de regularidade do material junto de entidades independentes	
	Execução da Resposta Social	Assistência através da entrega de bens não atinge o benefício pretendido	P_EP_AP_SMC	MP_PBBAM	Planeamento com os beneficiários dos bens que vão ser entregues ao longo do mês
			P_RS_AA	MP_CEAAB	Concertação de esforços com entidades que atuam na mesma área de assistência alimentar
MP_CROAF				Contacto regular com a população para obter informação sobre agregado familiar	
P_RS_AACA			MP_CROAF	Contacto regular com a população para obter informação sobre agregado familiar	
			MP_RSAAF	Requisição anual de documentos atualizados sobre situação do agregado familiar	
Condução dos banhos dos utentes sem assistência necessária		P_H_TB	MP_SD	Destacar um supervisor para validar o processo	
Desadequação do serviço prestado à condição física ou psicológica do utente		P_LL_TT	MP_ETA	Aquisição de equipamento de transporte adequado às necessidades	
Desenvolvimento deficitário das capacidades		P_RS_DU_DU	MP_AH	Adaptação dos horários de realização do projeto para que se adapte à disponibilidade dos candidatos	

Fase do projeto	Âmbito do evento de risco	Cód_Evento de risco	Cód_Resposta ao risco	Descrição da resposta ao risco
	comunicacionais e motoras do utente		MP_CPCNL	Contactar personalizadasmente potenciais interessados nos locais que estes frequentam
	Deteção de situações de maus tratos a utentes	P_MT_ND	MP_FDM	Realização de formações junto dos empregados para que tenham as competências necessárias para evitar situações deficitárias na utilização dos bens e prestação do serviço e detetar situações de fragilidade nos utentes
			MP_MT	Encaminhamento da situação para as entidades competentes
	Fornecimento de alimentação não é adequadamente executado e acompanhado	P_FR_ER	MP_FDM	Realização de formações junto dos empregados para que tenham as competências necessárias para evitar situações deficitárias na utilização dos bens e prestação do serviço e detetar situações de fragilidade nos utentes
			MP_SD	Destacar um supervisor para validar o processo
			MP_PBBAM	Planeamento com os beneficiários dos bens que vão ser entregues ao longo do mês
	Processo de desenvolvimento do destinatário da resposta social não conta com o envolvimento do parceiro ou beneficiário	P_RS_DU_IF	MP_RMAL	Realização de reunião mensal entre o responsável e gestores do POES para avaliação do nível de envolvimento do parceiro ou beneficiário
			MP_APEDF	Avaliação pelos pares dos beneficiários de forma a colmatar a falta de envolvimento do destinatário ou família
			MP_RRP	Reuniões e inquéritos anuais regulares com os parceiros
			MP_SD	Destacar um supervisor para validar o processo
			MP_RPP_OP	Responsabilização pública do parceiro para com os objetivos do projeto
	Serviço de limpeza desadequado	P_H_LI	MP_APPES	Implementar mecanismos de alarme que permitem detetar previamente possíveis falhas na preparação do serviço
			MP_SD	Destacar um supervisor para validar o processo
	Assistência à saúde desadequada	P_SD	MP_FPS	Registo dos dados das ações realizadas para prestar a resposta social por parte do responsável que prestou o serviço
			MP_MF	Escalamento dos serviços de forma a que seja sempre o mesmo funcionário com experiência acumulada a prestar o serviço
	Fornecimento de serviço de transporte desadequado	P_STD	MP_ADES	Acompanhamento do utente na entrada e saída dos veículos

A frequência de implementação de respostas ao risco permite compilar na Tabela 24 os principais rácios que refletem o nível de aposta das OES na gestão do risco.

Tabela 24. Indicadores de nº de eventos de risco e respostas

Fases do projeto	Nº de eventos de risco [A]	Nº Respostas ao risco [B]	Nº Eventos de risco sem resposta [C]	Peso dos eventos de risco sem resposta [C]/[A]
Avaliação de candidatos	6	20	0	0%
Preparação da resposta social	10	8	3	30%
Execução da resposta social	16	24	2	13%

No que se refere à natureza dos eventos de risco, para cinco deles não foram identificadas respostas para tratar o risco que esses eventos acarretam para o cumprimento dos OISP nos POES, tanto na fase de preparação da resposta social (P_RM_II, P_RM_QM e P_APS_PD), como na fase de execução dessa resposta (P_RS_AF e P_RS_FAG). Esta realidade tem um peso maior na fase de preparação da resposta social, onde para 30% dos eventos de risco não foi identificada uma única resposta ao risco.

Pelo contrário, é manifesta a preocupação em garantir que o benefício social abranja efetivamente o público-alvo anunciado, tendo em conta que na fase de avaliação do candidato, o rácio de respostas por cada evento de risco é o mais elevado entre as fases analisadas, não havendo registo de eventos de risco sem uma medida de gestão do risco associada.

A Figura 14 ilustra a representatividade do tipo de respostas ao risco em cada fase e no total do projeto, onde a expressividade da aposta na gestão do risco nas fases de avaliação de candidatos e execução da resposta social é evidente.

A espessura das abas fronteiriças na fase da avaliação de candidatos (a azul) revela o mais elevado rácio de respostas preventivas por evento de risco. Efetivamente, o número de ações preventivas por evento de risco na fase da avaliação de candidatos é muito superior ao registado na fase de preparação da resposta social (a laranja), onde o rácio é de 1 para 1.

Figura 14. Frequência das respostas aos riscos, por natureza de evento e fase dos POES



Dentro da fase de avaliação do candidato, os dois eventos de risco com maior número de respostas identificadas são a aceitação de parceiros que não têm condições para executar o trabalho (P_PIR_D) ou a aceitação de candidatos ao apoio social que não apresentam necessidade desse apoio por na realidade não estarem enquadrados nos critérios de carência determinados para o projeto (P_SFD_A).

Para estas situações, os responsáveis das OES implementam estratégias de verificação, revisão e supervisão, como evidenciado nas seguintes afirmações:

“Reuniões individuais com os potenciais utentes e famílias tendo em vista esclarecer as condições do agregado familiar e do utente e detetar possíveis falhas no fornecimento de informação que afete a avaliação do utente” [Centro de dia_Projeto 1]

“Revisão dos cálculos e da análise do técnico por membros da direção, a qual permite uma segunda validação das conclusões apuradas” [Apoio domiciliário_Projeto 2]

“Acompanhamento ocasional das entregas, em casos assinalados pelos supervisores da (...OES...) à instituição parceira” [Assistência alimentar_Projeto 10]

A fase de preparação da resposta social, onde se verifica o maior número de eventos de risco sem sugestão de tratamento, é a fase de menor aposta e diversidade de respostas ao risco. Para três eventos de risco não foram sugeridas medidas, para sete foi sugerida uma medida preventiva e apenas para um dos eventos de risco foi sugerida mais do que uma medida preventiva, a qual respeita à situação em que o desenho do plano de desenvolvimento das capacidades comunicacionais e motoras do cliente ou utente não é adequado (P_D_NI_DD).

Uma das medidas preventivas prende-se com a atualização do plano de desenvolvimento de forma a incluir atividades que colmatem os défices de aprendizagem do beneficiário (MP_ADCFI). Por exemplo, o responsável pelo projeto 5 afirma:

“Tendo identificado competências a melhorar, os dirigentes indicam essas crianças/jovens para atividades cuja realização lhes permitirá trabalhar essas áreas”
[Escutismo_Projeto 5]

A outra medida preventiva refere-se à colocação de um elemento extra a supervisionar o desenvolvimento do beneficiário para que se consiga identificar falhas no plano de desenvolvimento e sugerir ajustamentos em conformidade (MP_SD). O mesmo responsável acrescenta:

“Nomeação de um elemento guia em cada grupo (excepto lobitos) responsável por supervisionar os eventos onde eles participam. É alguém reconhecido como líder pelos pares e que domina projeto, conseguindo estar próximo dos beneficiários a fim de compreender o seu desenvolvimento” **[Escutismo_Projeto 5]**

Por fim, na fase de execução da resposta social, os cuidados relacionados com a alimentação e envolvimento do utente têm destaque. Os eventos de risco aqui identificados respeitam, nomeadamente, a situações de sufocamento (P_FR_ER) ou de défice de envolvimento do beneficiário ou parceiro (P_RS_DU_PD), as quais são trabalhadas de forma preventiva pelas OES. Estas sugerem seis diferentes respostas nas áreas da supervisão (MP_SD), formação (MP_FDM), ou reuniões com o beneficiário ou o parceiro (MP_RRP). As seguintes afirmações de diferentes responsáveis por POES caracterizam estas situações:

“Os técnicos assistem e supervisionam a toma da refeição para ver se não está a ser dada à pressa pela técnica” **[Centro de dia_Projeto 17]**

“É dada formação às técnicas em Higiene e Segurança Alimentar” [Lar_Projeto 19]

"As reuniões permitem perceber se está em remodelações internas e alteração de órgãos sociais. Normalmente quando há esta instabilidade, a probabilidade de a organização ser bem-sucedida é afetada." [Capacitação de associações_Projeto 20]

“Optámos por um modelo alternativo para efetivar a capacitação das OES associadas. Em vez apoiarmos com subsídios, disponibilizamos para dar formação e desenvolver atividades de cooperação de forma a capacitá-las.” [Capacitação de associações_Projeto 20]

Tendo em vista compreender de que forma os OISP do projeto determinam a natureza das respostas aos riscos, ilustrou-se, na Figura 15, o volume de referências ao tipo de resposta por cada um dos OISP: M_DES (a azul), M_IEPS (a laranja), M_DT (a cinzento) e M_LCD (a amarelo). O volume de medidas preventivas identificadas nos POES é tanto maior quanto maior a dimensão dos retângulos da figura.

Os responsáveis que identificam o maior número de respostas ao risco (38) são os que gerem projetos com objetivos de bem-estar e desenvolvimento (M_DES). A estratégia de tratamento do risco mais frequentemente citada é a de formação (MP_FDM) aos empregados nas áreas de segurança alimentar, transporte e deteção de maus tratos, no quadro de projetos de lares ou centros de dia. O responsável do projeto 19, relativo a um projeto de lar, afirma:

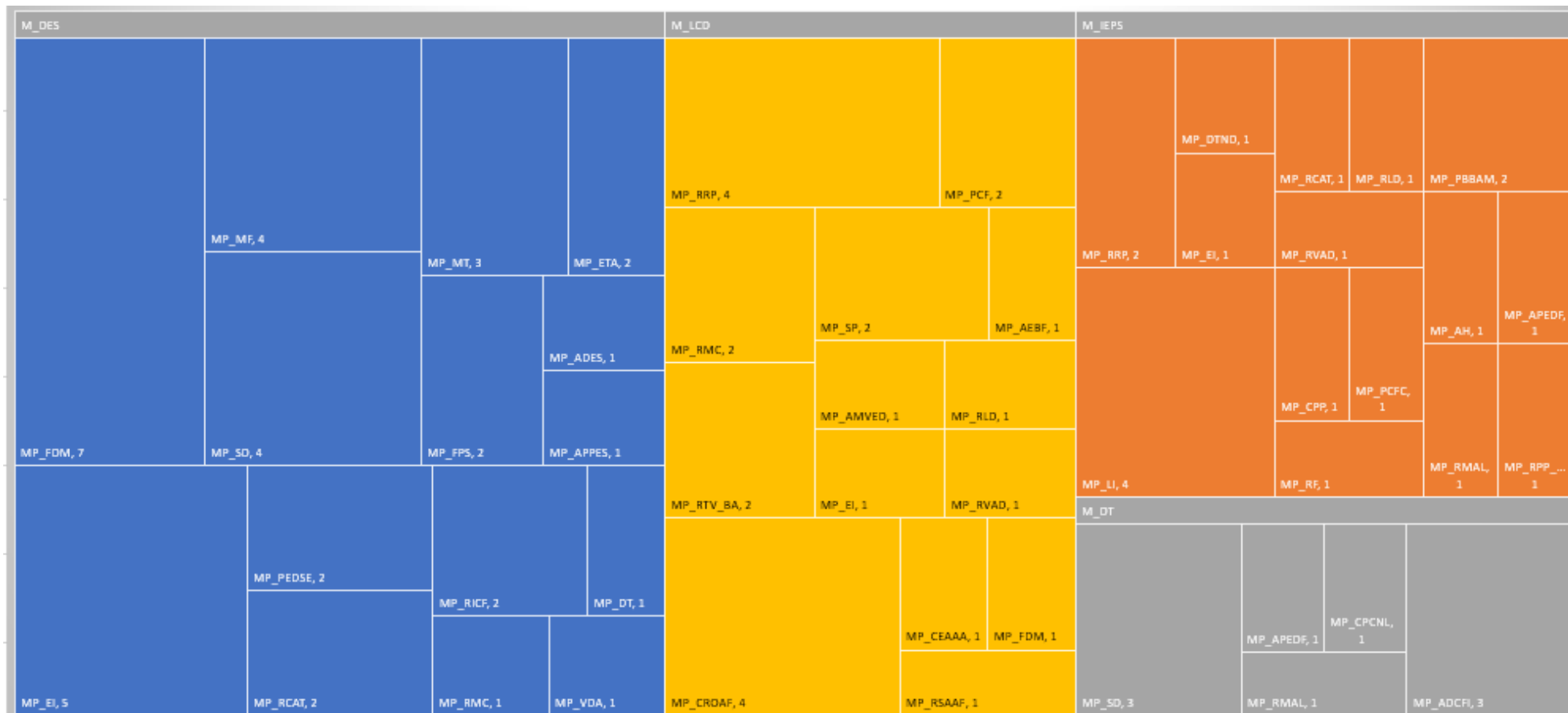
“Aqui é dada formação às funcionárias para detetar situações de maus tratos”
[Lar_Projeto 19]

Esta medida só volta a ser registada em projetos com OISP de mitigação de necessidades básicas (M_LCD), onde a formação é dada aos beneficiários em matéria de avaliação do estado dos bens recebidos. Exemplo dessa ação preventiva, é descrita pelo responsável do projeto 9:

“Fazemos sessões para informação as pessoas beneficiárias para estarem atentas ao estado dos alimentos e saibam quando os devem considerar em estado de consumo ou não” [Assistência alimentar_Projeto 9]

Gestão do Risco nas Organizações da Economia Social

Figura 15. Peso das medidas preventivas por natureza de objetivo dos POES



Nos projetos com esta natureza de OISP (M_LCD), são identificadas 24 afirmações dos responsáveis em como implementam medidas para tratar o risco de incumprimento desses objetivos. As duas respostas ao risco mais frequentes consubstanciam-se na interação com os beneficiários, a comunidade e os parceiros, através de contacto regular com a população, realização de visitas domiciliárias aos beneficiários (MP_CROAF) ou a realização de reuniões e inquérito realizado junto dos beneficiários ou parceiros (MP_RRP).

No âmbito do projeto 15, o seu responsável afirma que esta ação se consubstancia em:

“Ouvir o que se vai passando no bairro. Falar com os vizinhos para ir sabendo de informações sobre o comportamento dos agregados” [**Apoio a famílias_Projeto 15**]

Com um número muito similar de respostas ao risco (20 medidas) estão os projetos voltados para a integração e inclusão dos cidadãos na sociedade (M_IEPS). Com esta natureza de objetivos, a medida mais mencionada é executada durante a fase de preparação da resposta social e respeita à confirmação da qualidade do material a ser utilizado (MP_LI), à comunicação prévia aos beneficiários do tipo de apoio que vão receber (MP_PBBAM) ou à confirmação da viabilidade das possibilidades de parceiras surjam (MP_RRP).

Os responsáveis pelo projeto 16 e projeto 8 descrevem as ações da seguinte forma:

“As famílias são previamente informadas dos alimentos que vão receber, podendo encaminhar o orçamento familiar para os restantes bens que permitam uma alimentação diversificada” [**Atendimento e acompanhamento social_Projeto 16**]

“Realização de protocolos com fontes secundárias para partilha de informação, a fim de confirmar o material jornalístico antes de publicação” [**Jornalismo estudantil_Projeto 8**]

Por fim, quanto aos projetos com OISP de cidadania ativa (M_DT), duas respostas ao risco ganham destaque: supervisão (MP_SD) e atualização do plano de desenvolvimento (MP_ADCFI). No projeto 5, o responsável afirma que:

“Tendo identificado competências a melhorar, os dirigentes indicam essas crianças/jovens para atividades cuja realização lhes permitirá trabalhar essas áreas” [**Escutismo_Projeto 5**]

Assim, os responsáveis pelos POES identificam diferentes estratégias para responder aos riscos inerentes aos eventos que decorrem das vulnerabilidades que afetam o cumprimento dos OISP.

4.2.4. Q4. Como é que os gestores das OES percecionam as consequências ao nível do cumprimento dos OISP decorrentes dos riscos a que estão expostos e decorrentes das respostas implementadas?

Com a questão de investigação 4 pretende-se atingir três objetivos específicos: (OE9) aferir a magnitude das consequências dos riscos que afetam o cumprimento dos OISP; (OE10) aferir a influência que as respostas adotadas pelas OES têm na probabilidade de ocorrência dos riscos que influenciam o cumprimento dos OISP; e (OE11) aferir em que medida os OISP são potencialmente cumpridos, considerando a estratégia de gestão do risco desenhada. Assim, procurou-se classificar os eventos de risco, avaliando a magnitude das consequências do risco e a probabilidade da ocorrência do evento que desencadeia o risco. Conforme explicado no capítulo 3, foi sugerido aos entrevistados que atribuísem uma avaliação a estes dois parâmetros do risco, utilizando uma escala de 1 a 5, onde 1 é atribuído a um evento muito improvável ou com gravidade muito baixa, isto é, que causa danos mínimos nos OISP, e 5 a um evento muito provável de ocorrer ou muito grave, por afetar significativamente a estratégia da organização quanto aos OISP.

No que respeita à magnitude das consequências, este parâmetro foi avaliado considerando a exposição ao risco, antes da implementação de estratégias que visassem o seu tratamento. Quanto à avaliação da probabilidade de ocorrência dos eventos de riscos, os responsáveis, por estarem conscientes do estado atual, esta foi realizada tendo em conta o efeito das respostas ao risco já implementadas. Em 12 casos, os entrevistados consideraram que as respostas ao risco implementadas reduziam a zero a probabilidade do evento de risco se efetivar, pelo que o risco inerente à situação é nulo. A Tabela 25 discrimina as médias das avaliações da magnitude das consequências e da probabilidade de ocorrência atribuída a cada tipo de risco. Esta avaliação está disposta em formato matriz, sendo relacionada com a natureza do evento de risco e fase do projeto, onde é apurada a média das classificações atribuídas às dimensões de magnitude das consequências e a probabilidade de ocorrência dos eventos inerentes aos riscos analisados numa escala de 1 (gravidade muito baixa ou muito improvável) a 5 (gravidade muito alta ou muito provável).

Tabela 25. Média dos níveis de magnitude das consequências e probabilidade de ocorrência dos riscos dos POES

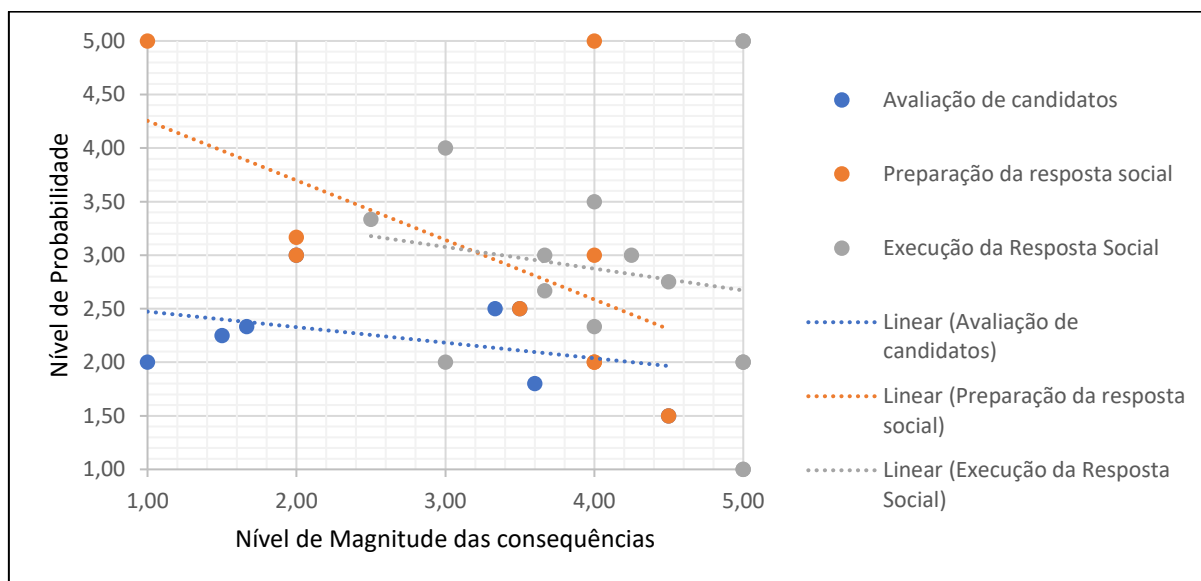
Fase do projeto	Âmbito do risco	Código	Média dos níveis de classificação da Magnitude das consequências	Média dos níveis de classificação da Probabilidade
Avaliação de candidatos	Aceitação de candidato que não apresenta necessidades de resposta social	P_SFD_A	3,60	1,80
	Aceitação de candidatos com condição física ou psicológica debilitada	P_AC_LP	1,50	2,25
		P_LF_AD	1,00	2,00
	Cálculo de valor da prestação a pagar pelo utente efetuado incorretamente	P_AC_CP	1,67	2,33
		P_AC_SFF	3,33	2,50
Aceitação de parceiro que não tem condições para executar o trabalho	P_PIR_D	2,00	3,00	
Média: Avaliação de candidatos			2,57	2,29
Preparação da resposta social	Desadequação da quantidade ou qualidade de recursos humanos	P_RH_LS	4,50	1,50
		P_RM_RH_I	3,50	2,50
	Desadequação da quantidade ou qualidade de recursos materiais	P_RM_DMT	4,00	2,00
		P_RM_II	4,00	3,00
		P_RM_QM	1,00	5,00
	Desenho do plano de desenvolvimento das capacidades comunicacionais e motoras não é adequado ao utente	P_D_NI_DD	2,00	3,17
	Desenho do plano de desenvolvimento das capacidades comunicacionais e motoras do utente revela-se acidental	P_APS_PD	4,00	2,00
Preparação do serviço incumprimento regulamentos	P_RS_AS_RL	2,00	3,00	
Afetação de parceiros ao projeto	P_NEP	4,00	5,00	
Média: Preparação da resposta social			2,95	2,86
Execução da Resposta Social	Assistência à saúde desadequada	P_SD	5,00	2,00
		P_EP_AP_SMC	5,00	1,00
	Assistência através da entrega de bens não atinge o benefício pretendido	P_RS_AA	5,00	5,00
		P_RS_AACA	5,00	5,00
		P_RS_AF	5,00	2,00
		P_H_TB	4,50	2,75
	Processo de desenvolvimento do destinatário da resposta social não conta com o envolvimento do parceiro ou beneficiário	P_RS_DU_IF	3,00	4,00
		P_RS_DU_PD	2,50	3,33
		P_RS_EP_C	4,00	2,33
	Serviço de limpeza desadequado	P_H_LI	3,67	3,00
	Fornecimento de serviço de transporte desadequado	P_STD	3,00	2,00
	Fornecimento de alimentação não é adequadamente executado e acompanhado	P_FR_ER	5,00	1,00
P_RS_FAG		4,00	3,50	
P_RS_FAN		3,67	2,67	
Desenvolvimento deficitário das capacidades comunicacionais e motoras do utente	P_RS_DU_DU	4,25	3,00	
Média: Execução da resposta social			3,93	2,70
Média Geral			3,33	2,63

A avaliação do candidato, momento em que a OES procura garantir que os beneficiários da resposta social selecionados cumprem as características do público-alvo associado aos OISP, é a fase em que os responsáveis pelos POES caracterizam como tendo riscos caracterizados por menor magnitude de consequências e com menor probabilidade de ocorrência.

A Figura 16 permite verificar que a fase de avaliação dos candidatos é a que apresenta, em simultâneo, valores muito baixos nas duas dimensões do risco (magnitude das consequências e probabilidade de ocorrência).

Adicionalmente, a figura apresenta as linhas de tendência, a partir das quais se pode constatar que quanto maior o nível de magnitude das consequências dos eventos de risco, menor tende a ser a probabilidade de ocorrência desse evento. Esta relação é especialmente evidente na fase de preparação da resposta social.

Figura 16. Relação entre a magnitude das consequências do risco e probabilidade de ocorrência do risco nas três fases dos POES



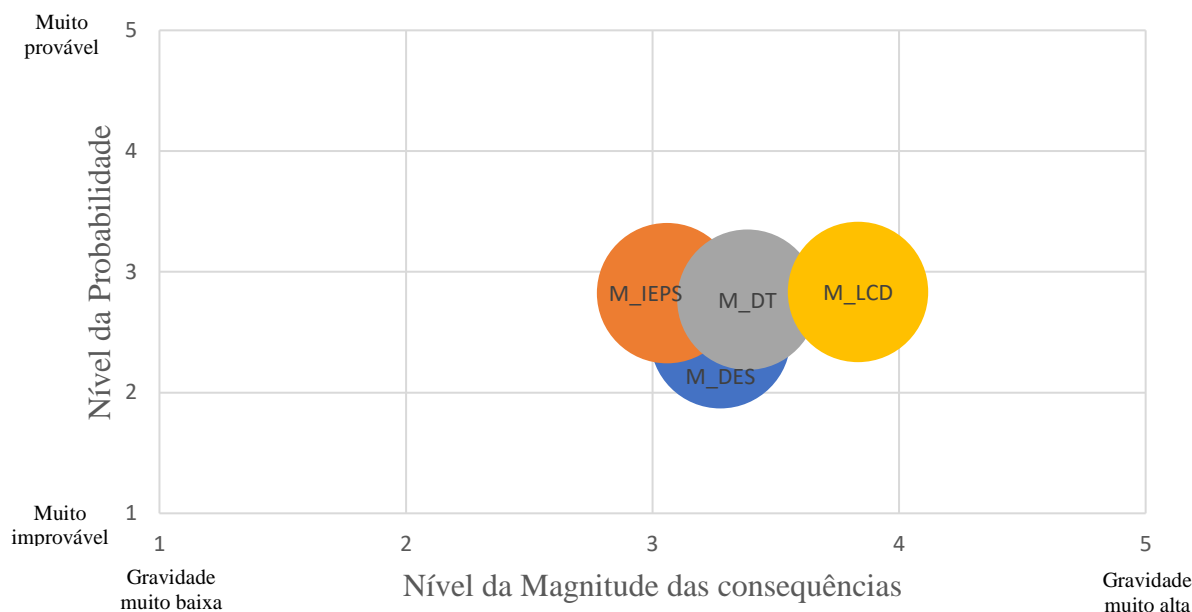
Na execução da resposta social, as OES enfrentam riscos mais robustos (magnitude das consequências com média de, aproximadamente, 4 valores). Nesta fase, as OES atribuem nível máximo à magnitude das consequências que advêm da atividade de entrega de bens aos beneficiários, pois, a partir do momento de entrega, a OES identifica um risco sobre o destino que foi dado aos bens, associado à possibilidade desses bens não virem a ser consumidos pelos beneficiários, avaliando como máxima (nível 5) a magnitude das

consequências decorrentes desse evento, no que se refere ao contributo para o incumprimento do benefício social procurado. Os eventos de risco apontados descrevem situações em que (i) os bens são consumidos por terceiros (P_EP_AP_SMC), ou (ii) os bens não são consumidos por falta do conhecimento necessário para proceder à sua conceção ou utilização (P_RS_AF); e ainda situações em que (iii) o apoio em bens é dado em duplicado ao mesmo beneficiário, o que implica a falta desse apoio a famílias efetivamente carenciadas (P_RS_AA) ou (iv) a entrega de bens a agregados que, por entretanto terem melhorado as suas condições financeiras e sociais, já não apresentam carências nutricionais (P_RS_AACA). Tendo em conta os procedimentos preventivos implementados pelas OES, estas, em média, atribuem um nível médio de probabilidade (3,25 valores) quanto à ocorrência destas situações.

Na fase de preparação da resposta social, a magnitude das consequências associadas aos riscos é intermédia (2,95 em média), mas a probabilidade de ocorrerem é a maior (2,86) em média, refletindo uma necessidade de desenvolver abordagens de tratamento do risco que visem alterar a probabilidade de ocorrência. Nesta fase, é atribuída probabilidade máxima de ocorrência (nível 5) em matéria de afetação de parceiros ao projeto (P_NEP), os quais podem vir posteriormente a mostrar indisponibilidade para as responsabilidades assumidas, inviabilizando ou dificultando a efetivação dessa parte do projeto. Este nível máximo de ocorrência é também atribuído no âmbito da afetação dos recursos ao projeto (P_RM_QM), processo durante o qual as OES podem deparar-se com a afetação de materiais ao projeto que não estão em condições de qualidade para trazerem o benefício ao destinatário da resposta social.

Quando analisadas as duas dimensões do risco de acordo com os objetivos dos POES (Figura 17), é possível perceber que os projetos com objetivos de bem-estar e desenvolvimento (M_DES), cujos responsáveis entrevistados se dedicam à gestão de centros de dia, lares, apoio domiciliário e creches, são caracterizados por riscos de menor grau.

Figura 17. Relação entre os riscos atribuídos em média por natureza de OISP



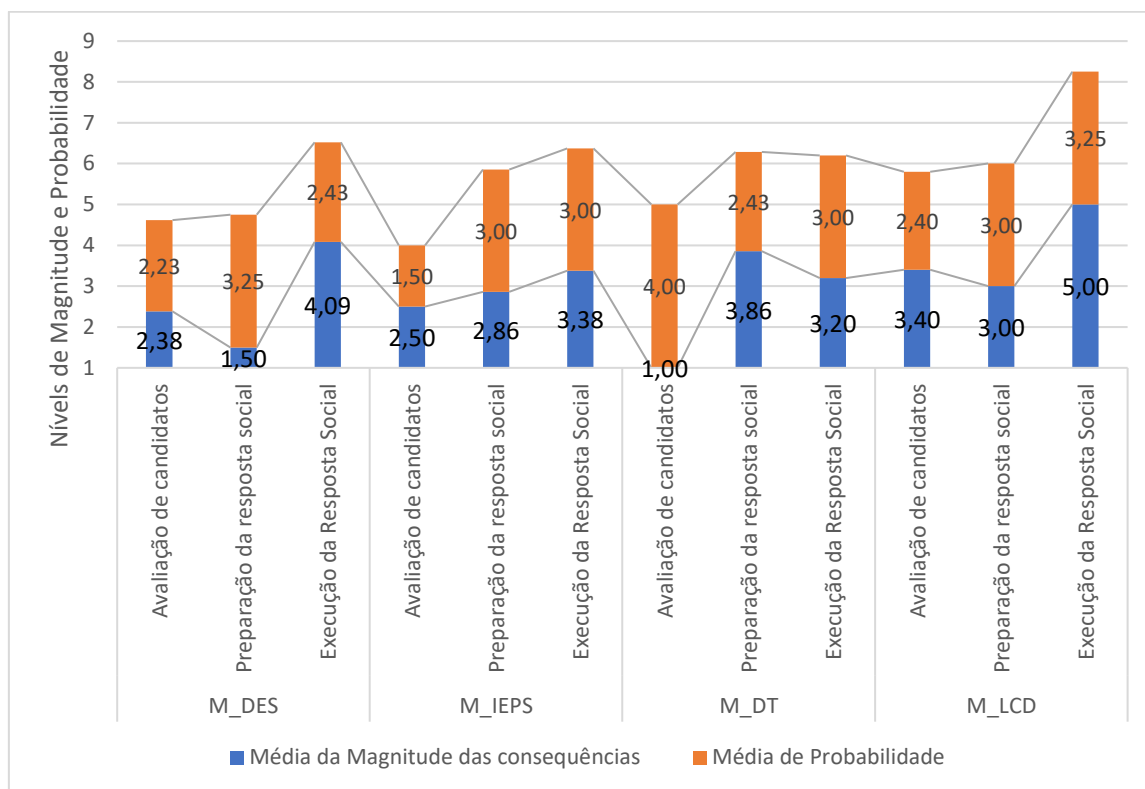
M_DES	Bem-estar e desenvolvimento do cidadão e família
M_IEPS	Orientação, integração e inclusão
M_DT	Cidadania ativa
M_LCD	Mitigação de necessidades básicas

No lado oposto, os projetos com objetivo de mitigação de necessidades básicas (M_LCD) são caracterizados por riscos com magnitude de consequências e média de probabilidade ocorrência mais elevados. A Figura 18 apresenta o peso que a probabilidade e magnitude das consequências tem na definição do nível de risco em cada fase e natureza do projeto. No âmbito dos projetos direcionados para a mitigação de necessidades básicas dos cidadãos, os resultados mostram que a execução da resposta social é a fase em que se identificam eventos que contribuem de forma mais significativa para o cenário de riscos.

Os projetos de integração e inclusão (M_IEPS) distinguem-se dos anteriormente referidos (M_LCD) devido ao facto de a magnitude média das consequências resultantes dos riscos ser inferior, em quase 1 valor. Nestes projetos (M_IEPS), a fase de avaliação de candidatos é a que apresenta eventos de risco menos prováveis de ocorrer.

Tendo em vista atingir o último objetivo específico (OE11), os dados relativos ao cumprimento dos OISP dos POES são analisados. Assim, os responsáveis foram questionados sobre como avaliam o nível de cumprimento dos objetivos do projeto tendo em conta o cenário de riscos analisado, numa escala de 1 (objetivos não atingidos) a 5 (objetivos totalmente atingidos).

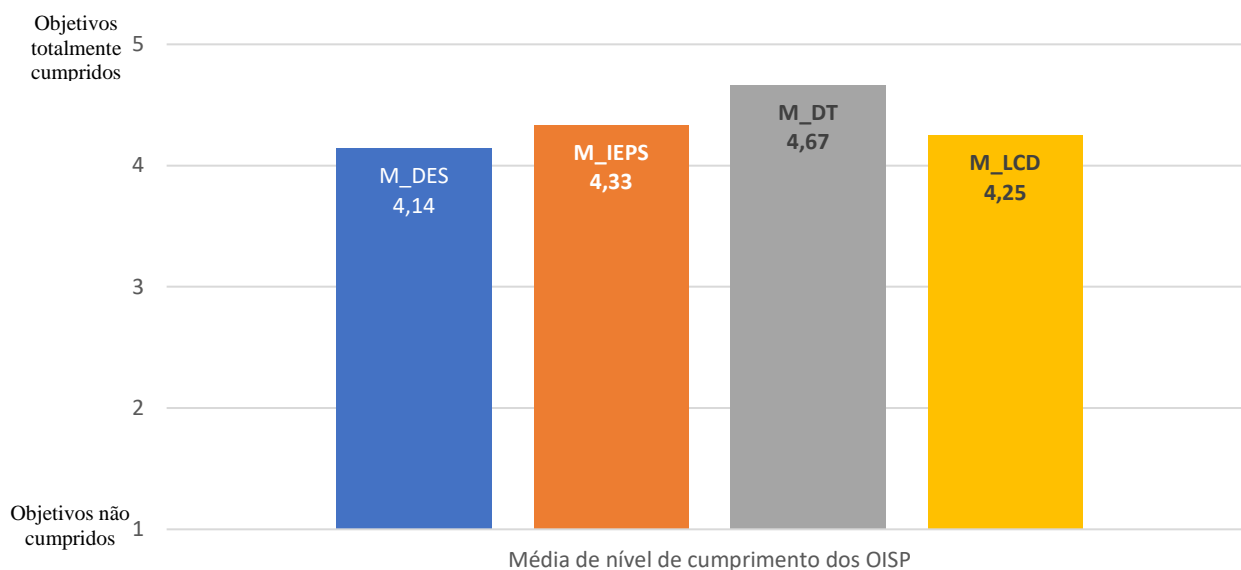
Figura 18. Avaliação das dimensões dos riscos, por fase e natureza dos objetivos de POES



M_DES	Bem-estar e desenvolvimento do cidadão e família
M_IEPS	Orientação, integração e inclusão
M_DT	Cidadania ativa
M_LCD	Mitigação de necessidades básicas

A Figura 19 ilustra a média das avaliações atribuídas, revelando que os responsáveis pelos POES percecionam que em projetos de cidadania ativa (M_DT) os seus objetivos estão com maior certeza a ser alcançados (4,67 em média, numa escala de 1 a 5).

Figura 19. Nível médio de cumprimento dos OISP



M_DES	Bem-estar e desenvolvimento do cidadão e família
M_IEPS	Orientação, integração e inclusão
M_DT	Cidadania ativa
M_LCD	Mitigação de necessidades básicas

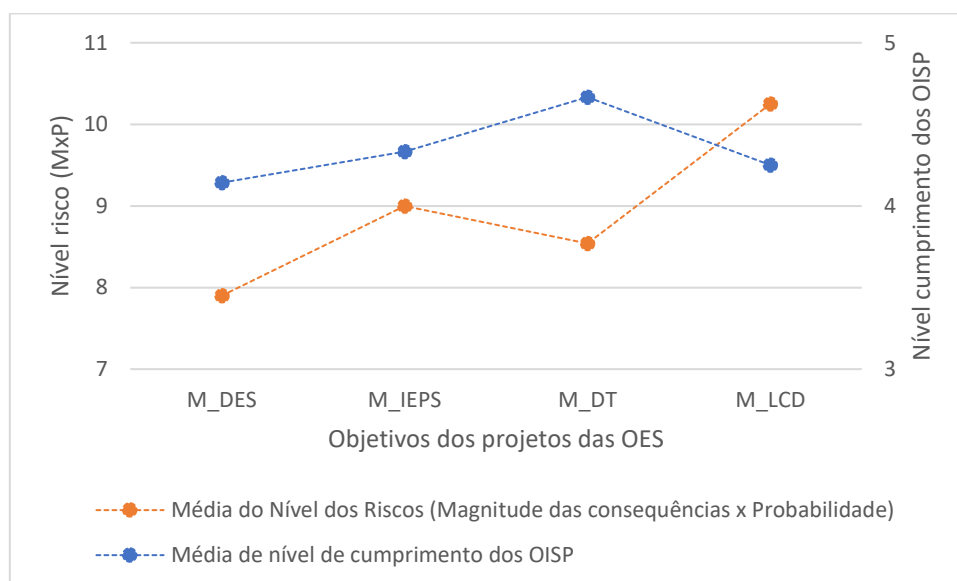
O cumprimento dos OISP no campo da mitigação de necessidades básicas (M_LCD) e orientação, integração e inclusão (M_IEPS) são avaliados de forma bastante similar, pois os responsáveis pelos POES atribuem níveis médios de 4,25 e 4,33, respetivamente.

Nos projetos que visam atingir o bem-estar e desenvolvimento (M_DES), os responsáveis admitem que, numa escala de 1 a 5, o cumprimento desses objetivos localiza-se, em média, no patamar de 4,14.

Com base nos níveis de magnitude das consequências e probabilidade dos riscos nas situações identificadas por fase dos POES (Figura 18) e o nível de cumprimento dos objetivos percecionados pelos responsáveis desses projetos (Figura 19), importa compreender se a avaliação contínua dos riscos do projeto tem aderência aos valores atribuídos pelos responsáveis ao nível de avaliação global do cumprimento dos OISP, isto é, se os POES que estão expostos a eventos com avaliação de risco mais elevada são os projetos caracterizados por um potencial de cumprimento dos OISP menos elevado.

A Figura 20 permite uma análise conjunta destas duas avaliações, as quais foram colocadas em eixos distintos.

Figura 20. Nível médio dos riscos e do cumprimento dos OISP



M_DES	Bem-estar e desenvolvimento do cidadão e família
M_IEPS	Orientação, integração e inclusão
M_DT	Cidadania ativa
M_LCD	Mitigação de necessidades básicas

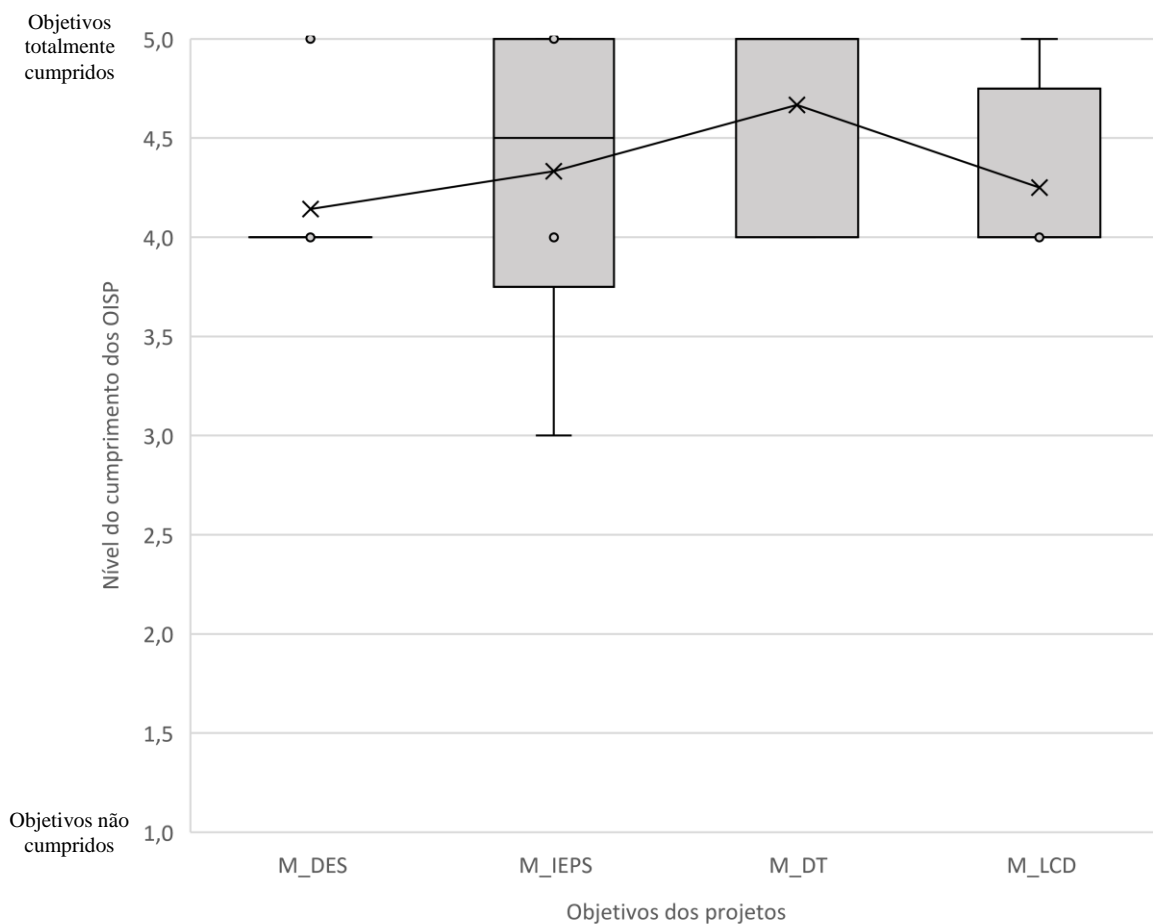
A análise conjunta das duas dimensões permite confirmar a tendência esperada, excepto nos projetos com OISP de bem-estar e desenvolvimento (M_DES), pelo que se procura compreender este desvio neste capítulo. Nos restantes três tipos de projetos, os projetos com OISP de natureza M_LCD são os que apresentam riscos mais elevados e cujo potencial de cumprimento dos OISP é o mais baixo. No lado oposto, os projetos de natureza M_DT apresentam o nível médio de risco mais baixo e um potencial de cumprimento dos OISP percecionado como o mais elevado. Numa posição intermédia encontram-se os projetos de natureza M_IEPS, avaliados com um nível médio de risco superior aos M_DT, mas inferior aos M_LCD; e nível médio de cumprimento dos OISP superior aos dos projetos M_LCD e inferior aos M_DT.

A fim de compreender a justificação para o facto dos projetos com OISP de natureza M_DES não seguirem o padrão da avaliação de risco e nível de cumprimento dos OISP, é necessário analisar a forma como os dados se distribuem, nomeadamente quanto à:

- maior ou menor concentração;
- simetria; e,
- existência de valores atípicos.

Na Figura 21 e na Figura 22 obtém-se uma representação esclarecedora sobre esses parâmetros, através da representação da distribuição dos dados da sua média e da identificação dos valores atípicos (*outliers*).

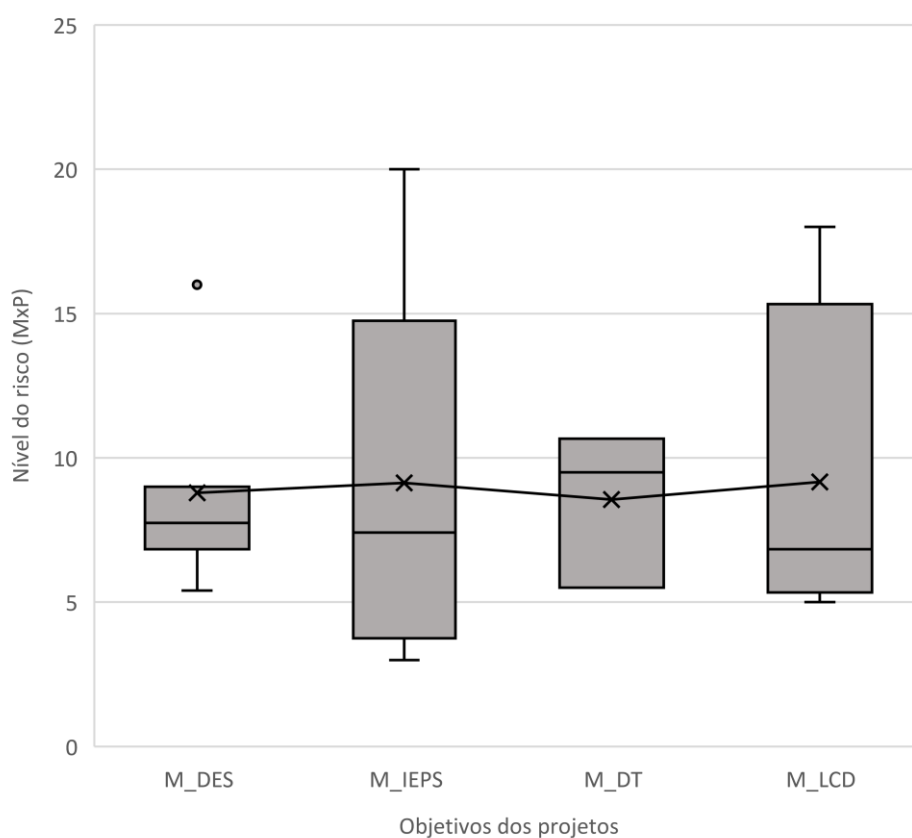
Figura 21. Distribuição dos níveis de cumprimento dos OISP dos POES



M_DES	Bem-estar e desenvolvimento do cidadão e família
M_IEPS	Orientação, integração e inclusão
M_DT	Cidadania ativa
M_LCD	Mitigação de necessidades básicas

A atribuição do nível de cumprimento dos objetivos dos POES é bastante mais consistente quando comparado com o nível de risco que deriva da análise da magnitude das consequências e da probabilidade do risco. A avaliação feita do cumprimento dos OISP é positiva em todos os projetos, na medida em que o nível mínimo atribuído pelos responsáveis foi de 3, numa escala de 1 (objetivos não atingidos) a 5 (objetivos totalmente atingidos). Por outro lado, em, pelo menos, um projeto enquadrado em cada um dos objetivos de natureza social categorizados, o responsável atribuiu nível máximo (5) de cumprimento desses objetivos.

Figura 22. Distribuição dos níveis de risco por objetivos dos POES



M_DES	Bem-estar e desenvolvimento do cidadão e família
M_IEPS	Orientação, integração e inclusão
M_DT	Cidadania ativa
M_LCD	Mitigação de necessidades básicas

A figura apresenta alguma ambiguidade quando analisados os valores médios do risco referentes a todas as situações do contexto endógeno e exógeno analisados. Desde logo, porque se identifica um valor atípico na análise do nível de risco e do cumprimento dos OISP dos projetos que visam o bem-estar e desenvolvimento (M_DES), o qual se refere à avaliação feita pelo responsável do Projeto 7. Este é um projeto de creche não apoiada

pelo ISS (diferente das restantes respostas sociais inseridas neste objetivo M_DES). Nesta resposta social, a OES disponibiliza o serviço de cuidado a crianças que sejam associados, não fazendo variar o valor da mensalidade de acordo com o nível social e financeiro da família, diferenciação esta que é feita nas creches com estatuto de IPSS.

Os projetos com objetivos de cidadania ativa (M_DT) são os que apresentam riscos com avaliações menos díspares, na medida em que a avaliação máxima nove pontos e o intervalo interquartil é de cerca de dois pontos. Já os níveis de risco que caracterizam as situações do contexto dos projetos com objetivos de integração e inclusão de cidadãos (M_IEPS) e mitigação de necessidades básicas (M_LCD) apresentam alguma dispersão, maior nos projetos M_IEPS.

4.3. Discussão dos resultados

A literatura económica, ambiental e sociológica é vasta na exploração do conceito e indicadores de vulnerabilidade associado a diversas naturezas de resultados indesejáveis (Alwang *et al.*, 2001). As vulnerabilidades financeiras sempre tiveram enfoque na literatura sobre vulnerabilidades na ES. No entanto, o resultado indesejado associado a esta vulnerabilidade – interrupção dos serviços prestados pelas OES (Tuckman e Chang, 1991) – não reflete necessariamente a preocupação com o propósito que deve orientar a estratégia das OES: cumprir o impacto social anunciado.

As evidências empíricas das vulnerabilidades que as OES enfrentam, numa ótica de cumprimento do impacto social prosseguido (Benjamin, 2008), apontavam para a necessidade de a academia mapear as vulnerabilidades nos projetos da ES. Tal como sugerido para o contexto da proteção social de comunidades locais (Inter-American Development Bank, 2000), para os POES o mapeamento das vulnerabilidades ajuda a avaliar os riscos, a probabilidade de ocorrência dos eventos de risco e o grau das vulnerabilidades em áreas de risco, de forma a desenhar as respostas adequadas que reduzam os riscos a que os POES estão expostos.

O estudo empírico, nesta investigação, permite mapear vulnerabilidades inerentes aos POES e os riscos que têm o potencial de afetar o grau de cumprimento dos OISP nos POES. Os resultados mostram de que forma as OES a atuar em Portugal percecionam as implicações das vulnerabilidades que caracterizam o contexto endógeno e exógeno dos POES, revelando a avaliação feita dos riscos e as respostas a estes que se consubstanciam em estratégias de mitigação do risco inerente às vulnerabilidades quanto ao cumprimento dos OISP. A discussão dos resultados é dividida em quatro eixos, os quais coincidem com os quatro objetivos de investigação:

- O1. Caracterizar os OISP dos projetos e as suas fases de implementação;
- O2. Identificar e caracterizar as vulnerabilidades do contexto endógeno e exógeno dos POES que geram riscos quanto ao cumprimento dos OISP;
- O3. Identificar as estratégias utilizadas pelas OES para responder aos riscos inerentes aos eventos que decorrem das vulnerabilidades que afetam o cumprimento dos OISP;
- O4. Aferir em que medida as respostas ao risco afetam o grau de incerteza do cumprimento dos OISP.

Da discussão dos resultados emerge uma proposta de modelação das relações entre a natureza da vulnerabilidade, restrições e atores do contexto dos POES, que se interrelacionam e apresentam um efeito potencial no cumprimento dos OISP; bem como a sugestão de um quadro de avaliação dos riscos inerentes aos POES de acordo com a natureza dos OISP, discriminando-se as respostas aos riscos percecionadas pelos responsáveis por POES como apropriadas para reduzir a incerteza quanto ao cumprimento dos OISP.

4.3.1. A natureza dos OISP: distinções e similaridades

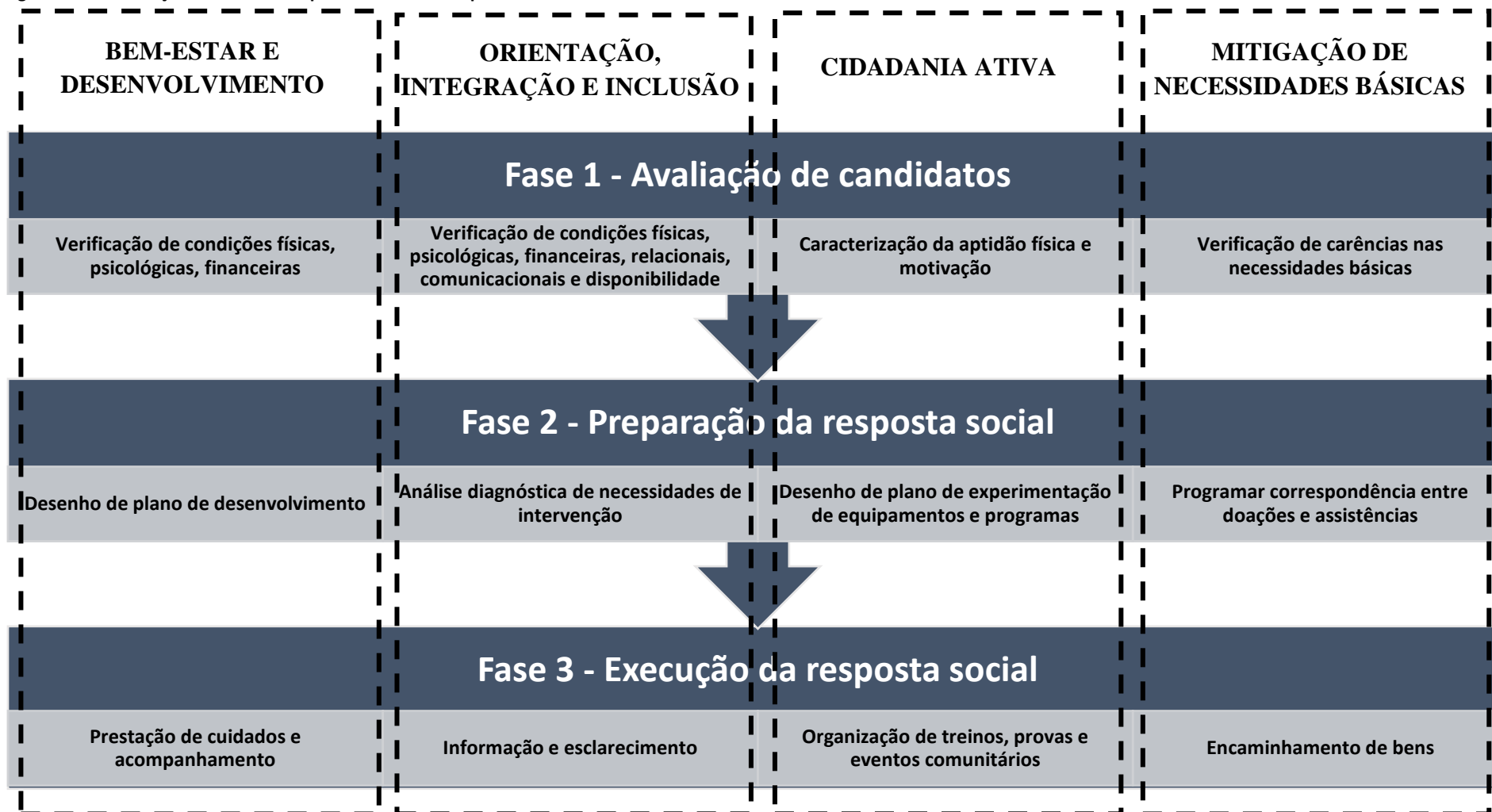
Os OISP dos POES categorizam-se como sendo de quatro naturezas: bem-estar e desenvolvimento dos cidadãos; integração, orientação e inclusão; cidadania ativa; e mitigação de necessidades básicas.

Os OISP refletem diferentes preocupações sociais e, por isso, diferentes benefícios ambicionados para a sociedade. As evidências empíricas demonstram que estes OISP associados a cada POES implicam uma necessária compreensão dos públicos-alvo a que se destinam, das condicionantes políticas, culturais, financeiras, entre outras, e também, dos parceiros com que as OES interagem no âmbito da condução dos POES. Assim, os resultados reforçam as críticas apontadas quanto ao estudo das OES e dos seus projetos de forma indiferenciada (Lecy *et al.*, 2012), muitas vezes assente apenas em tipos de estatutos organizacionais, como por exemplo ONGs (Franco, 2015; Willems, 2016).

A constatação de que existe diversidade de focos na implementação de POES não invalida o estudo de POES com OISP diferentes. Apenas realça a consciencialização de que as contribuições científicas devem ser compreendidas e avaliadas à luz do contexto em que os POES estudados se inserem.

Apesar da necessária diferenciação de análise dos POES com base nos OISP, os resultados mostram que os POES seguem três fases em que se procuram cumprir objetivos específicos similares, tal como ilustrado na Figura 23.

Figura 23. Identificação das atividades por fase dos POES e por natureza de OISP



As três fases de implementação dos projetos sociais são categorizadas com o nome de (i) avaliação de candidatos, (ii) preparação da resposta social, e (iii) execução da resposta social. A descrição de cada uma destas fases pelos diferentes responsáveis permite caracterizar as fases do POES, consoante a respetiva natureza de OISP.

A análise subsequente dos resultados no âmbito dos restantes objetivos da investigação tem em consideração estas diferenças e similaridades, recorrendo-se a esta categorização sempre que se revele importante para distinguir ou aproximar POES.

4.3.2. Modelação da relação vulnerabilidades-restrições-atores do contexto dos POES

O modelo de gestão de projetos desenvolvido pela PMI (2013) aponta seis restrições com que as organizações têm que lidar: qualidade, risco, calendário, orçamento, recursos e âmbito. O facto de o processo de conceptualização deste modelo ser de base empresarial, levanta questões de adequabilidade aos outros setores (Mossalam e Arafa, 2015). No campo das vulnerabilidades, são as restrições de disponibilidade dos ativos e o desempenho na sua aplicação que determinam a capacidade das OES responderem aos riscos (Alwang *et al.*, 2001), seja numa ótica de capacidade adaptativa prévia ou de preparação e prontidão pós ocorrência do evento de risco (Thomalla *et al.*, 2006). A alteração das restrições na gestão dos projetos exige capacidade de ajustamento das características e comportamento do sistema organizacional no sentido de melhor lidar com os eventos de risco que ocorrem ou que se prevê que venham a ocorrer (Brooks, 2003). Este esforço de adaptação contribui para a redução do risco a que o POES está exposto com respeito à vulnerabilidade em causa.

Neste quadro teórico é identificada a importância de mapear as vulnerabilidades inerentes aos POES, na medida em que o risco inerente à exposição à vulnerabilidade gera incerteza quanto ao grau de cumprimento dos OISP. Tendo presente o objetivo de investigação 2, identificam-se e caracterizam-se as vulnerabilidades do contexto endógeno e exógeno dos POES que geram riscos quanto ao cumprimento dos OISP.

Os resultados demonstram que os POES decorrem num ambiente caracterizado por vários eventos de risco, tendo-se identificado 32 eventos de natureza diferente. Estes são caracterizados como sendo desencadeados pela ação ou inação dos beneficiários, organizações ou indivíduos parceiros, empregados, ou pelo défice ou desadequação dos recursos materiais, muitas vezes fornecidos pelo Estado ou empresas.

Compreender a dinâmica do contexto endógeno e exógeno e a interligação entres estes contextos e os seus atores permite trabalhar sobre as restrições que se apresentam decorrentes das vulnerabilidades identificadas, as quais se podem agrupar em:

- **Vulnerabilidades Financeiras:** o estado de suscetibilidade à ocorrência de atrasos na receção de fundos que coloquem a OES numa situação de quebra dos recursos materiais e humanos, ao ponto de limitar, criar instabilidade ou impedir que a OES continue a levar a cabo as suas atividades da forma normal.
- **Vulnerabilidades nas Relações-humanas** – o estado de suscetibilidade à ocorrência de situações de quebra de interação ou perda de oportunidade de interação com pessoas individuais ou coletivas, com as quais seria expectável gerar um crescimento e capacitação para o POES.
- **Vulnerabilidades nas Alianças** – o estado de suscetibilidade à ocorrência de situações de tensão e instabilidade num quadro de relações de coexistência de competição e cooperação.

As situações que desencadeiam uma perda ou potencial perda associada a cada tipo de vulnerabilidade derivam de eventos de risco identificados segundo as perceções dos responsáveis dos POES. Estes acontecimentos eventuais conduzem a uma alteração das condições do projeto e exigem, por isso, a capacidade de ajustamento das características e adaptação do comportamento das OES, de forma a mitigar os riscos inerentes às vulnerabilidades em causa. Os eventos de risco identificados foram enquadrados dentro de três eixos – recursos humanos, relações com a comunidade e recursos materiais – que se caracterizam por restrições de níveis e natureza diferentes:

- **Recursos humanos:** competências, disponibilidade e comprometimento.
- **Relações com a comunidade:** responsabilização, participação e comprometimento;
- **Recursos materiais:** qualidade, quantidade e estabilidade no fornecimento.

Estes três eixos emergem das relações em comunidade que mostram que as OES estão a procurar deixar de trabalhar isoladas, o que era apontado em estudos publicados há uma década atrás (Thomalla *et al.*, 2006), e a passar a trabalhar em cooperação – termo central na modelação vulnerabilidades-restrições-atores do contexto. Desta forma, as OES fomentam a possibilidade de terem sucesso em reduzir as suas vulnerabilidades, ao

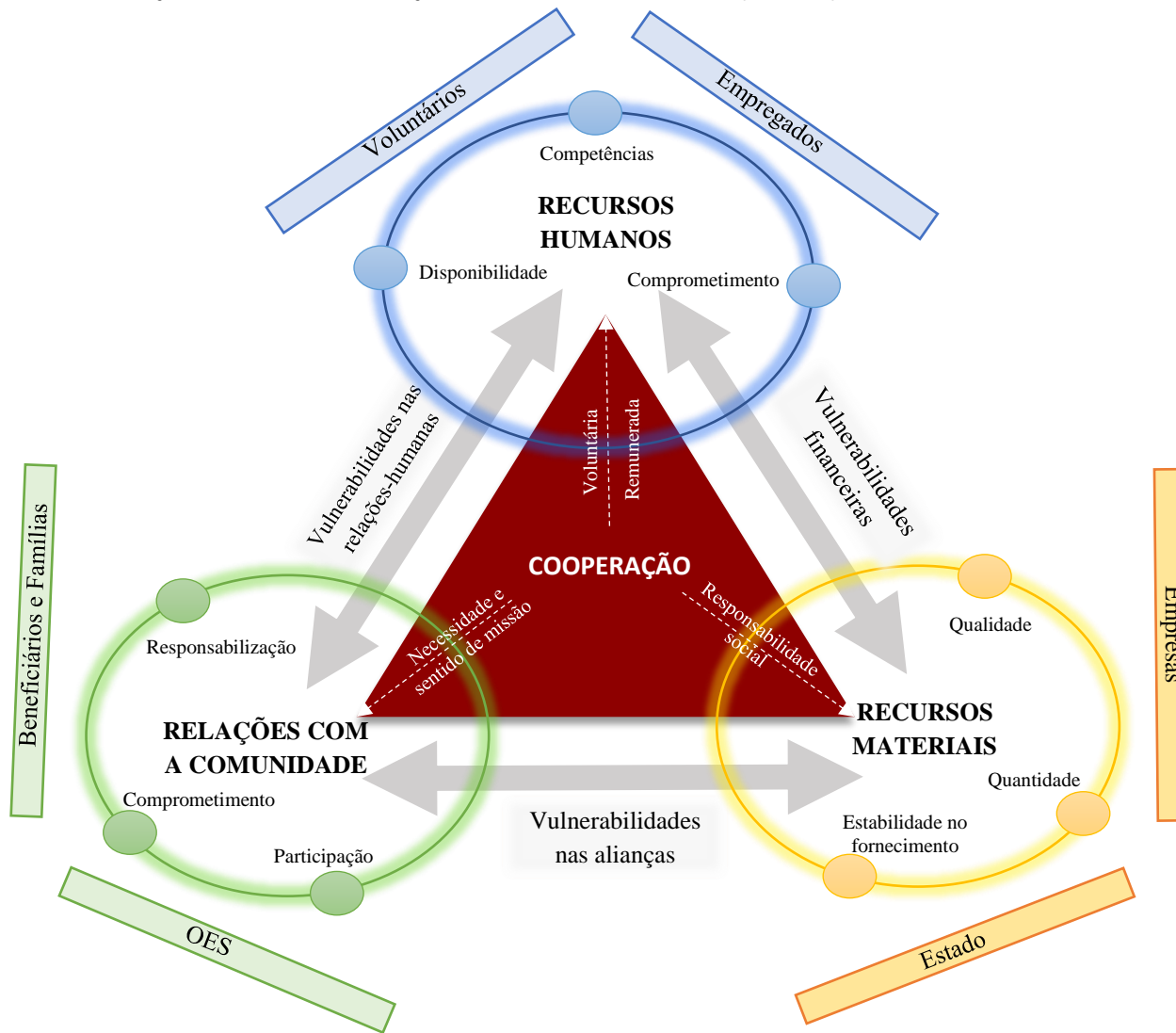
fortalecerem colaborações e facilitando a aprendizagem e trocas de informação entre organizações.

Assim, neste contexto de vulnerabilidades e riscos quanto ao cumprimento dos objetivos dos projetos, sobressai uma postura cooperativa das OES em detrimento da competitiva que caracteriza o setor empresarial (Porter e Kramer, 2011). Esta postura é bidirecional e multidirecional na medida em que atuam dois ou mais atores, motivados por interesses próprios – de voluntariado ou remuneratório no caso dos recursos humanos –; ou interesses de responsabilidade social – no caso das empresas e setor público –; e, ainda, pelo sentido de missão das OES parceiras e a procura de mitigação das necessidades e carências dos indivíduos e suas famílias enquanto beneficiários da resposta social.

As implicações destes resultados consubstanciam-se na sugestão de um modelo (VRA-OES) de abordagem da estratégia da gestão de POES (Figura 24), que se distingue de duas visões frequentemente utilizadas e que decorrem da literatura. A visão tradicional da gestão de projetos assenta em restrições que são essencialmente negociáveis entre empresa, cliente e fornecedor (PMI, 2013), mas que não responde às necessidades que advêm do contexto que as OES enfrentam na condução dos seus projetos, nomeadamente pela sua particular complexidade (Simaens, 2015) e foco no benefício para a comunidade (Atkinson, 1999; Mossalam e Arafa, 2015).

A visão de que as fontes de instabilidade financeira são a única, ou pelo menos a principal, vulnerabilidade enfrentada pelas OES na condução dos seus projetos (Greenlee e Trussel, 2000; Mayer *et al.*, 2014; Trussel, 2002; Silva e Burger, 2015) leva a que o foco da direção se oriente para tarefas de angariação de fundos. Esta orientação conduz, conseqüentemente, a que a avaliação dos doadores-investidores se foque, muitas vezes de forma exclusiva, na eficiente aplicação dos recursos colocados à disposição da OES (Cordery e Sinclair, 2013; Ling e Neely, 2013).

Figura 24. Modelo relação Vulnerabilidades-Restrições-Atores do contexto dos POES (VRA-OES)



A utilização do modelo VRA-OES permite uma análise dos eixos afetados pelas vulnerabilidades do contexto e das interações que neles se verificam. No modelo VRA-OES, as restrições ao nível da responsabilização, comprometimento e participação dos atores com que as OES se relacionam são valorados enquanto consequências dos eventos de risco, que influenciam o cumprimento dos OISP para o POES. Com base nos resultados evidenciados pelo estudo empírico nesta investigação, o modelo VRA-OES distingue-se das visões de gestão e avaliação dos POES, referenciada anteriormente, assentes na preocupação pela eficiente aplicação de fundos. O modelo VRA-OES revela um espectro de análise que possibilita o estudo e a construção de relações estratégicas colaborativas com os atores e partes interessadas da ES como forma de fazer face à intermitência e imprevisibilidade das premissas em que assentam as restantes restrições – recursos humanos e recursos materiais – que são comuns e expectáveis na ES (Carman, 2011; Pfeffer e Slancik, 1978; Saidel, 1991; Waters, 2011).

4.3.3. Quadro estratégico de resposta aos riscos inerentes às vulnerabilidades do contexto

A avaliação das OES revelou-se um campo de investigação em construção e onde a necessidade de contribuições é assinalada pelos académicos. Estas contribuições são procuradas para responder não apenas às solicitações de avaliação do ponto de vista dos doadores-investidores, mas também para apoiar a gestão das OES na resposta aos desafios sociais para cumprimento dos OISP que se lhes colocam, por forma a trazer o benefício às restantes partes interessadas, designadamente os beneficiários.

O estudo das respostas aos riscos que caracterizam os POES quanto ao cumprimento dos objetivos anunciados compreende esta preocupação. À semelhança da literatura económica, o conhecimento sobre os processos de adaptação das organizações às vulnerabilidades dos projetos e as implicações que esses processos têm na própria vulnerabilidade é essencial para *“informar a comunidade académica e decisores políticos sobre as causas da vulnerabilidade e as políticas potencialmente benéficas para fazer face a essa vulnerabilidade”* (Adger, 1998: 1). Com o objetivo de investigação 3 procurou-se contribuir para este quadro concetual, através da identificação das estratégias utilizadas pelas OES para responder aos riscos inerentes aos eventos que decorrem das vulnerabilidades que afetam o cumprimento dos OISP.

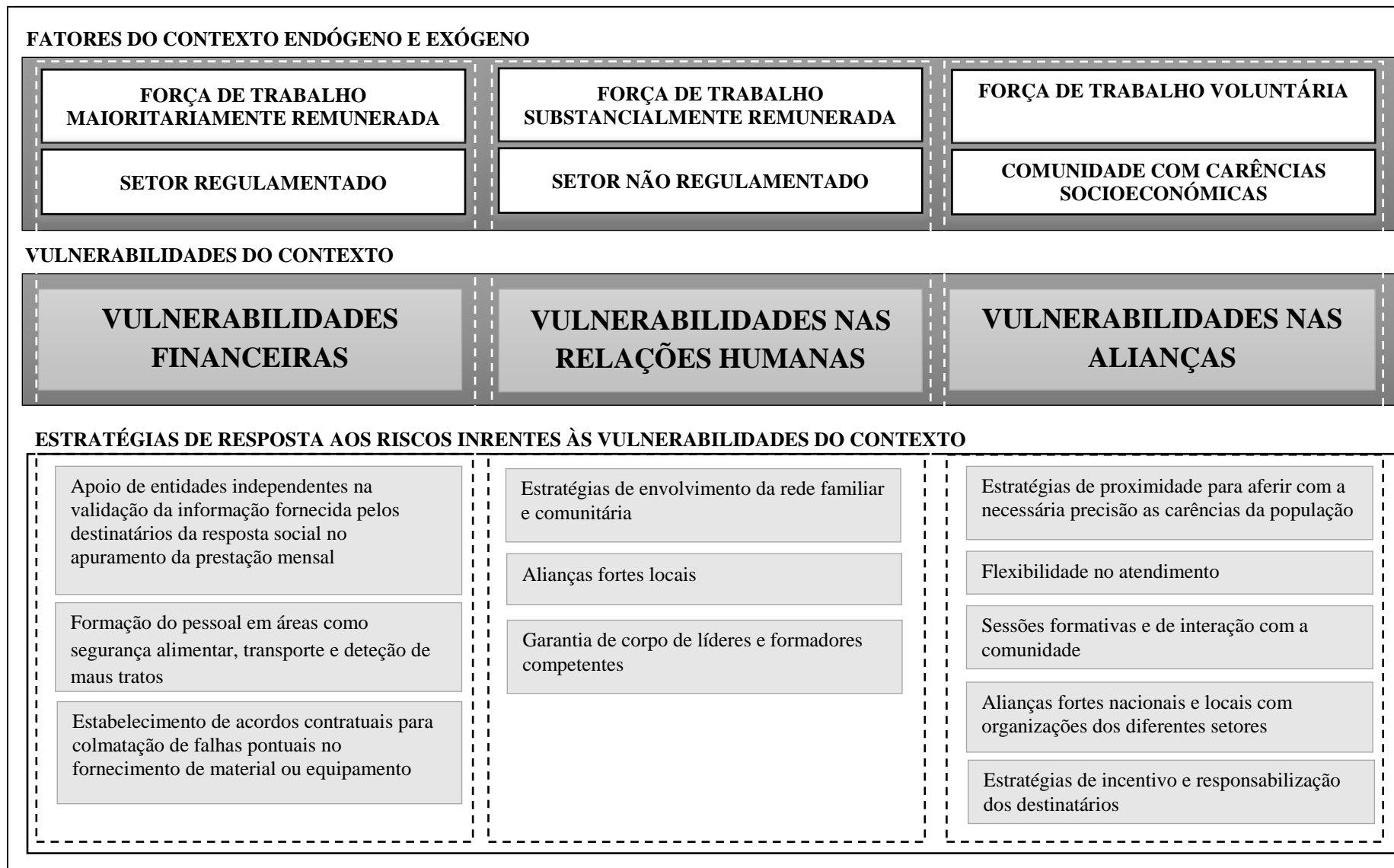
Com base nos resultados desta investigação foi possível desenhar um quadro estratégico para os POES que apoia a tomada de decisão dos responsáveis pelos projetos no sentido do cumprimento dos OISP desenhados para a comunidade. Os resultados obtidos assinalam, ainda, os aspetos-chave no desenho dos POES que permitem aos potenciais doadores-investidores aferir e diferenciar positivamente os POES que procurem aplicar a gestão do risco estratégica no sentido de mitigar os riscos inerentes às vulnerabilidades do contexto. As decisões de gestão de risco estratégica identificam-se tanto no campo da construção de capacidades adaptativas, como na preparação e prontidão para fazer face à ocorrência dos eventos de risco.

Com base nos resultados obtidos para a segunda questão de investigação é possível caracterizar o contexto endógeno e exógeno inerente a quatro tipos de OISP – (i) bem-estar e desenvolvimento dos cidadãos; (ii) integração, orientação e inclusão; (iii) cidadania ativa; e (iv) mitigação de necessidades básicas.

Adicionalmente, a caracterização dos POES, à luz do modelo VRA-OES, torna evidente os pesos que os riscos inerentes às vulnerabilidades do contexto têm em cada projeto, o qual é determinado pela importância que cada restrição apresenta no cumprimento dos OISP. Ou, de outra forma, a caracterização da importância das relações de cooperação varia de acordo com a natureza dos POES, pois a influência dos atores do contexto impacta de forma distinta no cumprimento dos OISP.

A Figura 25 apresenta um enquadramento do contexto dos POES no espectro dos três tipos de vulnerabilidades que caracterizam os POES – (i) financeiras, (ii) *relações humanas*, e (iii) alianças. Ao completar este quadro com as estratégias de mitigação dos riscos inerentes às vulnerabilidades do contexto, este afigura-se como um quadro de suporte à tomada de decisão estratégica dos gestores dos projetos em OES na ótica do cumprimento dos OISP. Para as partes interessadas nos POES, o conhecimento compilado na Figura 25 representa um quadro de (i) avaliação de candidaturas a financiamento, (ii) avaliação contínua de projetos em curso ou (iii) avaliação final de projetos terminados.

Figura 25. Quadro estratégico de resposta aos riscos inerentes à principal vulnerabilidade que advém dos fatores do contexto



Com base nas estratégias identificadas na Figura 25, assume-se que é necessário gerir e avaliar o risco nos POES num quadro específico que se caracteriza pelo contexto e vulnerabilidades inerentes e pela capacidade adaptativa das OES. Assim, este quadro de avaliação dos POES reconhece e diferencia o tipo de benefícios inerentes aos OIS, conforme defendido na literatura (Brooks, 2003). O quadro de ações estratégicas apresentado na Figura 25, ao refletir a identificação de vulnerabilidades similares em POES com naturezas de OISP diferentes (POES que procuram benefícios ao nível da (i) colmatação de necessidades básicas e (ii) integração dos cidadãos), revela que ambos os tipos de POES são possíveis de ser estudados pelo mesmo prisma de análise para fins de avaliação e gestão. De facto, a forte componente de voluntariado de suporte a estes projetos faz com que as vulnerabilidades nas alianças se destaquem em ambos os tipos de projetos, tanto devido às restrições ao nível dos recursos materiais como, e principalmente, ao nível do comprometimento, responsabilização e participação da comunidade.

A componente menos relevante do voluntariado nos POES orientados para o benefício na área da cidadania ativa torna estes projetos menos vulneráveis às alianças, mas muito mais expostos a eventos de risco relacionados com as relações humanas. De facto, os responsáveis identificam as relações com as famílias e comunidade como essenciais ao cumprimento dos OISP, sendo apontadas respostas ao risco viradas para o envolvimento destes atores nos projetos.

Quanto aos OISP de bem-estar e desenvolvimento, parece evidente a vulnerabilidade financeira como a que acarreta riscos mais impactantes nos benefícios anunciados para o projeto. De facto, as OES apontam a descida ou desadequação das receitas como preocupantes para os objetivos dos projetos. Neste tipo de POES, as respostas aos riscos identificadas pelos responsáveis enquadram-se nos dois momentos definidos por Thomalla *et al.* (2006): pré e pós a ocorrência de eventos de risco. Por um lado, as OES mostram apostar em respostas ao risco no campo da construção da capacidade de adaptação dos seus empregados, de forma a prevenir a ocorrência de eventos de risco, nomeadamente, em matéria de formação profissional ou implementação de procedimentos de validação prévia da informação necessária à seleção dos beneficiários-alvo do projeto. Por outro, no que se refere à preparação e prontidão para enfrentar a ocorrência de um evento de risco, os responsáveis por este tipo de projetos identificam

como ações apropriadas a celebração de acordos e protocolos que prevejam a disponibilização de recursos com a prontidão necessária.

O estudo da relação entre o contexto, as suas vulnerabilidades e as medidas a tomar para as enfrentar não é frequente, principalmente quando as vulnerabilidades que caracterizam os POES não são de natureza financeira. Tipicamente, os autores que abordam as vulnerabilidades financeiras procuram encontrar meios de as enfrentar, quanto a um quadro económico específico, por exemplo OES que experimentam decréscimos consecutivos nas despesas efetuadas (Greenlee e Trussel, 2000), ou decorrentes de estruturas organizacionais particulares, designadamente as ONG (Silva e Burger, 2015). Estes estudos resultam na caracterização das vulnerabilidades da ES centrada na organização e não no projeto, quando é este, na realidade, o fio condutor entre os recursos, as atividades da OES e os resultados sociais atingidos para os beneficiários.

É neste contexto que o quadro de avaliação dos POES apresentado assenta num racional claro que (i) justifica a informação sobre a gestão do risco como apropriada ao estudo das vulnerabilidades na ES; (ii) evidencia o projeto como unidade de análise apropriada para a avaliação do trabalho das OES; (iii) considera o contexto endógeno e exógeno nas suas dimensões micro e macro, não restringindo o espectro de informação a dados económicos conjeturais ou particulares de determinada estrutura organizacional; e (iv) demonstra, empiricamente, a importância da gestão estratégica dos projetos enquanto abordagem útil e necessária para garantir a sustentabilidade da organização, o cumprimento dos contratos de agência com os doadores-investidores e o alcance dos benefícios para os clientes, utentes, famílias e comunidade em geral.

4.3.4. Gestão do risco: processo informal, mas estratégico

A definição e caracterização do contexto é identificada como a fase inicial no processo de implementação da gestão de risco. A análise dos dados recolhidos via questionário *online* por Domanski (2016) junto de OES Polacas revelou que existem falhas nesta fase, pois as OES afirmam não analisar o ambiente e posição da organização no setor. Ao concluir que os resultados sugeriam que as OES Polacas não aplicavam a gestão do risco de forma estratégica, esta autora desafiou os académicos a estudar esta realidade noutros países.

Por outro lado, a NP ISO 31000 (2009: 5) confirma a relevância estratégica desta fase de estabelecimento do contexto, ao descrevê-la como essencial “*para permitir apreender os objetivos da organização, o ambiente em que procura atingi-los, as suas partes interessadas e a diversidade dos critérios do risco – que na sua globalidade ajudarão a identificar e apreciar a natureza e complexidade dos seus riscos*”. Segundo a referida norma, o contexto é dividido na sua dimensão interna e na sua dimensão externa. O contexto interno compreende a análise e influência das condições de governação, política estratégica, capacidades dos recursos, sistemas de informação, relações com as partes interessadas, cultura ou relações contratuais. O contexto externo respeita aos fatores “*culturais, sociopolítico, legais, regulamentares, financeiros, tecnológicos, económicos, naturais e concorrencial, a nível internacional, nacional, regional ou local*”, bem como aos “*fatores-chave e tendências com impacto nos objetivos da organização e as relações com as partes interessadas externas, as suas perceções e valores*” (NP ISO 31000, 2009: 3).

Neste quadro académico e normativo, importa compreender a gestão do risco na ES em Portugal, de forma a aferir se esta prática assenta numa visão estratégica. Para tal, propôs-se, conforme expresso no objetivo de investigação 4, (iv) aferir em que medida as respostas ao risco afetam o grau de incerteza do cumprimento dos OISP. Com o quarto objetivo de investigação procura-se, após a contextualização realizada nos objetivos de investigação anteriores, compreender se os responsáveis pelas OES partilham da perceção de que as respostas aos riscos contribuem para mitigar as consequências e a probabilidade de ocorrência dos eventos de risco. Desta forma, pretende-se compreender se os OISP de um POES e o seu contexto estão presentes nas decisões da direção das OES e influenciam a gestão dos POES no sentido estratégico focado no alcance do impacto preconizado.

Os resultados da presente investigação empírica revelam que as OES não têm um processo de gestão de riscos formal, na medida em que não são formalizados ou documentados os riscos e as formas de resposta. De facto, não foi possível encontrar, em qualquer das OES que participaram neste estudo, um documento onde estivesse expressa a política de gestão de riscos da organização.

A formalização da gestão do risco é considerada na literatura como uma abordagem tradicional que não segue os princípios da gestão do risco empresarial (Castanheira e Rodrigues, 2006). Os benefícios da aprendizagem informal estão patentes na literatura e

os autores expressam que a aprendizagem de abordagens de gestão, para ser efetiva, não exige um processo formal obrigatório devido ao conhecimento tácito gerado na organização (Eraut, 2000). É, aliás, esta a posição defendida por departamentos estatais norte-americanos que deixaram de exigir um processo formal no domínio da gestão do risco (Governo dos EUA, 1996).

Os dados recolhidos neste estudo revelam que as decisões das OES são tomadas com base num processo de gestão do risco, ainda que informal e, por vezes, não denominado com esta terminologia. Estas evidências sugerem que, pelo facto da gestão do risco não ser um processo massivamente aplicado e começar apenas agora a ser introduzido na prática das OES, os responsáveis pelos POES não estão suficientemente familiarizados com os conceitos e fases desta abordagem, ao ponto de conseguirem aferir se a organização cumpriu determinada fase da abordagem (p.e. a contextualização), questão com que as OES Polacas foram confrontadas no estudo de Domanski (2016).

No entanto, no exercício de reflexão sobre as suas práticas de gestão, as OES foram capazes de estabelecer o contexto interno e externo, bem como enquadrar a reflexão conduzida num quadro de resultados danosos quanto ao cumprimento dos OISP no POES. A citação constante das implicações para os objetivos dos projetos, quando questionados sobre as diferentes dimensões avaliadas ao longo da entrevista, nomeadamente, fatores e atores influenciadores da ocorrência dos eventos de risco inerentes às vulnerabilidades dos projetos ou ações desenhadas para gerir o risco inerente, foi constante. De facto, os responsáveis acompanhavam frequentemente as respostas com explicações do seu efeito nos objetivos sociais dos projetos.

Nesta realidade, é possível ligar as dimensões do risco (probabilidade e consequências), com a natureza das respostas ao risco e determinar em que medida estas afetam o grau de cumprimento dos OISP. No quadro de avaliação, os OISP dos POES que procuram benefícios na área de cidadania ativa são percecionados como estando com maior certeza a ser alcançados. Pelo contrário, é nos POES que visam atingir o bem-estar e desenvolvimento, onde os responsáveis admitem que o cumprimento dos OISP não estar a ser tão bem conseguido.

Noutro eixo, procurou-se aferir se a estratégia de gestão do risco desenhada num processo contínuo de análise da resposta a implementar em cada tipo de risco, consoante o grau atribuído de probabilidade e consequências, tinha aderência aos valores atribuídos pelos

responsáveis ao nível de avaliação global do cumprimento dos OISP, isto é, se os POES que estão expostos a eventos com avaliação de risco mais elevada são os projetos caracterizados por um potencial de cumprimento dos OISP menos elevado. Os resultados confirmam esta tendência, ainda que inicialmente não fosse consistente num dos tipos de projetos. Tendo-se compreendido a possível causa para tal discrepância, é possível afirmar que existe um racional de suporte à estratégia de gestão dos POES, assente numa análise do risco, ainda que informal, que sustenta com maior certeza o cumprimento dos OISP.

Com base neste quadro de avaliação dos POES, é possível obter uma caracterização do contexto, vulnerabilidades e respostas ao risco identificadas como adequadas e implementadas pelas OES no âmbito de projetos com diferentes tipos de benefícios de impacto social ambicionados. No âmbito da literatura de gestão do risco, este *mix* de compreensão do contexto, vulnerabilidades e repostas ao risco compõe a estratégia de resiliência (Aven, 2016). A compreensão dos eventos de risco a que o cumprimento dos OISP em POES está sujeito é a base para que as OES possam seguir dois dos princípios que as caracterizam, segundo Weick e Sutcliffe (2007), e as Organizações de Alta Confiabilidade (*High Reliability Organisations – HROs*): preocupação com as falhas e compromisso com a resiliência.

Assim, retomando e confrontando os resultados com as conclusões sugeridas em literatura existente, esta investigação sugere que o conhecimento sobre a gestão do risco nas OES é ainda insipiente, tal como também o é no setor empresarial. Daí que, a condução de investigação que procure a generalização de conclusões sobre a gestão do risco nas OES (i.e., Domanski, 2016) exija a aplicação de metodologia e estruturação de fundamentação adequada para suportar as conclusões retiradas. De facto, a validade das inferências e a credibilidade do método empregue são defendidos como “critérios para avaliar as conclusões das investigações” (Collier *et al.*, 2004: 23).

4.4. Sumário do capítulo

Recuperando os objetivos de investigação traçados e os resultados obtidos com as entrevistas junto de responsáveis por OES, apresenta-se na Tabela 26 a correspondência entre os objetivos e a caracterização dos POES, guiados pela definição dos benefícios anunciados para cada tipo de projeto.

Com base nos dados obtidos juntos dos responsáveis pelos POES, foi possível categorizar os projetos segundo quatro naturezas de benefícios prosseguidos no âmbito da implementação de POES: Bem-estar e desenvolvimento do cidadão e família (M_DES); Orientação, integração e inclusão (M_IEPS); Cidadania ativa (M_DT); Mitigação de necessidades básicas (M_LCD). Adicionalmente, identificam-se três momentos da resposta social: Avaliação de candidatos, Preparação da resposta social, e Execução da resposta social, sendo a sua caracterização dentro de cada tipo de projeto bastante diferenciada.

A diferenciação na forma de implementação dos projetos reflete a pressão que advém do contexto interno e externo. Ao estudarem-se estas duas realidades, foi possível atribuir aos projetos de tipo M_DES a vulnerabilidade financeira como a mais impactante no cumprimento dos objetivos do projeto, devido à dependência de mão-de-obra paga e à influência das políticas públicas, as quais determinam grande parte da receita da organização e a regulamentação da sua atividade. A identificação do evento de risco de cálculo do valor da prestação a pagar pelo utente ser efetuado incorretamente é evidência da suscetibilidade e relevância que os eventos de cariz monetário colocam em projetos expostos a reduções na receita ou desadequação da mesma às responsabilidades assumidas.

Já no que se refere aos projetos que procuram benefícios do tipo M_DT, foi identificada a vulnerabilidade nas relações-humanas como a mais impactante, na medida em que as ocorrências com maior potencial de impactarem negativamente no cumprimento dos objetivos do projeto encontram-se na área de responsabilização, comprometimento e participação dos atores com que as OES se relacionam na comunidade local. Quando analisados os eventos de risco associados a estes projetos, as situações relacionais com atores locais são, efetivamente, as mais frequentemente mencionadas.

Por fim, o contexto essencialmente caracterizado pelo voluntariado e pelo estabelecimento de protocolos de cooperação com outras OES, associados e entidades estatais determinou uma convergência dos projetos de tipo M_IEPS e M_LCD para a vulnerabilidade das alianças. Assim, os POES que procuram alcançar este tipo de OIS são, principalmente, suscetíveis à ocorrência de situações de tensão e instabilidade num quadro de relações de coexistência de competição e cooperação, onde a cooperação deve prevalecer.

Gestão do Risco nas Organizações da Economia Social

Tabela 26. Articulação dos objetivos, questões e resultados da investigação

Objetivo de investigação	Questão de investigação	Objetivo Específico	Bem-estar e desenvolvimento do cidadão e família (M_DES)	Orientação, integração e inclusão (M_IEPS)	Cidadania ativa (M_DT)	Mitigação de necessidades básicas (M_LCD)
O1. Caracterizar os OISP dos projetos e as suas fases de implementação.	QI1. Quais as naturezas dos OISP dos POES e de que forma estas agem no sentido de os alcançar?	OE1. Caracterizar os OISP nos POES.	Bem-estar e desenvolvimento do cidadão e família	Orientação, integração e inclusão	Cidadania ativa	Mitigação de necessidades básicas
		OE2. Caracterizar as atividades implementadas pelas OES para atingir os OISP para os projetos.	Verificação de condições físicas, psicológicas, financeiras.	Verificação de condições físicas, psicológicas, financeiras, relacionais, comunicacionais e disponibilidade.	Caracterização da aptidão física e motivação.	Verificação de carências nas necessidades básicas.
			Desenho de plano de desenvolvimento.	Análise diagnóstica de necessidades de intervenção.	Desenho de plano de experimentação de equipamentos e programas.	Programar correspondência entre doações e assistências.
			Prestação de cuidados e acompanhamento.	Informação e esclarecimento.	Organização de treinos, provas e eventos comunitários.	Encaminhamento de bens.
O2. Identificar e caracterizar as vulnerabilidades do contexto endógeno e exógeno dos POES que geram riscos quanto ao cumprimento dos OISP.	QI2. Quais os fatores do contexto e as naturezas das relações com as partes interessadas num POES que influenciam o cumprimento dos OISP?	OE3. Identificar e caracterizar a influência dos fatores-chave do contexto endógeno e exógeno dos POES.	Políticas públicas-centrais	Mobilização voluntária e movimento associativo	Políticas municipais e apoio familiar	Políticas de Responsabilidade Social Corporativa e Individual
		OE4. Identificar e caracterizar a influência das partes interessadas-chave com que a OES interage no âmbito dos projetos.	Empregados	Voluntários e Empregados	Líderes e Treinadores	Voluntários
			Utentes, Famílias e Estado	Beneficiários, Associados e Estado	Famílias, Comunidade e Estado	Associações parceiras
		OE5. Aferir em que medida as relações com as partes interessadas-chave se consubstanciam em vulnerabilidades quanto ao cumprimento dos OISP no projeto.	Financeira	Alianças	Relações-humanas	Alianças

Objetivo de investigação	Questão de investigação	Objetivo Específico	Bem-estar e desenvolvimento do cidadão e família (M_DES)	Orientação, integração e inclusão (M_IEPS)	Cidadania ativa (M_DT)	Mitigação de necessidades básicas (M_LCD)
O3. Identificar as estratégias utilizadas pelas OES para responder aos riscos inerentes aos eventos que decorrem das vulnerabilidades que afetam o cumprimento dos OISP.	QI3. Que medidas estratégicas as OES adotam para responder ao risco inerente aos eventos que decorrem das vulnerabilidades que afetam o cumprimento dos OISP?	OE6. Aferir em que medida e aspetos o cumprimento dos OISP são afetados pelos eventos de risco que decorrem das vulnerabilidades que afetam os POES. OE7. Identificar que medidas são adotadas pelas OES no sentido de responder aos riscos que decorrem das vulnerabilidades que afetam os POES.	Aceitação de candidatos com condição física ou psicológica debilitada Cálculo de valor da prestação a pagar pelo utente efetuado incorretamente Desenho do plano de desenvolvimento das capacidades comunicacionais e motoras não é adequado ao utente Condução dos banhos dos utentes sem assistência necessária Fornecimento de alimentação não é adequadamente executado e acompanhado Serviço de limpeza desadequado.	Desadequação da quantidade ou qualidade de recursos humanos Preparação do serviço incumpe regulamentos Processo de desenvolvimento do destinatário da resposta social não conta com o envolvimento do parceiro ou beneficiário.	Desadequação da quantidade ou qualidade de recursos humanos Desenho do plano de desenvolvimento das capacidades comunicacionais e motoras não é adequado ao utente Processo de desenvolvimento do destinatário da resposta social não conta com o envolvimento do parceiro ou beneficiário Desenvolvimento deficitário das capacidades comunicacionais e motoras do utente.	Aceitação de candidato que não apresenta necessidades de resposta social Aceitação de parceiro que não tem condições para executar o trabalho Desadequação da quantidade ou qualidade de recursos materiais.
		OE8. Caracterizar e associar as respostas inerentes aos riscos que decorrem das vulnerabilidades que afetam os POES.	Formação (MP_FDM) aos empregados nas áreas de segurança alimentar, transporte e deteção de maus tratos em lares ou centros de dia.	Confirmação das fontes da qualidade do material na fase de preparação da resposta social (MP_LI), comunicar previamente aos beneficiários o apoio a receber (MP_PBBAM) ou confirmar a viabilidade de parceiras (MP_RRP).	Supervisão (MP_SD) e atualização do plano de desenvolvimento (MP_ADCFI).	Interação com beneficiários, comunidade e parceiros através de contacto regular com a população ou visitas domiciliárias aos beneficiários (MP_CROAF) ou ainda a realização de reuniões e inquérito junto dos beneficiários ou parceiros (MP_RRP).

Gestão do Risco nas Organizações da Economia Social

Objetivo de investigação	Questão de investigação	Objetivo Específico	Bem-estar e desenvolvimento do cidadão e família (M_DES)	Orientação, integração e inclusão (M_IEPS)	Cidadania ativa (M_DT)	Mitigação de necessidades básicas (M_LCD)
O4. Aferir em que medida as respostas ao risco afetam o grau de incerteza do cumprimento dos OISP.	QI4. Como é que os responsáveis das OES percecionam as consequências ao nível do cumprimento dos OISP decorrentes dos riscos a que estão expostos e decorrentes das respostas implementadas?	OE9. Aferir a magnitude das consequências dos riscos que afetam o cumprimento dos OISP. ¹²	3,28	3,06	3,38	3,83
		OE10. Aferir a influência que as respostas adotadas pelas OES têm na probabilidade de ocorrência dos riscos que influenciam o cumprimento dos OISP. ¹³	2,45	2,82	2,77	2,83
		OE11. Aferir em que medida os OISP são potencialmente cumpridos, considerando a estratégia de gestão do risco desenhada. ¹⁴	4,14	4,33	4,67	4,25

¹² A magnitude das consequências é medida numa escala de 1 a 5 de nível de gravidade, onde 1 significa nível de gravidade muito baixa e 5 nível de gravidade muito alta.

¹³ A probabilidade de ocorrência do evento inerente ao risco em análise é medida numa escala de 1 a 5, onde 1 significa um evento de improvável ocorrência e 5 um evento provável.

¹⁴ O grau de cumprimento dos OISP de um determinado POES é medida numa escala de 1 a 5, onde 1 é atribuído quando os objetivos foram considerados não atingidos e 5 quando os objetivos foram considerados totalmente atingidos.

De facto, em ambos os projetos, os responsáveis apontaram mais frequentemente eventos de risco que caracterizam situações de instabilidade em alianças estabelecidas, nomeadamente quando o processo de desenvolvimento do destinatário da resposta social não conta com o envolvimento do parceiro ou beneficiário (M_IEPS) ou a aceitação de parceiro que não tem condições para executar o trabalho acordado, bem como desadequação da quantidade ou qualidade de recursos materiais, os quais derivam de acordos de fornecimento, ainda que voluntário, por parte de empresas ou indivíduos.

Com base na caracterização de cada projeto e contexto em que este se insere, foi possível responder à lacuna de investigação na área do mapeamento das vulnerabilidades, através da sugestão de um quadro de modelação da relação entre vulnerabilidades-restrições-atores (Figura 24), onde os atores e a natureza dos eventos de risco são identificados e interrelacionados.

Adicionalmente, o quadro de avaliação de projetos na ótica das ações estratégicas de resposta aos riscos inerentes às vulnerabilidades do contexto (Figura 25) vem apoiar as OES e suas partes interessadas ao evidenciar o *mix* de situações de alerta, cuja deteção rápida se exige, bem como uma resposta atempada e adequada, de forma a evitar falhas no cumprimento dos OISA para os POES. Com base neste quadro de avaliação dos POES, é possível obter uma caracterização do contexto, vulnerabilidades e respostas ao risco identificadas como adequadas e implementadas pelas OES, no âmbito de projetos com diferentes tipos de benefícios de impacto social ambicionados.

Ao se ter atingido o objetivo de investigação de ligar as dimensões do risco (probabilidade e magnitude das consequências), com a natureza das respostas ao risco e determinar em que medida estas afetam o grau de cumprimento dos OISP, foi possível concluir sobre que natureza de OISP são percecionados como estando com menor incerteza a ser alcançados e os POES onde os responsáveis admitem que o cumprimento dos OISP não estar a ser tão bem conseguido.

Os resultados apresentam uma tendência de alinhamento entre os resultados alcançados pela estratégia de gestão do risco e os valores atribuídos pelos responsáveis por POES ao nível de avaliação global do cumprimento dos OISP. Assim, foi possível afirmar que existe um racional de suporte à estratégia de gestão dos POES, assente numa análise de risco, ainda que informal, que sustenta com maior certeza o cumprimento dos OISP.

O *mix* de alerta, detecção e resposta atempada compõe a estratégia de resiliência caracterizada por Aven (2016). A compreensão dos eventos de risco a que o cumprimento dos OISP em POES está sujeito é a base para que as OES possam seguir dois dos princípios que caracterizam, segundo Weick e Sutcliffe (2007), as Organizações de Alta Confiabilidade (*High Reliability Organisations – HROs*): preocupação com as falhas e compromisso com a resiliência. O alcance deste estatuto pode revelar-se diferenciador positivamente no âmbito de avaliações que os investidores-doadores farão durante a tomada de decisão sobre a afetação de fundos através de títulos de impacto social, onde os investidores assumem o risco de perder o seu investimento caso o impacto social anunciado não se efetive.

5. Conclusões

O início do século XXI ficou marcado pela evidência do impacto da revolução tecnológica, o qual tem-se refletido na diminuição de empregos e no aumento da disparidade dos rendimentos entre empregados e administração. A produção tornou-se cada vez mais rápida, respondendo à aceleração do consumo, levando a que a utilização de mais recursos por uma população crescente aumentasse a pressão sobre o planeta. Por outro lado, novos focos de conflitos armados e instabilidade política foram surgindo em várias partes do mundo.

Nesta realidade social, económica, política e ambiental frágil, a ES assume-se como uma esperança, na medida em que a sua atividade é orientada para uma missão que reflete a ambição de contribuir para uma sociedade diferente, para melhor. O financiamento das OES assenta no grau de identificação que os seus investidores-doadores nutrem pela missão; e o seu sucesso no grau de cumprimento dos objetivos de impacto social ambicionados. Para que o seu sucesso seja efetivo, é necessário que seja realizado um exercício de doseamento entre metas objetivas e utópicas definidas por parte das OES e opções emotivas e racionais por parte dos investidores-doadores. De outra forma, a definição de metas de benefícios para a sociedade ambicionadas pelas OES não deve desvalorizar as conjeturas e premissas em que assentam e as pressões que as organizações enfrentam no contexto da execução dos projetos. Este equilíbrio traz confiabilidade à ES e confiança aos que nela investem.

É neste contexto que a presente investigação efetiva o mapeamento e caracterização do contexto dos POES na parte que permite compreender as causas que tornam as OES vulneráveis quanto ao cumprimento dos OISP. Assim, o foco prende-se com o campo teórico da gestão estratégica do risco e, especificamente, na gestão de projetos implementados por OES em território português. Neste capítulo é feita a síntese da investigação, no que se refere aos objetivos e questões formuladas e metodologia aplicada, bem como resumidos os principais resultados. Adicionalmente, evidenciam-se os contributos para académicos e profissionais e, por fim, são identificadas as limitações da investigação e, também, oportunidades para investigação futura.

5.1. Síntese da investigação

À luz da teoria das partes interessadas, as OES sentem a pressão exercida por diversas entidades, coletivas ou individuais, no sentido de que procurem ter um desempenho cada vez maior na execução dos projetos que lhes são confiados. Por outro lado, segundo a teoria institucional, a demonstração de desempenho e sucesso no alcance dos objetivos dos projetos deve passar, não somente pela racionalização de processos e aplicação de fundos, mas, também, pela obtenção de legitimidade através de criação de estruturas e implementação de práticas que reflitam uma postura organizacional.

Face ao contexto particular em que as OES atuam, populações frágeis do ponto de vista social, fluxo de recursos materiais e humanos instável, e a exigência cada vez maior de demonstrar os resultados de impacto social alcançados, formulou-se a seguinte pergunta de partida que guiou a presente investigação:

Tendo em conta o contexto em que um POES é implementado, de que forma é que os seus responsáveis nas OES percebem as implicações das vulnerabilidades decorrentes desse contexto na gestão do projeto, quando se exige que as OES desenhem estratégias que se assumam como o garante do cumprimento dos OISP?

A literatura aponta o caminho dos sistemas de gestão e controlo de riscos como necessários à caracterização das vulnerabilidades do contexto das OES e desenho de comportamentos mitigadores dos riscos inerentes aos fatores que caracterizam o contexto. Adicionalmente, a literatura relativa à gestão do risco na ES é focada em hipóteses fragmentadas, em contextos específicos, e com ferramentas e estratégias de gestão do risco já disponíveis, e originalmente criadas para aplicação em contexto empresarial. Deste enquadramento teórico identificaram-se lacunas e estabeleceram-se os objetivos e as questões de investigação que permitem colmatar essas lacunas, conforme apresentado na Tabela 27.

As questões de investigação formuladas refletem uma procura pela compreensão da forma como os decisores organizacionais definem as suas ações em consonância com as orientações estratégicas, e em que medida essas decisões são afetadas e moldadas à dinâmica do contexto e das relações com os atores que nele atuam.

Tabela 27. Lacunas, objetivos e questões de investigação

Lacuna	Objetivo de investigação	Questão de investigação	Objetivo específico
Lacuna 1. Necessidade de encontrar ferramentas apropriadas à avaliação das OES tendo em conta o contexto específico onde atuam e a missão que prosseguem.	O1. Caracterizar os OISP dos projetos e as suas fases de implementação.	QI 1. Quais as naturezas dos OISP dos POES e de que forma estas agem no sentido de os alcançar?	OE1 Caracterizar os OISP nos POES.
			OE2 Caracterizar as atividades implementadas pelas OES para atingir os OISP para os projetos.
Lacuna 2. Necessidade de definir o problema de vulnerabilidades e identificar padrões que caracterizam os POES.	O2. Identificar e caracterizar as vulnerabilidades do contexto endógeno e exógeno dos POES que geram riscos quanto ao cumprimento dos OISP.	QI 2. Quais os fatores do contexto e as naturezas das relações com as partes interessadas num POES que influenciam o cumprimento dos OISP?	OE3 Identificar e caracterizar a influência dos fatores-chave do contexto endógeno e exógeno dos POES.
			OE4 Identificar e caracterizar a influência das partes interessadas-chave com que a OES interage no âmbito dos projetos.
			OE5 Aferir em que medida as relações com as partes interessadas-chave se consubstanciam em vulnerabilidades quanto ao cumprimento dos OISP no projeto.
Lacuna 3. Necessidade de identificar respostas adequadas aos riscos inerentes às vulnerabilidades que caracterizam os POES.	O3. Identificar as estratégias utilizadas pelas OES para responder aos riscos inerentes aos eventos que decorrem das vulnerabilidades que afetam o cumprimento dos OISP.	QI 3. Que medidas estratégicas as OES adotam para responder ao risco inerente aos eventos que decorrem das vulnerabilidades que afetam o cumprimento dos OISP?	OE6 Aferir em que medida e aspetos o cumprimento dos OISP são afetados pelos eventos de risco que decorrem das vulnerabilidades que afetam os POES.
			OE7 Identificar que medidas são adotadas pelas OES no sentido de responder aos riscos que decorrem das vulnerabilidades que afetam os POES.
			OE8 Caracterizar e associar as respostas inerentes aos riscos que decorrem das vulnerabilidades que afetam os POES.

Lacuna	Objetivo de investigação	Questão de investigação	Objetivo específico
Lacuna 4. Necessidade de avaliar o grau de incerteza de cumprimento dos OISA que resulta da exposição às vulnerabilidades que caracterizam os POES.	O4. Aferir em que medida as respostas ao risco afetam o grau de incerteza do cumprimento dos OISP.	QI 4. Como é que os responsáveis das OES percecionam as consequências ao nível do cumprimento dos OISP decorrentes dos riscos a que estão expostos e decorrentes das respostas implementadas?	OE9 Aferir a magnitude das consequências dos riscos que afetam o cumprimento dos OISP.
			OE10 Aferir a influência que as respostas adotadas pelas OES têm na probabilidade de ocorrência dos riscos que influenciam o cumprimento dos OISP.
			OE11 Aferir em que medida os OISP são potencialmente cumpridos, considerando a estratégia de gestão do risco desenhada.

Tendo em conta o enquadramento da investigação e os objetivos definidos, esta investigação (i) segue uma lógica indutiva no processo de desenvolvimento da teoria assente, por isso, no paradigma qualitativo pois assume-se a existência de diversas realidades inerentes aos POES; e (ii) está assente numa premissa epistemológica interpretativa, que reflete a aproximação necessária aos responsáveis das OES que definem e implementam as estratégias organizacionais.

De acordo com os pressupostos do paradigma de investigação e posição epistemológica enunciados, bem como os objetivos definidos, a estratégia de estudos de caso foi identificada como a mais adequada. Ao comparar diferentes técnicas de recolha de dados, a escolha recaiu sobre as entrevistas semiestruturadas, tendo-se concluído com sucesso a realização de entrevistas junto de responsáveis por 20 projetos implementados por OES. Estas foram tendo por base o protocolo de análise dos dados definido, o qual passa pela codificação das entrevistas, reconfiguração dos dados em conjuntos conceptuais, construção matricial das dimensões das entrevistas e análise desta matriz.

A metodologia de análise permitiu cumprir os objetivos definidos e gerou, efetivamente, resultados que trazem novos *inputs* para a discussão teórica, os quais respondem às questões de investigação formuladas e sugerem quadros conceptuais de modelação da relação vulnerabilidades-restrições-atores que caracterizam os POES.

Nesta investigação argumenta-se, de acordo com a evidência obtida junto dos responsáveis por POES, que as práticas de gestão estratégica de risco são um dos pilares em que os POES devem estar assentes para que a sua gestão demonstre o empenho no cumprimento dos OISP junto das suas partes interessadas. Neste contexto, a gestão do risco é, necessariamente, uma prática de gestão positiva. Ainda que os POES apresentam vulnerabilidades que os seus responsáveis não podem evitar, específicas da natureza dos OISP e do contexto onde o projeto é implementado, esta investigação mostra que o grau de probabilidade de efetivação das consequências associadas ao risco, inerentes às vulnerabilidades, decorre das práticas de gestão diárias.

Por outro lado, através de um quadro de modelação das vulnerabilidades, restrições e atores dos POES, esta investigação apresenta uma discussão no seio da teoria da gestão estratégica, contribuindo, para elas, na vertente instrumental.

Ao sugerir um mapa de avaliação dos POES na ótica das ações estratégicas de resposta aos riscos inerentes às vulnerabilidades do contexto, esta investigação discute uma perspectiva avaliativa diferenciadora a utilizar pelas partes interessadas da ES antes da adesão a um POES, durante e após a sua implementação. Este processo avaliativo exige que as OES se comprometam com práticas de gestão do risco, fornecendo informação sobre o seu desempenho nesta área às partes interessadas. Desta forma, as conclusões desta investigação enquadram-se no eixo instrumental da teoria das partes interessadas, ao reconhecer a legitimidade dos interesses destas quanto ao cumprimento dos OIS e sugerindo a orientação para a gestão estratégica do risco, que entronca nos desafios ao nível da avaliação de POES, como necessária para guiar a prática das OES no relacionamento com as suas partes interessadas, nomeadamente, no seio de, principalmente, duas teorias – teoria da gestão estratégica e partes interessadas.

Deste modo, é possível resumir os resultados dos quatro objetivos de investigação em:

- **Objetivo 1:** Reflete a necessidade de contextualização, enquanto fase primária em qualquer abordagem de gestão do risco, se se pretende que a mesma seja estratégica. Assim, os projetos podem ser classificados quanto à natureza de benefícios anunciados e prosseguidos, em: (i) Bem-estar e desenvolvimento do cidadão e família; (ii) Orientação, integração e inclusão; (iii) Cidadania ativa; e, (iv) Mitigação de necessidades básicas.

Adicionalmente, qualquer que seja a natureza, identificam-se três fases da resposta social: (i) avaliação de candidatos; (ii) preparação da resposta social; e (iii) execução da resposta social. No entanto, as operações levadas a cabo em cada fase variam consoante a natureza do OISP do projeto, conduzindo à necessidade de uma caracterização das dimensões-chave de cada fase para cada uma das quatro naturezas de OISP.

Assim, apesar da necessária diferenciação de análise dos POES com base nos OISP, os resultados mostram que os POES seguem três estágios em que se procuram cumprir objetivos específicos similares.

- **Objetivo 2:** A descrição dos contextos endógeno e exógeno conduz à identificação das interações com as partes interessadas e dos fatores-chave associados a cada um dos projetos; bem, assim, como aferir em que medida os POES se enquadram em contextos propensos à ocorrência de acontecimento

eventuais que, em caso de ocorrência, desencadeiam uma perda ou potencial perda, afetando negativamente o benefício associado aos objetivos anunciados para o POES, causando incerteza quanto ao seu cumprimento.

Neste âmbito, atribui-se aos projetos orientados para a promoção do bem-estar e desenvolvimento dos cidadãos a vulnerabilidade financeira como a mais impactante no cumprimento dos objetivos do projeto, devido à dependência de força de trabalho remunerada e à influência das políticas públicas, as quais determinam grande parte da receita da organização e a regulamentação da sua atividade. De facto, a identificação do evento de risco associado ao cálculo do valor da prestação a pagar pelo utente é evidência da suscetibilidade e relevância que os eventos de cariz monetário colocam em projeto expostos a reduções na receita ou desadequação da mesma às responsabilidades assumidas.

Já no que se refere aos projetos que procuram benefícios ligados à cidadania ativa, é a vulnerabilidade nas relações-humanas a mais impactante, na medida em que as ocorrências com maior potencial de impactarem negativamente no cumprimento dos objetivos do projeto encontram-se na área de responsabilização, comprometimento e participação dos atores com que as OES se relacionam na comunidade local. Quando analisados os eventos de risco associados a estes projetos, são, efetivamente, situações relacionais com atores locais que mais emergem, designadamente, o processo de desenvolvimento do destinatário da resposta social não conta com o envolvimento do parceiro ou beneficiário.

Por fim, o contexto acentuadamente caracterizado pelo voluntariado e pelo estabelecimento de protocolos de cooperação, com outras OES, associados ou entidades estatais, determina uma convergência para o eixo da vulnerabilidade das alianças dos projetos com OISP de orientação, integração e inclusão e os que procuram a mitigação das necessidades básicas dos cidadãos. Assim, os projetos que procuram alcançar este tipo de objetivos de impacto social são, principalmente, suscetíveis à ocorrência de situações de tensão e de instabilidade num quadro de relações de coexistência de competição e cooperação, onde a cooperação deve prevalecer. De facto, em ambos os projetos, os eventos de risco que caracterizam situações de instabilidade em alianças estabelecidas são os que mais sobressaem, nomeadamente quando o processo de desenvolvimento do

destinatário da resposta social não conta com o envolvimento do parceiro ou beneficiário ou a aceitação de parceiro que não tem condições para executar o trabalho acordado, bem como desadequação da quantidade ou qualidade de recursos materiais, os quais derivam de acordos de fornecimento, ainda que voluntário, por parte de empresas ou indivíduos.

- **Objetivo 3:** Num quadro tripartido, assente nas semelhanças do contexto e natureza de vulnerabilidades, define-se uma perspetiva de análise e avaliação dos POES na ótica das estratégias de resposta aos riscos, que são percecionadas como adequadas e necessárias quando as OES adotam uma postura de alerta, deteção rápida, e resposta atempada.

Assumindo-se como um quadro estratégico que apoia as partes interessadas, nele são identificados os eixos de atuação das OES que mostram evidenciar uma preocupação com as falhas e um compromisso com a resiliência – princípios-chave para tornarem as OES de alta confiabilidade. Dependendo da natureza dos OISP, as estratégias passam pela criação de redes comunitárias e familiares de apoio, estabelecimento de parcerias de partilha de informação com entidades independentes ou estratégias de motivação e responsabilização dos beneficiários.

- **Objetivo 4:** As respostas ao risco afetam o grau de incerteza do cumprimento dos OISP, traduzindo a ligação de três fases na abordagem da gestão do risco: (i) a identificação das dimensões do risco (probabilidade de ocorrência e magnitude das consequências); (ii) a definição da natureza das respostas ao risco; e (iii) a determinação do seu impacto na concretização dos OISP.

De facto, o grau de probabilidade e a magnitude das consequências atribuídas aos riscos que caracterizam cada tipo de POES conduzem à identificação dos projetos com OISP cujo cumprimento é, potencialmente, mais verosímil e, também, de projetos mais suscetíveis de fracassar. Adicionalmente, conclui-se que a estratégia de gestão do risco desenhada, num processo contínuo de análise da resposta a implementar em cada tipo de risco, corresponde, de facto, à correta perceção do nível de avaliação global do cumprimento dos OISP. De outra forma, verifica-se que os POES que estão expostos a eventos com avaliação de risco mais elevada

são os projetos caracterizados por um potencial de cumprimento dos OISP menos elevado.

Assim, as estratégias de gestão dos POES apresentam características decorrentes das vulnerabilidades percecionadas pelos seus responsáveis, os quais afirmam orientar a sua ação em diferentes eixos a fim de garantir a mitigação dos riscos que causam incerteza quanto ao alcance dos OISP. De facto, verificou-se que existe um racional de suporte à estratégia de gestão dos POES assente numa análise do risco, ainda que informal, que sustenta com maior certeza o cumprimento dos OISP, pelo que é recomendável que a gestão do risco seja uma prática efetiva das OES.

5.2. Contributos

5.2.1. Para a academia

Esta investigação, ao permitir uma compreensão da dinâmica inerente ao contexto e atuação das OES, acrescenta conhecimento à literatura em três áreas.

Primeiro, ao conduzir uma revisão da literatura na área da gestão do risco, esta investigação dota a academia e os profissionais de uma definição do ponto atual de desenvolvimento da teoria da gestão do risco na ES. A literatura existente revela uma prevalência de publicações não académicas na abordagem ao risco nos POES, estando esta essencialmente assente na contratação de seguros. Daí que, a literatura académica seja considerada muito escassa e com deficiências, nomeadamente, por se procurar generalizar os riscos para projetos em contextos díspares, ou por se estudar a gestão do risco à luz de modelos desenvolvidos primeiramente para o setor empresarial. Assim, são evidenciadas as metas alcançadas e as lacunas no conhecimento, que merecem a atenção dos académicos e a cooperação dos profissionais do setor.

Segundo, esta investigação expõe conhecimento inédito e que seria considerado de difícil ou impossível obtenção, na medida em que as OES, à semelhança das empresas ou setor público, não apresentam uma postura de abertura ao ponto de divulgar a informação sobre as vulnerabilidades e riscos enfrentados pela sua gestão, que por vezes consubstanciam situações de fraude. Tal opção colocá-las-ia em situação de fragilidade em relação às restantes organizações do setor e perante as suas partes interessadas. Com base nos dados ora revelados, os académicos têm ao seu dispor exemplos detalhados e aprofundados da atuação de OES portuguesas, os quais representam bases para orientar a sua investigação

de uma forma mais clara no sentido de responder às oportunidades para investigação futura identificadas adiante em 5.4.¹⁵

Terceiro, este estudo revela as percepções partilhadas pelos responsáveis pelos POES, o que permitiu extrair o seu entendimento, termos empregues e pontos de vista adotados na estruturação de estratégias de gestão do risco. Assim, foi possível rever e repensar criticamente conclusões de investigações anteriores que apontavam para uma aplicação da gestão do risco em OES sem orientação estratégica, levando a colocá-las em perspetiva e a evidenciar questões metodológicas que não foram inicialmente colocadas.

A análise e discussão dos resultados obtidos nesta investigação entroncam nas questões de avaliação dos POES, tendo-se gerado contributos no seio de dois campos teóricos – teoria da gestão estratégica e teoria das partes interessadas. No campo da gestão estratégica, esta investigação sugere um quadro de modelação das vulnerabilidades, restrições e atores do contexto dos POES, evidenciando a gestão do risco como uma abordagem estratégica que potencia o cumprimento dos OISP.

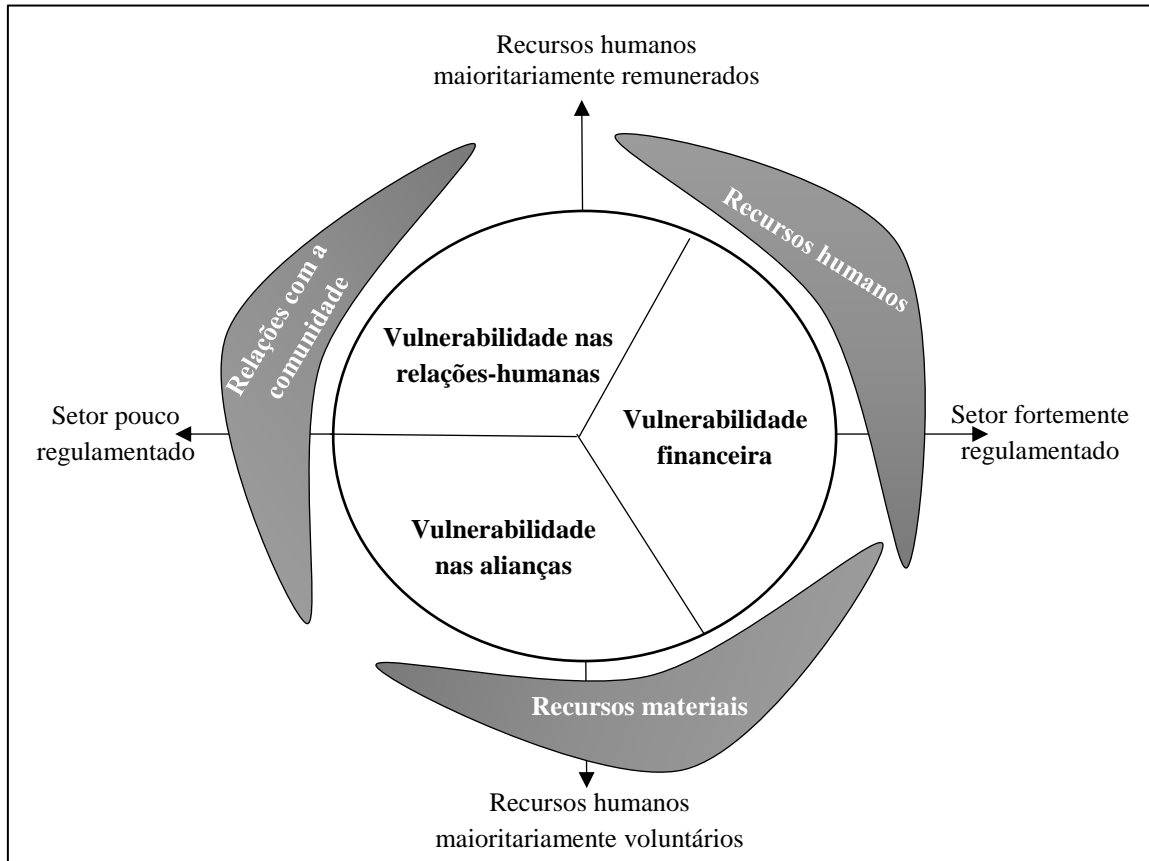
De facto, neste quadro de modelação da relação entre vulnerabilidades-restrições-atores, que se representa na Figura 26, a dinâmica de cooperação entre os atores e restrições do contexto dos projetos é modelada pela natureza das vulnerabilidades: financeira, relações-humanas e alianças. A análise das entrevistas permitiu diferenciar projetos que, por prestarem serviços relacionados com o bem-estar na infância ou na terceira idade, têm obrigações adicionais relacionadas com a regulamentação do setor pois estão em causa utentes vulneráveis e com necessidades específicas. Por outro lado, outro fator diferenciador prendeu-se com a natureza mais ou menos remunerada dos recursos humanos. Daí o quadro sugerido apresentar o enquadramento da dinâmica das vulnerabilidades, atores e restrições do contexto conforme o setor seja mais ou menos regulamentado ou consoante a OES recorra a força de trabalho maioritariamente remunerada ou voluntária.

Desta forma, contribui-se para a colmatação da lacuna de investigação na área do mapeamento das vulnerabilidades, onde os atores e a natureza dos eventos de risco são identificados e interrelacionados. Ao sugerir um mapa de gestão e avaliação dos POES

¹⁵ A título de exemplo, encontra-se em processo de revisão (última fase) um caso submetido à IMA Educational Journal sobre gestão do risco em OES. Até esta fase, os comentários dos editores apontam para o grande interesse deste tema.

na ótica das ações estratégicas de resposta aos riscos inerentes às vulnerabilidades do contexto – respostas no campo dos recursos humanos, recursos materiais e relações com a comunidade –, esta investigação discute uma perspetiva avaliativa diferenciadora a utilizar pelas partes interessadas no POES.

Figura 26. Quadro conceptual de gestão do risco quanto ao cumprimento dos OISP



A modelação VRA-OES proposta (*vide* capítulo 4.3.2.) e o quadro estratégico de resposta aos riscos inerentes às vulnerabilidades do contexto (*vide* capítulo 4.3.3.), interrelacionados no quadro conceptual de gestão do risco apresentado na Figura 26 é um contributo que se enquadra no eixo instrumental da teoria das partes interessadas. Este quadro conceptual reconhece a legitimidade dos interesses das partes interessadas quanto ao cumprimento dos objetivos de impacto social e sugere a orientação para a gestão estratégica do risco enquanto abordagem necessária para guiar a prática das OES no relacionamento com as suas partes interessadas.

5.2.2. Para os profissionais da ES e suas partes interessadas

Numa perspetiva prática da ES, esta investigação revela valor ao contribuir para o conhecimento das OES e suas partes interessadas.

Na perspectiva das OES, dois contributos são trazidos. Por um lado, ao partilharem as suas experiências e lições aprendidas enquanto responsáveis pela gestão de projetos em OES, estes profissionais revelam as práticas que mostram ter resultado enquanto estratégias de resposta aos riscos de incumprimento dos objetivos de impacto social, podendo estas vir a ser adotadas por outras organizações da ES como forma de enfrentar as vulnerabilidades sentidas nos seus projetos.

Ainda que os gestores de projeto e responsáveis por OES não se identifiquem com o contexto ou OISP objeto de análise neste estudo, estes têm aqui uma oportunidade de refletir aprofundadamente sobre as experiências dos seus próprios projetos e, assim, desenvolver as capacidades adaptativas dos membros da sua organização ou de prontidão para enfrentar coletivamente as ocorrências de risco. Desta forma serão capazes de, com maior probabilidade, criar valor sustentável ao acelerar a adoção de mudança estratégica na organização para a perspectiva do risco.

Por outro lado, a investigação expõe desafios que ainda procuram estratégias adequadas de gestão do risco – ao nível de eventos de risco sem respostas ou práticas não documentadas –, que alertam para futuros esforços que se exigem às OES no sentido de construir soluções que dotem de confiabilidade a sua ação. O alcance de estatuto de organização confiável pode revelar-se diferenciador, pela positiva, no âmbito de avaliações que os investidores-doadores fazem durante a tomada de decisão sobre a afetação de fundos através, nomeadamente, dos títulos de impacto social, onde os investidores assumem o risco de perder o seu investimento caso o impacto social anunciado não se efetive. Daí que seja recomendável que as OES desenvolvam a análise dos eventos de risco possíveis de ocorrer e demonstrem como vão implementar a gestão do risco e que resultados esperam obter quanto à garantia de cumprimento dos OISA.

Noutra vertente, o quadro estratégico de resposta aos riscos inerentes às vulnerabilidades do contexto tem potencial para apoiar os responsáveis por POES na sua gestão, quando esta vise dar a devida consideração aos interesses dos que apostam e dependem do projeto. Na perspectiva das partes interessadas, especialmente as que têm, como maior preocupação o cumprimento dos objetivos de impacto social, nomeadamente beneficiários e investidores-doadores, esta investigação sugere um quadro de avaliação de projetos, definindo respostas ao risco inerentes às vulnerabilidades dos POES que devem constituir

a estratégia de gestão do risco destas organizações, de acordo com a natureza dos benefícios de impacto social ambicionados e contexto em que as OES atuam.

De facto, a problemática de avaliação prévia de candidaturas a financiamento nunca foi tão atual, sendo a criação dos novos títulos de impacto social evidência da preocupação em assegurar uma correta avaliação prévia de candidaturas. Neste cenário, este quadro avaliativo vem responder às necessidades emergentes das empresas e Estado que se associam enquanto garantes do cumprimento dos objetivos de impacto social anunciados nas candidaturas elaboradas pelas OES. Neste tempo em que ainda se explora a forma de implementar estes novos instrumentos de financiamento da ES (em Portugal perspetiva-se a primeira aplicação em 2018 no âmbito dos fundos do Portugal 2020), esta investigação vem alertar para a necessidade de formação nesta área.

Para os beneficiários, quando estes têm opção de escolha para usufruir do benefício procurado, este quadro avaliativo permite guiar a sua escolha, optando por OES que implementem as práticas de resposta aos riscos identificadas.

5.3. Limitações da investigação

A análise conduzida incorpora perceções de responsáveis por quatro diferentes tipos de POES, no que se refere à natureza dos benefícios de impacto social prosseguidos ou contexto em que atuam. No entanto, a ES é muito mais vasta, no que concerne aos benefícios prosseguidos, contexto de atuação, atividades executadas, abordagens e recursos utilizados, pelo que o desafio de padronização é uma realidade nos projetos da ES. A utilização da metodologia de estudos de caso numa perspetiva comparativa, permitiu abordar esta problemática, tendo sido possível enquadrar os projetos em padrões de vulnerabilidades. No entanto, a heterogeneidade do setor deixa antever que o quadro de decisão baseado no contexto e vulnerabilidades não está completo, havendo potenciais vulnerabilidades de outras naturezas e contextos por explorar e enquadrar no quadro de decisão. Desde logo, a literatura específica no campo teórico ambientalista é um indicador que as OES que se dedicam as causas ambientais atuam em contextos diferenciadores com vulnerabilidades próprias que não se enquadrarão necessariamente no quadro de conclusões deste estudo.

Uma outra limitação prendeu-se com a recolha de dados sobre os POES, que passou pela condução de entrevistas semiestruturadas a responsáveis pela sua gestão. O facto dos

entrevistados que compõem a amostra por conveniência terem algum envolvimento prévio com o investigador, bem como, por vezes, existir um conhecimento prévio da natureza dos projetos em análise, gerou dificuldades de distanciamento da realidade em análise. De facto, reconhece-se que este facto, inerente à opção justificada pela amostra por conveniência, poderá ter limitado a objetividade na condução da análise dos dados recolhidos nas entrevistas, criando potenciais enviesamentos nos resultados. Por outro lado, estas entrevistas tiveram uma duração limitada, ainda que o entrevistador se tenha disponibilizado para prolongar a entrevista caso o entrevistado e a OES assim o permitissem. Tal como acontece aquando da utilização de outros métodos de recolha de dados, nomeadamente inquéritos por questionário, a reflexão sobre as questões colocadas não é construída na sua plenitude no momento, podendo prolongar-se por um período bastante superior. O facto de a recolha dos dados ser momentânea e atendendo à natureza dos dados relevados pelos responsáveis dos projetos, os quais denotam fragilidades e desafios nas OES, identifica-se como limitação deste estudo a possibilidade de não ter sido possível recolher todas as perceções dos responsáveis sobre as dimensões em análise. A realização de entrevistas junto de OES que partilhavam projetos com objetivos similares refletiu a preocupação com esta limitação. À medida que foram sendo realizadas as entrevistas dentro da mesma natureza de OISP, foi possível constatar que os responsáveis identificavam novos fatores no contexto destes projetos que se enquadravam nas questões de investigação, nomeadamente, novos eventos de risco. Por outro lado, os dados recolhidos na entrevista foram confrontados com informação constante de relatórios divulgados externamente, quando disponíveis, pelo que se espera ter mitigado a limitação desta forma.

Por fim, a gestão do risco não está amplamente implementada no tecido empresarial, sendo muito menos frequente nas OES. As conclusões do estudo revelaram uma preocupação pelo risco a que os projetos estão sujeitos e pelo desenho de respostas a estes. No entanto, este é um processo que se mostrou informal e sem aplicação de terminologia no quadro da literatura e normas de gestão do risco. Assim, uma limitação deste estudo prende-se com o facto da área de investigação não ser completamente compreendida pelos profissionais e, em particular, profissionais da ES. Tendo-se compreendido previamente este desafio, as entrevistas foram conduzidas através da colocação de questões sem que a terminologia normativa específica fosse empregue. A formação mais especializada para

os profissionais deste setor é necessária para melhorar a investigação e a prática neste campo da gestão do risco.

5.4. Oportunidades para investigação futura

Da investigação resultam novos caminhos para ser trilhados por futuros investigadores que procurem avançar no conhecimento no campo das vulnerabilidades e riscos inerentes aos POES. Numa ótica de contribuir para a prática da gestão do risco na ES, mostra-se relevante compreender que fatores influenciam a adoção de práticas de gestão estratégica do risco, tanto no que se refere à prática num formato formal ou informal. Adicionalmente, o estudo seguiu uma abordagem exploratória limitada ao caso das OES Portuguesas, pelo que a condução de um estudo com os mesmos objetivos de investigação do presente será de potencial interesse em qualquer país onde a ES tenha um peso significativo.

Atendendo a que a compreensão e avaliação do grau de vulnerabilidade dos POES leva a que as OES ajustem as suas respostas aos riscos, a condução de investigações com enfoque em metodologias de análise longitudinal mostra-se uma opção fundamental para compreender os ajustamentos necessários à estratégia de gestão do risco neste setor. Sendo conduzidas análises longitudinais, os investigadores poderão testar hipóteses de variabilidade do nível de exposição ao risco, das suas consequências ou probabilidade de ocorrência quando implementada uma determinada estratégia de capacitação adaptativa ou prontidão para resposta em caso de ocorrência de eventos de risco.

Por fim, de forma a validar as evidências empíricas deste estudo quanto a relação percecionada pelos responsáveis por POES de adequação das estratégias de capacitação para resposta aos riscos e a efetiva diminuição da vulnerabilidade a eles associados, seria relevante que futuras investigações analisassem as perceções de outras partes interessadas no impacto social prosseguido, nomeadamente, os beneficiários.

Referências bibliográficas

Abdul-Muhmin, A.G. (2005), Instrumental and interpersonal determinants of relationship satisfaction and commitment in industrial markets. *Journal of Business Research* 58(5), 619–28.

Adger, W.N. (2006), Vulnerability. *Global Environmental Change* 16(3), 268–81.

Adger, W.N. (1998), Indicators of social and economic vulnerability to climate change in Vietnam, *Global Environmental Change Working Paper 96-05*, Centre for Social and Economic Research on the Global Environment, University of East Anglia and University College London.

AFP, AHP, CASE, e The giving Institute (1993), A Donor Bill of Rights, *Afp - Association of Fundraising Professionals*, <https://www.afpnet.org/files/Content Documents/DonorBillofRights.pdf>.

Ahmed, Z.U. (2014), Management control issues in Non-Governmental Organisations (NGOs): An evaluation of contingency factors and potential for future research. *International Journal of Managerial and Financial Accounting* 6(3), 251–71.

Al-Tabbaa, O., K. Gadd, e S. Ankrah (2013), Excellence models in the non-profit context: strategies for continuous improvement. *International Journal of Quality & Reliability Management* 30(5), 590–612.

Alcántara-Ayala, I. (2002), Geomorphology, natural hazards, vulnerability and prevention of natural disasters in developing countries. *Geomorphology* 47(2–4), 107–24.

Alwang, J., P.B. Siegel, S.L. Jørgensen, e V. Tech (2001), Series Vulnerability : A View From Different Disciplines. *Social Protection Discussion Paper World Bank* (115), 46.

Amagoh, F. (2015), Improving the credibility and effectiveness of non-governmental organizations. *Progress in Development Studies* 15(3), 221–39.

Anheier, H., R. Haß, V. Then, A. Beller, e S. Wehrsig (2011), Accountability & Transparency: A Comparative Study of German Nonprofit Organizations, Public Agencies and Forprofit Corporations, *Collaborative Project*, Hertie School of Governance and the Centre for Social Investment of Heidelberg University.

Anheier, H.K., R. Hass, e A. Beller (2013), Accountability and Transparency in the German Nonprofit Sector: A Paradox? *International Review of Public Administration* 18(3), 69–84.

Archibald, T., G. Sharrock, J. Buckley, e N. Cook (2016), Assumptions, conjectures, and other miracles: The application of evaluative thinking to theory of change models in community development. *Evaluation and Program Planning* 59, 119–27.

Arena, M., G. Azzone, e I. Bengo (2015), Performance Measurement for Social Enterprises. *Voluntas* 26(2), 649–72.

Artto, K. K. (1997), Fifteen years of project risk management applications: where projetos. Where are we going?, *Proceedings of the IPMA Symposium on Project Management 1997*, Helsinki, Finland.

Arvidson, M. e F. Lyon (2014), Social Impact Measurement and Non-profit Organisations: Compliance, Resistance, and Promotion. *Voluntas* 25(4), 869–86.

Arya, B. e J.E. Salk (2006), Cross-Sector Alliance Learning and Effectiveness of Voluntary Codes of Corporate Social Responsibility. *Business Ethics Quarterly* 16(2), 211–34.

Atkinson, A. a., J.H. Waterhouse, e R.B. Wells (1997), A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement. *Sloan Management Review* 38(3), 25–38.

Atkinson, R. (1999), Project management: cost, time and quality, to best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management* 17(6), 337–42.

Austin, J.E. (2010), *The collaboration challenge: How nonprofits and businesses succeed through strategic alliances*. San Francisco, CA.: John Wiley & Sons.

Austin, J.E. (2000), Strategic Collaboration Between Nonprofits and Businesses. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 29(1), 69–97.

Austin, J.E. e M.M. Seitanidi (2012), Collaborative Value Creation: A Review of Partnering Between Nonprofits and Businesses . Part 2: Partnership Processes and Outcomes. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 41(6), 929–68.

- Aven, T. (2016), Risk assessment and risk management: Review of recent advances on their foundation. *European Journal of Operational Research* 253(1), 1–13.
- Badiru, A. (2008), *Triple C Model of Project Management: Communication, Cooperation and Coordination*. Ohio.: Taylor & Francis Group.
- Bailey, C., A. Madden, K. Alfes, e L. Fletcher (2017), The Meaning, Antecedents and Outcomes of Employee Engagement: A Narrative Synthesis. *International Journal of Management Reviews* 19(1), 31–53.
- Balsler, D. e J. McClusky (2005), Managing stakeholder relationships and nonprofit organization effectiveness. *Nonprofit Management and Leadership* 15(3), 295–315.
- Bampton, R. e C.J. Cowton (2002), The E-Interview. *Forum: Qualitative Social Research* 3(2), 1–10.
- Bansal, P. (2000), Why companies go green: A model of ecological responsiveness. *Academy of Management* 43(4), 717–36.
- Barnard, C.I. (1938), *The functions of the executive*. MA: Harvard University Press.
- Barney, J.B. (2001), Resource-based theories of competitive advantage : A ten- year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management* 27, 643–50.
- Barriball, L. e A. While (1994), Collecting data using a semi-structured interview: a discussion paper. *Journal of Advanced Nursing* 19(2), 328–35.
- Behn, B.K., D.D. DeVries, e J. Lin (2010), The determinants of transparency in nonprofit organizations: An exploratory study. *Advances in Accounting* 26(1), 6–12.
- Benjamin, L.M. (2012), The Potential of Outcome Measurement for Strengthening Nonprofits' Accountability to Beneficiaries. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 42(6), 1224–44.
- Benjamin, L.M. (2008), Bearing more risk for results. *Administration & Society* 39(8), 959–83.
- Benjamin, L.M. e D. Campbell (2015), Nonprofit Performance: Accounting for the Agency of Clients. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 44(5), 988–1006.

Benson, C., J. Twigg, e M. Myers (2001), NGO initiatives in risk reduction: An overview. *Disasters* 25(3), 199–215.

Berg, B.L. (2004), Qualitative research methods for the social sciences. *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*, 195–208.

Berman, S.L., a. C. Wicks, S. Kotha, e T.M. Jones (1999), Does stakeholder orientation matter? The relationships between stakeholder management models and firm financial performance. *Academy of Management Journal* 42(5), 488–506.

Berrone, P., L. Gelabert, F. Massa-Saluzzo, e H.E. Rousseau (2016), Understanding community dynamics in the study of grand challenges: How nonprofits, institutional actors, and the community fabric interact to influence income inequality. *Academy of Management Journal* 59(6), 1940–64.

Bilich, T. (2015), Boards and nonprofit risk management. *Risk Management* September, 10–2.

Bonoma, T. V (1985), Case Research in Marketing : Opportunities , Problems , and a Process, *Journal of Marketing Research* 22(2), 199–208.

Bosman, V.C. (2015), *A Dyadic Analysis of Undergraduate Peer-Mentoring Relationships in the Context of a Formal Peer-Mentoring Programme at a University Residence*. Ph.D. Thesis, Department of Curriculum Studies, University of Stellenbosch.

Breckell, P., K. Harrison, e N. Robert (2010), Impact Reporting in the UK Charity Sector, *Charity Finance Directors' Group and University of London Report*, <http://www.cfg.org.uk/resources/~media/Files/Resources/Impact%20Reporting%20in%20the%20UK%20Charity%20Sector.ashx>.

Brinkerhoff, J.M. e D.W. Brinkerhoff (2002), Government – Nonprofit Relations in Comparative Perspective: Evolution , Themes and New Directions. *Public Administration and Development* 22, 3–18.

Brothers, M.A. (2002), Engineering Management Capstone Project EM 697: Compare and Contrast Risk Management Implementation at NASA and the US Army, *International Conference on Industry, Engineering and management Systems*, Flórida, USA.

- Brown, W.A. (2005), Exploring the Association Between Board and Organizational Performance in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management & Leadership* 15(3), 317–39.
- Brownell, P. (1995), *Research Methods in Management Accounting*. Australia.: Coopers and Lybrand and Accounting Association of Australia and New Zealand.
- Bryman, A. e E. Bell (2015), *Business research methods*. Oxford.: Oxford University Press.
- Burger, R. (2012), Reconsidering the case for enhancing accountability via regulation. *Voluntas* 23(1), 85–108.
- Cairns, B., M. Harris, e M. Tricker (2005), Improving Performance? The Adoption and Implementation of Quality Systems in U.K. Nonprofit. *Nonprofit Management and Leadership* 16(2), 135–51.
- Callen, J.L., A. Klein, e D. Tinkelman (2003), Board Composition, Committees, and Organizational Efficiency: The Case of Nonprofits. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 32(4), 493–520.
- Campbell, A. e S. Yeung (1991), Creating a sense of mission. *Long Range Planning* 24(4), 10–20.
- Campbell, D. (2002), Outcomes Assessment and the Paradox of Nonprofit Accountability. *Nonprofit Management and Leadership* 12(3), 243–59.
- Cannon, T. e J. Twigg (2003), Social Vulnerability, Sustainable Livelihoods and Disasters, *Report to The Department for International Development*, https://www.researchgate.net/profile/J_Twigg/publication/254398816_Social_Vulnerability_Sustainable_Livelihoods_and_Disasters/links/56656a1308ae4931cd621574.pdf.
- Carman, J.G. (2011), Understanding evaluation in nonprofit organizations. *Public Performance & Management Review* 34(3), 543–53.
- Carman, J.G. (2010), What's Wrong With This Theory of Change? *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 39(2), 256–74.

Carman, J.G. (2009), Nonprofits, Funders, and Evaluation: Accountability in action. *The American Review of Public Administration* 39(4), 374–90.

Carman, J.G. e K.A. Fredericks (2010), Evaluation capacity and nonprofit organizations: Is the glass half-empty or half-full? *American Journal of Evaluation* 31(1), 84–104.

Carvalho, A. (2010), Quantifying the Third Sector in Portugal: An Overview and Evolution from 1997 to 2007. *Voluntas* 21(4), 588–610.

Castanheira, N. e L. Rodrigues (2006), Gestão de risco: Da abordagem tradicional à gestão de risco empresarial (ERM), *Revisores & Empresas* 34, 58–61.

Castillo-Montoya, M. (2016), Preparing for Interview Research : The Interview Protocol Refinement Framework Preparing for Interview Research : The Interview Protocol Refinement. *The Qualitative Report* 21(5), 811–31.

Chikoto, G.L. e D.G. Neely (2014), Building Nonprofit Financial Capacity. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 43(3), 570–88.

Chisolm, L.B. (1995), Accountability of nonprofit organizations and those who control them: The legal framework. *Nonprofit Management and Leadership* 6(2), 141–56.

Collier, D., H.E. Brady, e J. Seawright (2004), Sources of leverage in causal inference: Toward an alternative view of methodology, em H. E. Brady, & D. Collier (Ed), *Rethinking Social Inquiry: Diverse Tools, Shared Standards*, Lanham: Rowman and Littlefield, 229-266.

Collins, B.J. (2003), Identifying and categorising the sector's impact, em NCVO (Ed), *Case-studies of impact assessment in small and medium-sized voluntary organisations*, London: The UKVoluntary Sector Research Group, 18–26.

Comité Económico e Social Europeu (2007), A Economia Social na União Europeia, *CIRIEC - Centro Internacional de Pesquisa e Informação sobre Economia Pública, Social e Cooperativa*, <http://www.eesc.europa.eu/resources/docs/eesc-2007-11-pt.pdf>.

Connolly, C. e A. Dhanani (2009), Narrative Reporting by UK Charities, *Research Report 109*, The Association of Chartered Certified Accountants.

- Connolly, C. e N. Hyndman (2004), Performance reporting: A comparative study of British and Irish charities. *British Accounting Review* 36(2), 127–54.
- Cooke-Davies, T. (2002), The «real» success factors on projects. *International Journal of Project Management* 20(3), 185–90.
- Cooper, C., C. Graham, e D. Himick (2016), Social impact bonds: The securitization of the homeless. *Accounting, Organizations and Society* 55, 63–82.
- Cordery, C. e R. Sinclair (2013), Measuring performance in the third sector. *Qualitative Research in Accounting & Management* 10(3), 196–212.
- Coule, T.M. (2015), Nonprofit Governance and Accountability: Broadening the Theoretical Perspective. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 44(1), 75–97.
- Cousins, J.B., S.C. Goh, C. Elliott, T. Aubry, e N. Gilbert (2014), Government and voluntary sector differences in organizational capacity to do and use evaluation. *Evaluation and Program Planning* 44, 1–13.
- Craig-Lees, M., J. Harris, e W. Lau (2008), The Role of Dispositional, Organizational and Situational Variables in Volunteering. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing* 19(2), 1–24.
- Creswell, J.W. e C.N. Poth (2017), *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*, California: SAGE publications Inc.
- CRP (1976), Constituição da República Portuguesa, *Governo de Portugal*, <https://www.parlamento.pt/ArquivoDocumentacao/Documents/CRPVIIrevisao.pdf>.
- Crystal (2013), The Challenges of Nonprofit Risk Management. *Risk Management July / August*, 18-19.
- Das, T.K. e B.-S. Teng (2000), Instabilities of strategic alliances: An internal tensions perspective. *Organization Science* 11(1), 77–101.
- Davis, P. (1999), *The politics of risk: Are nonprofits more vulnerable than you think?*, Madison, WI.: The Society for Nonprofit Organizations.
- Daymon, C. e I. Holloway (2002), *Qualitative Research Methods in Public Relations and Marketing Communications*, New York, NY.: Routledge.

Deephouse, D.L. (2000), Media Reputation as a Strategic Resource: An Integration of Mass Communication and Resource-Based Theories. *Journal of Management* 26(6), 1091–112.

Denzin, N.K. e Y.S. Lincoln (2011), *The Sage handbook of qualitative research*, California: SAGE publications Inc.

Diogo, L.D.V. (2016), *Implementação da Norma ISO 9001 em IPSS: Efeitos e exigências a prazo*. Tese de Mestrado, Universidade Católica Portuguesa.

Dobrai, K. e F. Farkas (2010), Growing professionalism in the services of nonprofit organizations. *Review of International Comparative Management* 11(5), 894–904.

Domanski, J. (2016), Risk Categories and Risk Management Processes in Nonprofit Organizations. *Foundations of Management* 8(1), 227–42.

Donaldson, L. e J.H. Davis (1991), Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns. *Australian journal of Management* 16(1), 49–66.

Donaldson, T. e L.E. Preston (1995), the Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review* 20(1), 65–91.

Douglas, S. e K. Mills (2000), Nonprofit fraud: What are the key indicators?, *Canadian Fundraiser*, https://charityvillage.com/cms/content/topic/nonprofit_fraud_what_are_the_key_indicators_#.WlnXxvll_IU

Douthwaite, B., K. Kamp, C. Longley, F. Kruijssen, R. Puskur, T. Chiuta, *et al.* (2013), Using theory of change to achieve impact in AAS, *AAS Working Paper*, CGIAR Research Program on Aquatic Agricultural Systems.

Dragon, K. (2012), *Funding social sector activity in Brazil: A case study analysis of agency risk incidence and mitigation*. Tese de mestrado, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Brazil.

Drucker, P. (1989), What Business Can Learn from Nonprofits HBR. *Harvard Business Review* (July-August), 88–93.

Duggal, B.J.S. (2010), How Do You Measure Project Success ? Rethinking the Triple Constraint, *PMI Community Post*, <http://www.projectize.com/tripleConstraint.html>.

Dumont, G.E. (2013a), Transparency or Accountability? The Purpose of Online Technologies for Nonprofits. *International Review of Public Administration* 18(3), 7–29.

Dumont, G.E. (2013b), Nonprofit Virtual Accountability. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 42(5), 1049–67.

Dunning, M. (2012), Reputational harm, EPL among risks risk facing nonprofits, *Business Insurance*, <http://connection.ebscohost.com/c/articles/71039831/reputational-harm-epl-among-risks-facing-nonprofits>.

Dwyer, A., C. Zoppou, e O. Nielsen (2004), Quantifying Social Vulnerability: A methodology for identifying those at risk to natural hazards, *Geoscience Australia Record 2004/14*, Commonwealth of Australia.

Ebrahim, A. (2010), Accountability, em *The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management*, Hoboken, NJ.: John Wiley & Sons, 274–92

Ebrahim, A. e V.K. Rangan (2010), The limits of nonprofit impact: A contingency framework for measuring social performance, *Working Paper 10-099*, Social Enterprise Initiative, Harvard Business School.

Eckerd, A. e S. Moulton (2011), Heterogeneous Roles and Heterogeneous Practices: Understanding the Adoption and Uses of Nonprofit Performance Evaluations. *American Journal of Evaluation* 32(1), 98–117.

Eeckloo, K., G. Van Herck, C. Van Hulle, e A. Vleugels (2004), From Corporate Governance to Hospital Governance. Authority, transparency and accountability of Belgian non-profit hospitals' board and management. *Health Policy* 68(1), 1–15.

Eikenberry, A.M. e J.D. Kluver (2004), The marketization of the nonprofit sector: Civil society at risk? *Public Administration Review* 64(2), 132–40.

Eisenhardt, K.M. (1989a), Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy of Management Review* 14(1), 57–74.

Eisenhardt, K.M. (1989b), Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review* 14(4), 532–50.

Elbers, W. e L. Schulpen (2013), Corridors of Power: The Institutional Design of North-South NGO Partnerships. *Voluntas* 24(1), 48–67.

Eppel, E. (2016), Complexity thinking in public administration's theories-in-use. *Public Management Review* 19(6), 1–17.

Epstein, B.M.J. e F.W. Mcfarlan (2011), Measuring the efficiency and effectiveness of a nonprofit's performance. *Strategic Finance* 93(4), 27–34.

Eraut, M. (2000), Non-formal learning and tacit knowledge in professional work. *The British journal of educational psychology* 70, 113–36.

Farkas, F. e M. Molnar (2005), Towards a universal standard of nonprofit accountability: 'standard of standards' in NGO accountability?, *Proceedings of the first ISTR-EMES International conference*, Paris, França.

Fassin, Y. (2009), The stakeholder model refined. *Journal of Business Ethics* 84, 113–35.

Fassin, Y., J. Deprez, A. Van den Abeele, e A. Heene (2016), Complementarities Between Stakeholder Management and Participative Management: Evidence From the Youth Care Sector. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 46(3), 586–606.

FHWA (2014), Risk assessment for public-private partnerships: A primer, *P3 Toolkit of US Department of Transportation*, https://www.fhwa.dot.gov/ipd/pdfs/p3/p3_risk_assessment_primer_122612.pdf.

Fisher, J.G. (1998), Contingency Theory, Management Control Systems and Firm Outcomes: Past Results and Future Directions. *Behavioral Research in Accounting* 10, 47–64.

Flick, U. (2009), *An Introduction to qualitative research*. California: SAGE publications Inc.

Flyvbjerg, B., N. Bruzelius, e W. Rothengatter (2003), *Megaprojects and Risk*. Cambridge, United Kingdom: Cambridge University Press.

Forbes, D.P. (1998), Measuring the Unmeasurable: Empirical Studies of Nonprofit Organization Effectiveness from 1977 to 1997. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 27(2), 183–202.

Fortin, M.-F. (2000), *O processo de investigação: Da concepção à realização*. Loures, Portugal: Lusociência - Edições Técnicas e Científicas, Lda.

Francisco, L. (2012), *O desempenho das Organizações Sem Fins Lucrativos na perspetiva dos stakeholders*. Tese de Doutoramento em Gestão, Universidade da Beira Interior.

Franco, R. (2015), Diagnóstico das ONG em Portugal, *Fundação Calouste Gulbenkian*, https://s3-eu-central-1.amazonaws.com/content.gulbenkian.pt/wp-content/uploads/2017/08/29195743/PCA_DiagnosticoONGPortugal2015.pdf

Franco, R., S. Sokolowski, E. Hairel, e L. Salamon (2005), The Portuguese Nonprofit Sector the Portuguese Nonprofit Sector, *Universidade Católica Portuguesa e Johns Hopkins University*, http://ccss.jhu.edu/wp-content/uploads/downloads/2011/11/Portugal_NationalReport_2005.pdf

Freeman, R.E. (1999), Response: Divergent stakeholder theory. *The Academy of Management Review* 24(2), 233–6.

Freeman, R.E. (1994), The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions. *Business Ethics Quarterly* 4(4), 409–21.

Freeman, R.E. (1984), *Strategic Management: A stakeholder approach*. Toronto, Canadá: Pitman Publishing Inc.

Friedman, A.L. e S. Miles (2002), Developing Stakeholder Theory. *Journal of Management Studies* 39(1), 1–21.

Froelich, K. a. (1999), Diversification of Revenue Strategies: Evolving Resource Dependence in Nonprofit Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 28(3), 246–68.

Frooman, J. (1999), Stakeholder influence strategies. *Academy of Management Review* 24(2), 191–205.

Fusch, P.I. e L.R. Ness (2015), Are we there yet? Data saturation in qualitative research. *The Qualitative Report* 20(9), 1408–1416.

García, M., L.I. González, e L. Acebrón (2013), The untapped potential of marketing for evaluating the effectiveness of nonprofit organizations: A framework proposal. *International Review on Public and Nonprofit Marketing* 10(2), 87–102.

Garner, J.T. e L.T. Garner (2011), Volunteering an Opinion: Organizational Voice and Volunteer Retention in Nonprofit Organizations Nonprofit. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 40(5), 813–28.

Gaskin, K. (2006), *On the safe side: Risk, risk management and volunteering*. London, United Kingdom: Volunteering England and The Institute for Volunteering Research.

Geisel, J. (2001), Nonprofits create RRG to cover liability risks, *Business Insurance*, <http://www.businessinsurance.com/article/20010204/ISSUE01/10003642/nonprofits-create-rrg-to-cover-liability-risks>.

Gent, S.E., M.J.C. Crescenzi, E.J. Menninga, e L. Reid (2015), The reputation trap of NGO accountability. *International Theory* 7(3), 426–63.

GHK (2010), Volunteering in the European Union, *Educational, Audiovisual & Culture Executive Agency (EAC-EA) e Directorate General Education and Culture (DG EAC)*, http://ec.europa.eu/citizenship/pdf/doc1018_en.pdf

Ghoneim, A., H. Abbass, e M. Barlow (2007), Investigating alliance dynamics using a co-evolutionary iterated prisoner's dilemma with an exit option, *2007 IEEE Congress on Evolutionary Computation (CEC 2007)*, Singapura.

Gibelman, M. e S.R. Gelman (1999), Safeguarding the nonprofit agency: The role of the board of directors in risk management. *Residential Treatment for Children & Youth* 16(4), 19–37.

Glassman, D.M. e K. Spahn (2012), Performance Measurement for Nonprofits. *Journal of Applied Corporate Finance* 24(2), 72–7.

Gomes, P. (2016), *Transparency in financial reporting by European foundations*. Tese de Mestrado em Gestão, NOVA – School of Business and Economics.

Goodpaster, K.E. (1991), Business ethics and stakeholder analysis. *Business Ethics Quarterly* 1(1), 53–73.

Governo do Brasil (2012), Projeto de Lei 4919/2012, *Projetos de Lei e Outras Proposições*, <http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=564392>.

Governo de Portugal (2012), Relatório de Avaliação das Fundações, *Secretaria de Estado da Administração Pública*, https://www.portugal.gov.pt/media/673521/relat_rio_de_avaliao.pdf.

Governo dos EUA (1996), Circular No. A-130, *The Office of Management and Budget*, <https://georgewbush-whitehouse.archives.gov/omb/circulars/a130/a130.html>.

Governo do Reino Unido (2014), Charity types: how to choose a structure (CC22a). Setting up a charity and Managing your charity, *The Charity Commission*, <https://www.gov.uk/guidance/charity-types-how-to-choose-a-structure>.

Governo do Reino Unido (2009), *Risk Management assessment framework: a tool for departments*, *Government of United Kingdom*, https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/191516/Risk_management_assessment_framework.pdf.

Graneheim, U.H. e B. Lundman (2004), Qualitative content analysis in nursing research: Concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse Education Today* 24(2), 105–12.

Grant, L.E. e M. Potoski (2015), Collective reputations affect donations to nonprofits. *Journal of Policy Analysis and Management* 33(4), 835–52.

Gray, R. (2000), Review essay: It's official our future is safe in the hands of business. *Social and Environmental Accountability Journal* 20(1), 19–22.

Green, J.C. e D.W. Griesinger (1986), Board Performance and Organizational Effectiveness in Nonprofit Social Services Organizations. *Nonprofit Management & Leadership* 6(4), 381–402.

Greenlee, J., M. Fischer, T. Gordon, e E. Keating (2007), An Investigation of Fraud in Nonprofit Organizations: Occurrences and Deterrents. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 36(4), 676–94.

Greenlee, J.S. e J.M. Trussel (2000), Predicting the Financial Vulnerability of Charitable Organizations. *Nonprofit Management & Leadership* 11(2), 199–210.

Grieco, C., L. Michelini, e G. Iasevoli (2015), Measuring Value Creation in Social Enterprises : A Cluster Analysis of Social Impact Assessment Models. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 44(6), 1173–93.

Gronbjerg, K. a. e L. Paarlberg (2001), Community variations in the size and scope of the nonprofit sector: Theory and preliminary findings. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 30(4), 684–706.

Guerrero, S. (2016), Event risk: Three essays exploring nonprofit organizations' finances after the September 11 attacks. Ph.D. Thesis, University at Albany, New York.

Hagen, R. (2002), Globalization, university transformation and economic regeneration: A UK case study of public/private sector partnership. *International Journal of Public Sector Management* 15(3), 204–18.

Hager, M.A. (2001), Financial Vulnerability among Arts Organizations: A Test of the Tuckman-Chang Measures. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 30(2), 376–92.

Hale, K. (2013), Understanding nonprofit transparency: the limits of formal regulation in the american nonprofit sector. *International Review of Public Administration* 18(3), 31–49.

Hall, M. (2014), Evaluation Logics in the Third Sector. *Voluntas* 25(2), 307–36.

Hall, M., Y. Millo, e E. Barman (2015), Who and What Really Counts? Stakeholder Prioritization and Accounting for Social Value. *Journal of Management Studies* 52(7), 907–34.

Hall, M.H., S.D. Phillips, C. Meillat, e D. Pickering (2003), Assessing performance: evaluation practices & perspectives in Canada's voluntary sector, *Canadian Centre for Philanthropy (CCP) e the Centre for Voluntary Sector Research and Development (CVSRD)*, http://sectorsource.ca/sites/default/files/resources/files/vserp_report.pdf.

Hammack, D.C. (1995), Accountability and nonprofit organizations: A historical perspective. *Nonprofit Management and Leadership* 6(2), 127–39.

Hart, S.L. e S. Sharma (2004), Engaging fringe stakeholders for competitive imagination. *Academy of Management Executive* 18(1), 7–18.

Hedley, S., S. Keen, T. Lumley, E.N. Ógáin, J. Thomas, e M. Williams (2010), NPC perspectives Talking about results, *Philanthropycapital.org*, <http://www.thinknpc.org/talking-about-results/?post-parent=4937>.

Heller, N.A. (2008), The influence of reputation and sector on perceptions of brand alliances of nonprofit organizations. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing* 20(1), 15–36.

Henriques, I. e P. Sadowsky (1999), The relationship between environmental commitment and managerial perceptions of stakeholder importance. *Academy of Management Journal* 42(1), 87–99.

Henschel, T. (2008), *Risk management practices of SMEs: Evaluating and implementing effective risk management systems*. Berlim, Alemanha: Erich Schmidt Verlag GmbH.

Heras, I., E. Cilleruelo, e J. Iradi (2008), ISO 9001 and residential homes for the elderly: a Delphi study. *Managing Service Quality: An International Journal* 18(3), 272–88.

Herman, M.L. (2002), Risk management in the nonprofit sector. *Risk Management* 49(6), 26–31.

Herman, M.L., G.L. Head, P.M. Jackson, T.E. Fogarty, e J. Kronstadt (2004), *Managing risk in nonprofit organizations : A comprehensive guide*. Hoboken, NJ.: John Wiley and Sons.

Herman, R.D. e D.O. Renz (1999), Theses on Nonprofit Organizational Effectiveness. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 28(2), 107–26.

Herman, R.D. e D.O. Renz (1998), Nonprofit organizational effectiveness: Contrasts between especially effective and less effective organizations. *Nonprofit Organizational Leadership* 9(1), 23-38.

Hillman, A.J., M.C. Withers, e B.J. Collins (2009), Resource Dependence Theory: A Review. *Journal of Management* 35(6), 1404–27.

Hodgson, G. (2004), Opportunism is not the only reason why firms exist: Why an explanatory emphasis on opportunism may mislead. *Industrial and Corporate Change* 13(2), 401–18.

Hoefler, R. (2000), Accountability in Action? Program Evaluation in Nonprofit Human Service Agencies. *Nonprofit Management & Leadership* 11, 167–78.

Holcomb, T.R. e M.A. Hitt (2007), Toward a model of strategic outsourcing. *Journal of Operations Management* 25(2), 464–81.

Holmstrom, J., M. Ketokivi, e A.-P. Hameri (2009), Bridging Practice and Theory: A Design Science Approach. *Decision Sciences* 40(1), 65–87.

Holzmann, R. e S. Jørgensen (1999), Social Protection as Social Risk Management: Conceptual Underpinnings for the Social Protection Sector Strategy Paper. *Journal of International Development* 11(7), 1005–27.

Hoyt, R.E. e A.P. Liebenberg (2011), The Value of Enterprise Risk Management. *Journal of Risk and Insurance* 78(4), 795–822.

Huang, S. e H. Ku (2016), Brand Image Management for Nonprofit Organizations: Exploring the Relationships Between Websites, Brand Images and Donations. *Journal of Electronic Commerce Research* 17(1), 80–96.

Hudock, A.C. (1995), Sustaining Southern NGOs in resource-dependent environments. *Journal of International Development* 7(4), 653–67.

Hudson, A. (2000), Making the connection: Legitimacy claims, legitimacy chains and Northern NGOs' International Advocacy. *New roles and relevance, development NGOs and the challenge of change*, 89–98.

Hull, C.E. e B.H. Lio (2006), Innovation in non-profit and for-profit organizations: Visionary, strategic, and financial considerations. *Journal of Change Management* 6(1), 53–65.

Hult, G.T.M., D.J. Ketchen, e S.F. Slater (2004), Information processing, knowledge development, and strategic supply chain performance. *Academy of Management Journal* 47(2), 241–53.

Hume, C. e M. Hume (2016), What about us? Exploring small to medium Australian not for-profit firms and knowledge management. *Journal of Knowledge Management* 20(1), 104–24.

Iarossi, G. (2011), *O poder da concepção em inquéritos por questionário*. Lisboa, Portugal: Fundação Calouste Gulbenkian.

IIA (2012), Coordinating Risk Management And Assurance, *The Institute of Internal Auditors*, www.felaban.net/archivos_boletines_clain/archivo20140723212217PM.pdf.

INE e CASES (2016), Conta satélite da Economia Social 2013, *Instituto Nacional de Estatística*, https://www.ine.pt/ngt_server/attachfileu.jsp?look_parentBoui=279959375&att_display=n&att_download=y.

INE e CASES (2013), Conta satélite da Economia Social 2010, *Instituto Nacional de Estatística*, https://www.ine.pt/ngt_server/attachfileu.jsp?look_parentBoui=157544893&att_display=n&att_download=y.

Informa D&B (2016), Retrato dos donativos em Portugal 2010/2014, *Informa D&B*, <http://biblioteca.informadb.pt/files/files/Estudos/Retrato-donativos-Portugal-2010-2014.pdf>.

Informa D&B (2015), O setor associativo em Portugal 2015, *Informa D&B*, <http://biblioteca.informadb.pt/save/document.aspx?id=2455>.

Inman, A.R. e M. Simmering (2006), *Performance Measurement*. Farmington Hills, MI: Thomson Gale.

Inter-American Development Bank, I. (2000), *Social Protection for Equity and Growth*. New York, NW.: Johns Hopkins University Press.

ISO (2015), *ISO 31000 - Risk Management: A practical guide for SMEs*. Geneva, Switzerland: ISO.

ISO 31000 (2013), *Gestão do risco—princípios e linhas de orientação [Risk management—principles and guidelines]*. Caparica, Portugal: Instituto Português da Qualidade.

Ivanovi, M. e Z. Anti (2009), Evaluation of Results of Nonprofit Organizations. *Management* 61, 99–106.

Iwu, C.G., L. Kapondoro, M. Twum-Darko, e R. Tengeh (2015), Determinants of sustainability and organisational effectiveness in non-profit organisations. *Sustainability* 7, 9560–73.

Jaffee, D. (2001), *Organization Theory: Tension and Change*. Boston, MA.: McGraw Hill.

Jalil, A. e K. Khan (2013), Comparing different approaches to assess environmental vulnerabilities. *Journal of Science, Technology and Development* 32(4), 328–38.

Jamali, D. (2003), NGOs in Development: Opportunities and Challenges. *Labour and Management in Development* 4(2), 2–18.

Jamali, D. e T. Keshishian (2009), Uneasy Alliances : Lessons Learned from Partnerships Between Businesses and NGOs in the context of CSR. *Journal of Business Ethics* 84, 277–95.

Jensen, M.C. e W.H. Meckling (1976), Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics* 3(4), 305–60.

Jesus, M.A. e A.L. Costa (2011), A accountability nas organizações sem fins lucrativos: O caso particular de algumas Fundações em Portugal, *Atas do XIV Encontro AECA (Asociación Española de Contabilidad y Administración)*, Coimbra, Portugal: Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra.

Jesus, M. e S.M. Jorge (2010), Da Contabilidade Pública às Contas Nacionais: ajustamentos de transposição e impacto no défice das Administrações Públicas dos Países Ibéricos, *Notas Económicas*, Coimbra, Portugal: Faculdade de Economia, Universidade de Coimbra, 24–46.

Johnson, R. e A. Onwuegbuzie (2004), Mixed methods research: A research paradigm whose time has come. *Educational Researcher* 33(7), 14–26.

Jones, C. (2014), Stopping nonprofit fraud: Helping your clients understand the risks, *Accounting Today*, http://www.accountingtoday.com/ato_issues/28_04/stopping?nonprofit?fraud?70087?1.html.

Jones, G.R. (2004), *Organizational theory, design, and change*. Westford, MA.: Pearson Education Inc.

- Jones, T., W. Felps, e G.A. Bigley (2007), Ethical theory and stakeholder-related decisions: The role of stakeholder culture. *Academy of Management Review* 32(1), 137–55.
- Jones, T.M. (1995), Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics. *Academy of Management Review* 20(2), 404–37.
- Jones, T.M. e A.C. Wicks (1999), Convergent stakeholder theory. *Academy of Management Review* 24(2), 206–21.
- Kaplan, R.S. (2012), The balanced scorecard: comments on balanced scorecard commentaries. *Journal of Accounting & Organizational Change* 8(4), 539–45.
- Kaplan, R.S. (2001), Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management & Leadership* 11(3), 354.
- Kaplan, R.S. e D.P. Norton (2004), Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets. *Harvard Business Review* 82(2), 52–63.
- Kaplan, R.S. e D.P. Norton (1992), The balanced scorecard: Measures That drive performance. *Harvard Business Review* (January-February), 71–80.
- Kasperson, R.E., J.X. Kasperson, e K. Dow (2001), Vulnerability, equity, and global change, em Kasperson, R.E. e J.X. Kasperson (Ed.), *Global Environmental Risk*, London: United Nations University Press.
- Keating, E.K., R.L. Fischer, T.P. Gordon, e J.S. Greenlee (2005), Assessing Financial Vulnerability in the Nonprofit Sector, *Faculty Research Working Paper RWP05-00*, John F. Kennedy School of Government.
- Kendall, J. e M. Knapp (2000), Measuring the performance of voluntary organizations. *Public Management Review* 2(1), 105–32.
- Kenny, S. (2000), Third sector organisations and risk. *Third Sector Review* 6(1–2), 71–87.
- Ketchen, D.J. e G.T.M. Hult (2007), Bridging organization theory and supply chain management: The case of best value supply chains. *Journal of Operations Management* 25(2), 573–80.

Kim, Y.H. e S.E. Kim (2016), What Accounts for the Variations in Nonprofit Growth? A Cross-National Panel Study. *Voluntas*, 1–25.

Kimmel, A.J. e P.J. Kitchen (2014), WOM and social media: Presaging future directions for research and practice. *Journal of Marketing Communications* 20(1–2), 5–20.

Kirsch, D.C. (2016), Conversations in accountability: Perspectives from three charities. *Family Medicine and Community Health* 4(1), 15–21.

Knox, S. e C. Gruar (2007), The application of stakeholder theory to relationship marketing strategy development in a non-profit organization. *Journal of Business Ethics* 75(2), 115–35.

Kontio, J. (1996), The Riskit Method for Software Risk Management, version 1.00, *Computer Science Technical Report*, <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.21.284&rep=rep1&type=pdf>.

Koppell, J.G. (2005), Pathologies of Accountability : ICANN and the Challenge of « Multiple Accountabilities Disorder ». *Public Administration Review* 65(1), 94–108.

KPMG e APQ (2013), Gestão do Risco em Portugal : Desafios para as Empresas, *KPMG*, http://foreigners.textovirtual.com/empresas-familiares/62/33922/kpmg_apq_survey_risco_empresaspt_2013.pdf.

Krefting, L. (1991), Rigor in qualitative research: The assessment of trustworthiness. *The American Journal of Occupational Therapy* 45(3), 214–22.

Krishnan, R., M.H. Yetman, e R.J. Yetman (2006), Expense Misreporting in Nonprofit Organizations. *The Accounting Review* 81(2), 399–420.

Lambright, K.T. (2009), Agency theory and beyond: Contracted providers' motivations to properly use service monitoringTools. *Journal of Public Administration Research and Theory* 19(2), 207–27.

Lang, J. (2011), In harm's way: Nonprofit organizations working high-risk countries need extra protection. *Best's Review*, 1–2.

Lecy, J.D., H.P. Schmitz, e H. Swedlund (2012), Non-governmental and not-for-profit organizational effectiveness: A modern synthesis. *Voluntas* 23(2), 434–57.

- Lee, B., P.M. Collier, e J. Cullen (2007), Reflections on the use of case studies in the accounting, management and organizational disciplines. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal* 2(3), 169–78.
- Lee, C. e B. Nowell (2015), A Framework for assessing the performance of nonprofit organizations. *American Journal of Evaluation* 36(3), 299–319.
- Lee, J. e G. Fisher (2007), The Perceived Usefulness and Use of Performance Information in the Australian Public Sector. *Accounting, Accountability & Performance* 13(1), 42–73.
- Lee, R.L. e R.C. Joseph (2013), An Examination of Web Disclosure and Organizational Transparency. *Comput Hum Behav* 29(6), 2218–24.
- Governo do Reino Unido (2011), Charities Act 2011, *Her Majesty's Treasury*, <http://www.legislation.gov.uk/ukpga/2011/25/contents>.
- Leisch, F., S. Dolnicar, e M. Randle (2013), Competition or collaboration? The effect of non-profit brand image on volunteer recruitment strategy. *Journal of Brand Management* 209(8), 689–704.
- Lewin, K. (1947), Group decision and social change, Readings Soc. Psychol., New York: Holt, p. 197–211.
- Lewis, S. (2013), Crystal & Company's «nonprofit risk survey» illustrates nonprofits' need for holistic risk management, *Nonprofit Business Advisor (September)*, <http://www.nonprofitbusinessadvisor.com/Article-Detail/crystal-companys-nonprofit-risk-survey-illustrates-nonprofits-need-for-holistic-risk-management-.aspx>.
- Liket, K., M. Rey-Garcia, e K. Maas (2014), Why Aren't Evaluations Working and What to Do About It: A Framework for Negotiating Meaningful Evaluation in Nonprofits. *American Journal of Evaluation* 35(2), 171–88.
- Liket, K. e A. Simaens (2013), Battling the devolution in the research on corporate philanthropy. *Journal of Business Ethics* 126(2), 285–308.
- Liket, K.C. e K. Maas (2015), Nonprofit Organizational Effectiveness: Analysis of Best Practices. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 44(2), 268–96.

- Lillis, A.M. (1999), A framework for the analysis of interview data from multiple field research sites. *Accounting and Finance* 39(1), 79–105.
- Ling, Q. e D.G. Neely (2013), Charitable Ratings and Financial Reporting Quality: Evidence From the Human Service Sector. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management* 25(1), 69–90.
- Lingane, A. e S. Olsen (2004), Guidelines for Social Return on Investment. *California Management Review* 46(3), 116–35.
- Linstone, H.A. e M. Turoff (2002), *The Delphi Method: Techniques and Applications*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Lucas, S., B. Sardinha, O. Dias, e A. Ramos Pires (2015), Relatório do projeto « Definição de um Modelo Nacional De Reconhecimento dos Sistemas da Qualidade nas Instituições de Serviço Social, Instituto Politécnico de Setúbal, http://www.poatfse.qren.pt/upload/docs/2015/Estudos/Relatorio_IPSetubal.pdf.
- Lucas, S., B. Sardinha, O. Dias, e A. Ramos Pires (2012), Sistemas de certificação da qualidade nas instituições de respostas sociais. *TMQ – Techniques, Methodologies and Quality*.
- Luers, A.L. (2005), The surface of vulnerability: An analytical framework for examining environmental change. *Global Environmental Change* 15(3), 214–23.
- Luke, B.G., J. Barraket, e R. Eversole (2013), Measurement as legitimacy versus legitimacy of measures: Performance evaluation of social enterprise. *Qualitative Research in Accounting & Management* 10(3/4), 234–58.
- Luksetich, W. (2008), Government funding and nonprofit organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 37(3), 434–42.
- Luoma, P. e J. Goodstein (1999), Stakeholders and Corporate Boards: Institutional Influences on Board Composition and Structure. *The Academy of Management Journal* 42(5), 553–63.
- Mabert, V.A. e M.A. Venkataramanan (1998), Special research focus on supply chain linkages: Challenges for design and management in the 21st century. *Decision Sciences* 29(3), 537–50.

Macedo, I.M., J.C. Pinho, e A.M. Silva (2016), Revisiting the link between mission statements and organizational performance in the non-profit sector: The mediating effect of organizational commitment. *European Management Journal* 34(1), 36–46.

Macleod, H.D. (1896), *The History of Economics*. London, United Kingdom: Bliss, Sands and Company.

Maier, F., M. Meyer, e M. Steinbereithner (2016), Nonprofit organizations becoming business-like: A systematic review. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 45(1), 64–86.

Makridakis, S. (1978), Time-series analysis and forecasting: an update and evaluation. *International Statistical Review* 46(3), 255–278.

Mancuso, M. (2012), Nonprofit risk management. *The Philanthropist* 24(3), 191–7.

Martínez, C.V. (2003), Social alliances for fundraising: How spanish nonprofits are hedging the risks. *Journal of Business Ethics* 47(3), 209–22.

Martino, J. (1993), *Technological forecasting for decision making*. 3.^a ed. New York, NY: McGraw Hill.

Matsunaga, Y., N. Yamauchi, e N. Okuyama (2010), What determines the size of the nonprofit sector?: A cross-country analysis of the government failure theory. *Voluntas* 21(2), 180–201.

Mayer, W.J., H. Wang, J.F. Egginton, e H.S. Flint (2014), The Impact of Revenue Diversification on Expected Revenue and Volatility for Nonprofit Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 43(2), 374–92.

McCutcheon, D.M. e J.R. Meredith (1993), Conducting case study research in operations management. *Journal of Operations Management* 11(3), 239–56.

McGann, J. (1992), Academics to Ideologues: A Brief History of the Public Policy Research Industry. *PS: Political Science and Politics* 25(4), 733–40.

Medina-Borja, a, K. Triantis, e K. Pasupathy (2002), Service Quality, Efficiency and Effectiveness. Measuring Performance in the Nonprofit Sector: A Four-Stage DEA. *IIE Annual Conference Proceedings*, 1–8.

Meinhard, A. (2009), *Taking risks the safe way: Risk management and insurance practices of Ontario's voluntary sector*. Ontario, Canada: Queen's Printer for Ontario.

Meinhard, A. (2006), *Island or iceberg? Liability & voluntary organizations*. Ontario, Canada: Imagine Canada.

Melão, N.F. e S.M. Guia (2015), Exploring the impacts of ISO 9001 on small- and medium-sized social service institutions: a multiple case study. *Total Quality Management & Business Excellence* 26(3–4), 312–26.

Melão, N.F., S. Maria Guia, e M. Amorim (2017), Quality Management and Excellence in the third sector: examining European Quality in Social Services (EQUASS) in non-profit social services. *Total Quality Management & Business Excellence* 28(7–8), 840–57.

Mendizabal, E. (2009), *Helping researchers become policy entrepreneurs How to develop engagement strategies for evidence-based policy-making*. London, United Kingdom: Overseas Development Institute.

Miles, S. (2015), Stakeholder Theory Classification: A Theoretical and Empirical Evaluation of Definitions. *Journal of Business Ethics*, 1–23.

Mitchell, R.K., B.R. Agle, e D.J. Wood (1997), Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review* 22(4), 853–86.

Monette, D.R., T.J. Sullivan, e C.R. DeJong (2013), *Applied Social Research: A Tool for the Human Services*. Belmont, CA: Cengage Learning.

Moore, G. (1999), Tinged shareholder theory: or what's so special about stakeholders? *Business Ethics: A European Review* 8(2), 117–27.

Morgan, G.G. (2013), Purposes, activities and beneficiaries: Assessing the use of accounting narratives as indicators of third sector performance. *Qualitative Research in Accounting & Management* 10(3/4), 295–315.

Morgan, N. (2015), Running a charity event—10 top tips, *The Guardian*, <https://www.theguardian.com/voluntary-sector-network/2015/may/22/running-charity-event-10-top-tips-fundraise>.

- Morris, S. (2000), Defining the non-profit sector: some lessons from history. *Voluntas* 11(1), 25–43.
- Morris, T. e S.M. Ogden (2011), Funder demands for quality management in the non-profit sector: challenges and responses in a non-profit infrastructure network. *Public Money & Management* 31(2), 99–106.
- Mossalam, A. e M. Arafa (2015), The role of project manager in benefits realization management as a project constraint/driver. *Housing and Building National Research Center Journal* 12(3), 305–15.
- Moxham, C. (2014), Understanding third sector performance measurement system design: a literature review. *International Journal of Productivity and Performance Management* 63(6), 704–26.
- Moxham, C. e R. Boaden (2007), The impact of performance measurement in the voluntary sector: Identification of contextual and processual factors. *International Journal of Operations & Production Management* 27(8), 826–45.
- Moynihan, D.P., S.K. Pandey, e B.E. Wright (2012), Prosocial Values and Performance Management Theory: Linking Perceived Social Impact and Performance Information Use. *Governance-an International Journal of Policy Administration and Institutions* 25(3), 463–83.
- Mye, S.C. e K.E. Moracco (2015), Compassion, pleasantry, and hope: A process evaluation of a volunteer-based nonprofit. *Evaluation and Program Planning* 50, 18–25.
- Namorado, R. (2006), Os quadros jurídicos da economia social: Uma introdução ao caso português, *Oficina do CES*, Coimbra, Portugal, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra e Centro de Estudos Sociais.
- Nasipak, S. e K. Noske (1998), Critical questions: Nonprofits and risk management—screening volunteer staff. *Business Journal Serving Southern Tier* 12(24), 1-2.
- Neal, K. (2001), *A primer on Nonprofit public relations: If charity begins at home*. Sarasota, FL: Pineapple Press Inc.
- Neuman, W.L. (2014), *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. Harlow, UK.: Pearson Education Limited.

- Newhouse, J.P. (1970), Toward a Theory of Nonprofit Institutions: An Economic Model of a Hospital. *American Economic Review* 60(1), 64–74.
- Nguyen, N. (2006), The Perceived Image of Service Cooperatives: An Investigation in Canada and Mexico. *Corporate Reputation Review* 9(1), 62–78.
- Niven, R.P. (2003), *Balanced Scorecard, Step-by-step for Government and Nonprofit Agencies*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- O'Brien, M. (2000), *Making Better Environmental Decisions: An Alternative to Risk Assessment*. Massachusetts, UK.: MIT Press.
- Oliver, C. (1990), Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions. *Academy of Management Review* 15(2), 241–65.
- Opdenakker, R. (2006), Advantages and Disadvantages of Four Interview Techniques in Qualitative Research 2 . Advantages and Disadvantages of the Four Interview Techniques. *Forum: Qualitative Social Research* 7(4), 1–9.
- Orlans, H. (1972), *The Nonprofit Research Institute: Its Origin, Operation, Problems, and Prospects*. Madison, WI.: McGraw Hill.
- Osborne, D. e T. Gaebler (1992), *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming government*. Madison, WI.: Adison Wesley Public Comp.
- Ospina, S., W. Diaz, e J.F. O'Sullivan (2002), Negotiating Accountability: Managerial Lessons from Identity-Based Nonprofit Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 31(1), 5–31.
- Ostrander, S.A. (2007), The Growth of Donor Control: Revisiting the Social Relations of Philanthropy. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 36(2), 356–72.
- Owen, J.R. (2004), Nonprofits without audit committees: Risk disaster. *Nonprofit World* 22(2), 24–5.
- Paarlberg, L.E. e B. Lavigna (2010), Transformational leadership and public service motivation: Driving individual and organizational performance. *Public Administration Review* 70(5), 710–8.

- Packard, T. (2010), Staff Perceptions of Variables Affecting Performance in Human Service Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 39(6), 971–90.
- Padanyi, P. e B. Gainer (2003), Peer reputation in the nonprofit sector: Its role in nonprofit sector management. *Corporate Reputation Review* 6(3), 252–65.
- Palmer, S., D. Martin, V. Delauer, e J. Rogan (2014), Vulnerability and adaptive capacity in response to the Asian Longhorned Beetle infestation in Worcester, Massachusetts. *Human Ecology* 42(6), 965–77.
- Parandeh, S.C. (2009), Presidential executive orders and the advent of legal risk management in NGO treasuries. *Journal of Corporate Treasury Management* 2(4), 312–7.
- Parmenter, B.D. (2014), The Great KPI Misunderstanding, em *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*, Hoboken, NJ.: John Wiley & Sons, 3–24.
- Parsons, L.M. (2007), The impact of financial information and voluntary disclosures on contributions to not-for-profit organizations. *Behavioral research in accounting* 19(1), 179–96.
- Penna, R.M. (2011), *The nonprofit outcomes toolbox: A complete guide to program effectiveness, performance measurement, and results*. Hoboken, NJ.: John Wiley & Sons.
- Perry, C. (1998), Processes of a case study methodology for postgraduate research in marketing. *European Journal of Marketing* 32(9/10), 785–802.
- Pfeffer, J. e G.R. Slancik (1978), *Social control of organizations: A resource dependence perspective*. New York, NY.: Harper & Row.
- Phillips, R. (2003), Stakeholder Legitimacy. *Business Ethics Quarterly* 13(1), 25–41.
- Phillips, R. a, R.E. Freeman, e A.C. Wicks (2003), What Stakeholder Theory Is Not. *Business Ethics Quarterly* (4), 479–502.
- PMI (2013), *A guide to the project management body of knowledge*. Newtown Square, PA.: Project Management Institute.

PMI (2008), *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

PMI (2004), *A Guide to the Project Management Body of Knowledge - PMBOK Guide*. Newtown Square, PA.: Project Management Institute.

PMI (2000), *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide)*. Newtown Square, PA.: Project Management Institute.

Poister, T.H. (2003), *Measuring Performance in Public and Nonprofit Organizations*. San Francisco, CA.: Jossey-Bass.

Porter, M. (1995), The competitive advantage of the inner city. *Harvard Business Review*, 55–71.

Porter, M.E. (1985), Technology and Competitive Advantage. *Journal of Business Strategy* 5(3), 60–78.

Porter, M.E. e M.R. Kramer (2011), Creating shared value. *Harvard Business Review*, 63–77.

Porter, M.E. e M.R. Kramer (2006), The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review* 84(12), 78–92.

Powell, W.W. e R. Steinberg (2006), *The nonprofit sector: A research handbook*. New Haven, CT.: Yale University Press.

Prakash, A. e M.K. Gugerty (2010), Trust but verify? Voluntary regulation programs in the nonprofit sector. *Regulation and Governance* 4(1), 22–47.

Prentice, C.R. (2015), Why So Many Measures of Nonprofit Financial Performance? Analyzing and Improving the Use of Financial Measures in Nonprofit Research. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 45(4), 715–40.

Price, J.L. (1972), The Study of Organizational Effectiveness. *The Sociological Quarterly* 13(1), 3–15.

Rao, S.S., T.S. Ragu-Nathan, e L.E. Solis (1997), Does ISO 9000 have an effect on quality management practices? An international empirical study. *Total Quality Management* 8(6), 335–46.

- Raz, T. e E. Michael (2001), Use and benefits of tool for project risk management. *International Journal of Project Management* 19(19), 9–17.
- Reed, A.M. e D. Reed (2009), Partnerships for development: Four models of business involvement. *Journal of Business Ethics* 90(SUPPL. 1), 3–37.
- Renz, D.O. e R.D. Herman (2016), Understanding Nonprofit Effectiveness, em *The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management*, Hoboken, NJ.: John Wiley & Sons, 274–92.
- Ritchie, W.J. e R.W. Kolodinsky (2003), Nonprofit organization financial performance measurement: An evaluation of new and existing financial performance measures. *Nonprofit Management & Leadership* 13(4), 367–81.
- Robson, I. (2004), From process measurement to performance improvement. *Business Process Management Journal* 10(5), 510–21.
- Rocha, H. (2015), *Serviço Social e Ambiente: a sustentabilidade ecológica das comunidades socialmente vulneráveis*. Tese de Doutoramento em Serviço Social, ISCTE.
- Rojas, R.R. (2000), A Review of Models for Measuring Organizational Effectiveness Among For-Profit and Nonprofit Managers. *Nonprofit Management & Leadership* 11(1), 97.
- Ruf, B.M., M. Krishnamurty, R.M. Brown, J.J. Janney, e K. Paul (2001), An empirical investigation of the relationship between change in corporate social performance and financial performance: a stakeholder theory perspective. *Journal of Business Ethics* 32, 143–56.
- Ruquet, M.E. (2006), Agents can underestimate nonprofit risks. *National Underwriter*, 14–9.
- Ruzic-Dimitrijevic, L. (2014), Risk assessment of knowledge management system. *Online Journal of Applied Knowledge Management* 3(2), 114–26.
- Sachs, S. e M. Maurer (2009), Toward dynamic corporate stakeholder responsibility. *Journal of Business Ethics* 85(Supplement 3), 535–44.

Sagawa, S. e E. Segal (2000), Common Interest, Common Good: Creating value through business and social sector partnerships. *California Management Review* 42(2), 105–22.

Saidel, J.R. (1991), Resource interdependence: The relationship between state agencies and nonprofit organizations. *Public Administration Review* 51(6), 543–53.

Salamon, L.M. e H.K. Anheier (1992), In search of the non-profit sector. I: The question of definitions. *Voluntas* 3(2), 125–51.

Salamon, L.M., S.L. Geller, e K.L. Mengel (2010), *Nonprofits , Innovation , and Performance Measurement : Separating Fact from Fiction*. Baltimore, MD: The Johns Hopkins Center for Civil Society Studies.

Salamon, L.M., S. Sokolowski, e & A. Wojciech (2004), *Global Civil Society: Dimensions of the Nonprofit Sector*. Bloomfield, CT.: The Johns Hopkins Center for Civil Society Studies & Kumarian Press.

Salamon, L.M. e S.W. Sokolowski (2016), Beyond nonprofits: Re-conceptualizing the third sector. *Voluntas* 27(4), 1515–45.

Salamon, L.M. e S.W. Sokolowski (2014), The third sector in Europe: Towards a consensus conceptualization, *TSI Working Paper Series No. 2. Seventh Framework Programme*, European Union, Brussels: Third Sector Impact.

Salamon, L.M., S.W. Sokolowski, e H.K. Anheier (2000), *Social origins of civil society: An overview*. Baltimore, MD.: The Johns Hopkins Center for Civil Society Studies.

Salamon, L.M., S.W. Sokolowski, e M. Haddock (2012), *Measuring Civil Society and Volunteering: Initial Findings from Implementation of the UN Handbook on Nonprofit Institutions*. Baltimore, MD.: The Johns Hopkins Center for Civil Society Studies.

Salamon, L.M., S.W. Sokolowski, A. Megan, e H.S. Tice (2013), *The State of Global Civil Society and Volunteering: Latest findings from the implementation of the UN Nonprofit Handbook*. Baltimore, MD.: The Johns Hopkins Center for Civil Society Studies.

Santana, C. (2014), *Estratégias na Implementação da norma ISO 9001 em IPSS*. Tese de Mestrado em Gestão da Qualidade e Segurança Alimentar, Instituto Politécnico de Leiria.

- Santos, M., R. Laureano, e M.E. Abreu (2014a), Nonprofit management research: Teams, design and recent topic trends, *Proceedings of the Annual TMS Conference in Management Studies*, Algarve, Portugal: Universidade do Algarve, 247-257.
- Santos, M., R. Laureano, e M.J. Machado (2014b), Contabilidade de gestão no terceiro setor: estudo empírico em instituições particulares de solidariedade social. *Tourism & Management Studies* 10(special issue), 79–87.
- Sanzo-Pérez, M.J., M. Rey-Garcia, e L.I. Álvarez-González (2017), The Drivers of Voluntary Transparency in Nonprofits: Professionalization and Partnerships with Firms as Determinants. *Voluntas*, 1–27.
- Sargeant, A., J.B. Ford, e D.C. West (2006), Perceptual determinants of nonprofit giving behavior. *Journal of Business Research* 59(2), 155–65.
- Sargeant, A. e S. Lee (2004), Donor trust and relationship commitment in the U.K. charity sector: the impact on behavior. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 33(2), 185–202.
- Sarstedt, M. e M.P. Schloderer (2010), Developing a measurement approach for reputation of non-profit organizations. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* 15(3), 276–99.
- Savage, G.T.G.T., T.W. Nix, C.J.C. Whitehead, e J.D. Blair (1991), Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Executive* 5(2), 61–75.
- Sawhill, J.C. e D. Williamson (2001), Mission Impossible? Measuring Success in Nonprofit Organizations. *Journal of Chemical Information and Modeling* 53(9), 371–86.
- Saxton, G.D. e C. Guo (2011), Accountability Online: Understanding the Web-Based Accountability Practices of Nonprofit Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 40(2), 270–95.
- Saxton, G.D., C. Guo, e W.A. Brown (2007), New dimensions of nonprofit responsiveness: The application and promise of internet-based technologies. *Public Performance & Management Review* 31(2), 144–73.
- Saxton, G.D. e L. Wang (2014), The Social Network Effect: The Determinants of Giving Through Social Media. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 43(5), 850–68.

- Saxton, G.D. e R.D. Waters (2014), What do Stakeholders Like on Facebook? Examining Public Reactions to Nonprofit Organizations' Informational, Promotional, and Community-Building Messages. *Journal of Public Relations Research* 26(3), 280–99.
- Scandura, T. e E. Williams (2000), Research Methodology in Management: Current Practices, Trends, and Implications for Future Research. *The Academy of Management Journal* 43(6), 1248–64.
- Schmidt, J. e T. Keil (2013), What makes a resource valuable? Identifying the drivers of firm-idiosyncratic resource value. *Academy of Management Review* 38(2), 206–28.
- Schrand, C.M. e J. a Elliott (1998), Risk and Financial Reporting : A Summary of the Discussion at the 1997 AAA / FASB Conference. *Accounting Horizons* 12(3), 271–82.
- Schuyler, J.R. (2001), *Risk and Decision Analysis in Projects*. Pennsylvania: Project Management Institute.
- Segismundo, A. e P. a C. Miguel (2008), Risk management in the development of new products : A review and classification of the literature. *Product: Management & Development* 6(June), 45–52.
- Seitanidi, M.M., D.N. Koufopoulos, e P. Palmer (2010), Partnership Formation for Change: Indicators for Transformative Potential in Cross Sector Social Partnerships. *Journal of Business Ethics* 94(SUPPL. 1), 139–61.
- Shankman, N. a (1999), Reframing the debate between Agency and Stakeholder Theories of the firm. *Journal of Business Ethics* 19, 319–34.
- Shantz, A., T. Saksida, e K. Alfes (2014), Dedicating time to volunteering: Values, engagement, and commitment to beneficiaries. *Applied Psychology* 63(4), 671–97.
- Sharp, Z. e D.M. Brock (2011), Implementation through risk mitigation: Strategic processes in the nonprofit organization. *Administration and Society* 44(5), 571–94.
- Shelley, A.W. (2015), Project management and leadership education facilitated as projects. *International Journal of Managing Projects in Business* 8(3), 478–90.
- Sherer, M. (2004), National Service in Israel: Motivations, Volunteer Characteristics, and Levels of Content. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 33(1), 94–108.

Shrivastava, P. (1995), the Role of Corporations in Achieving Ecological Sustainability. *Academy of Management Review* 20(4), 936–60.

Silva, B. e R. Burger (2015), The impact of financial vulnerability on the functioning of NGOs: an empirical study of Ugandan NGOs, *Working Paper CIRIEC 2015/15*, Université de Liège.

Silva, C.E.S. Da, C.H.P. Mello, N.F.G. Siqueira, H.A. Godoy, e E.G. Salgado (2010), Aplicação do gerenciamento de riscos no processo de desenvolvimento de produtos nas empresas de autopeças. *Produção* 20(2), 200–13.

Simaens, M. (2015), *Responding to complexity: A systems approach to strategy and interorganizational networks in the context of third sector organizations*. Ph.D. Thesis, School of Economics and Management, Tilburg University.

Sirgy, M.J. (2002), Measuring Corporate Performance by Building on the Stakeholders Model of Business Ethics. *Journal of Business Ethics* 35(3), 143–62.

Van Slyke, D.M. (2007), Agents or stewards: Using theory to understand the government-nonprofit social service contracting relationship. *Journal of Public Administration Research and Theory* 17(2), 157–87.

Smith, D.H. (1967), A Parsimonious definition of «Group:» Toward conceptual clarity and scientific utility. *Sociological Inquiry* 37(2), 141–68.

Smith, D.H., R.A. Stebbins, e M.A. Dover (2006), *Nonprofit terms & concepts*. Bloomington, IN.: Indiana University Press.

Smith, P.G. e G.M. Merritt (2002), *Proactive risk management: Controlling uncertainty in product development*. New York, NY.: Productivity Press.

Snibbe, A. (2006), Drowning in Data. *Stanford Social Innovation Review* (Fall), 39-45.

Soares, C., J. Fialho, F. Chau, J. Gageiro, e H. Pestana (2012), A Economia Social e a sua Sustentabilidade como Fator de Inclusão Social, *SERGA*, <http://www.poatfse.qren.pt/upload/docs/Diversos/ESTUDOS/Relatorio%20Final.pdf>.

Sokolowski, S.W. (2014), *Measuring social consequences of non-profit institution activities: a research note*. Bloomfield, CT.: The Johns Hopkins Center for Civil Society

Studies & Kumarian Press, Inc.

Steen, J.A. e T.E. Smith (2007), An assessment of the minimization of risk and the maximization of opportunity among private nonprofit agencies in Florida. *Administration in Social Work* 31(3), 29–39.

Stetson, V., G. Sharrock, e S. Hahn (2004), *ProPack: The CRS Project Package*. Baltimore, MD.: Catholic Relief Services (CRS).

Stone, M.M., B. Bigelow, e W. Crittenden (1999), Research on Strategic Management in Nonprofit Organizations: Synthesis, Analysis, and Future Directions. *Administration & Society* 31(3), 378–423.

Strand, R. e R.E. Freeman (2015), Scandinavian Cooperative Advantage: The Theory and Practice of Stakeholder Engagement in Scandinavia. *Journal of Business Ethics* 127(1), 65–85.

Stuart, T.E. (2000), Interorganizational alliances and the performance of firms: a study of growth and innovation rates in a high-technology industry. *Strategic Management Journal* 21(8), 791–811.

Suchman, M.C. (1995), Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review* 20(3), 571–610.

Sura, S., J. Ahn, e O. Lee (2017), Factors influencing intention to donate via social network site (SNS): From Asian's perspective. *Telematics and Informatics* 34(1), 164–76.

Sympson, T. (2011), Mitigating nonprofit risk. *Smart Business Detroit* (January), 26-27.

Tarr, J.-A. (2011), Not-for-profits and risk accountability: Insuring the third sector. *Australian Business Law Review* 39(5), 354–61.

Tassie, B., V. Murray, e J. Cutt (1998), Evaluating social service agencies : Fuzzy pictures of organizational effectiveness. *Voluntas* 9(1), 59–79.

Tassie, B., V. Murray, J. Cutt, e D. Bragg (1996), Rationality and Politics: What really goes on when funders evaluate the performance of fundees? *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 25(3), 347–63.

Taylor, M., M.L. Kent, e W.J. White (2001), How activist organizations are using the Internet to build relationships. *Public Relations Review* 27(3), 263–84.

Taylor, M. e D. Warburton (2003), Legitimacy and the Role of Third Sector Organisations in the Policy Process. *Voluntas* 14(3), 321–38.

Teisman, G.R. e E.-H. Klijn (2008), Complexity Theory and Public Management. *Public Management Review* 10(3), 287–317.

Thayer, C.E. e A.H. Fine (2001), Evaluation and outcome measurement in the non-profit sector: stakeholder participation. *Evaluation and Program Planning* 24(1), 103–8.

Thomalla, F., T. Downing, E. Spanger-Siegfried, G. Han, e J. Rockström (2006), Reducing hazard vulnerability: towards a common approach between disaster risk reduction and climate adaptation. *Disasters* 30(1), 39–48.

Thompson, J.D. (1967), *Organizations in action: Social science bases of administrative theory*. New York, NY.: McGraw Hill.

Thornton, P.K., T. Schuertz, W. Forch, L. Cramer, D. Abreu, S. Vermeulen, *et al.* (2017), Responding to global change: a theory of change approach to making agricultural research for development outcome-based. *Agricultural Systems* 152, 145–53.

Tooley, S., J. Hooks, e N. Basnan (2010), Performance Reporting By Malaysian Local Authorities: Identifying Stakeholder Needs. *Financial Accountability & Management* 26(2), 103–33.

Torres-Moraga, E., A.Z. Vásquez-Parraga, e C. Barra (2010), Antecedents of donor trust in an emerging charity sector: The role of reputation, familiarity, opportunism and communication. *Transylvanian Review of Administrative Sciences* 6(29), 159–77.

Torres, L. e V. Pina (2003), Accounting for accountability and management in NPOs. A comparative study of four countries: Canada, the United Kingdom, the USA and Spain. *Financial Accountability & Management* 19(3), 265–85.

Tosi, H., R. Aldag, e R. Storey (1973), On the Measurement of the Environment: An Assessment of the Lawrence and Lorsch Environmental Uncertainty Subscale. *Administrative Science Quarterly* 18(1), 27–36.

Travaglini, C. (2008), Improving NPOs ' accountability in the enlarged EU : towards a common framework for financial reporting in European NPOs, *Proceedings of the 8th ISTR Conference - EMES 2nd Conference*, Barcelona, Spain: Universitat de Barcelona.

Tremblay-Boire, J., A. Prakash, e M.K. Gugerty (2016), Regulation by reputation: Monitoring and sanctioning in nonprofit accountability clubs. *Public Administration Review* 76(5), 712–22.

Troyer, G.T., A.D. Brashear, e K.J. Green (2005), Managing corporate governance risks in a nonprofit health care organization. *Journal of Healthcare Risk Management* 25(3), 29–34.

Trussel, J.M. (2002), Revisiting the prediction of financial vulnerability. *Nonprofit Management and Leadership* 13(1), 17–31.

Trussel, J.M. e L.M. Parsons (2007), Financial reporting factors affecting donations to charitable organizations. *Advances in Accounting* 23, 263–85.

Tsarenko, Y. e D. Simpson (2017), Relationship governance for very different partners: The corporation-nonprofit case. *Industrial Marketing Management* 63, 31–41.

Tuckman, H.P. e C.F. Chang (1991), A Methodology for Measuring the Financial Vulnerability of Charitable Nonprofit Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 20(4), 445–60.

UDIPSS Setúbal (2014), Conclusões do Encontro das IPSS's do Distrito de Setúbal Promovido pela UDIPSS a 8 e 9 de Maio 2014, *UDIPSS de Setúbal*, <http://www.udipssetubal.org/conclusoes89maio2014.pdf>.

Umeokafor, N. e A.O. Windapo (2017), Understanding the Underrepresentation of Qualitative Research Approaches to Built Environment Research in Nigeria. *International Journal of Construction Education and Research*, 1–20.

Unerman, J. e B. O'Dwyer (2006), Theorising accountability for NGO advocacy. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 19(3), 349–76.

USAID (2015), U.S. Agency for International Development Bureau of Democracy , Conflict , and Humanitarian Assistance Office of Food for Peace (FFP): Technical References for FFP Development Food Assistance Projects, *USAID*,

<http://www.fsnnetwork.org/sites/default/files/TechnicalReferencesforFFPDevelopmentProjects4-23-15.pdf>

Valentinov, V. (2008), The Economics of Nonprofit Organization: In Search of an Integrative Theory. *Journal of Economic Issues* 42(3), 745–61.

Valley, H. (2005), Nonprofits should use slow summer months to inspect fraud risks. *Business Journal*, 11.

Veugelers, R. (1993), *Global cooperation: A profile of companies in alliances*, Working Paper 9325, Universidade Católica de Leuven.

Vick, N., S. Birke, e R. Mckenzie (2002), Risk assessment and the Care Programme Approach: An independent sector initiative. *The British Journal of Forensic Practice* 4(2), 11–9.

Waddock, S.A. (1989), Understanding Social Partnerships An Evolutionary Model of Partnership Organizations. *Administration & Society* 21(1), 78–100.

Wainwright, S. (2003), *Measuring impact, A guide to resources*. London: National Council for Voluntary Organisations.

Wang, G., J. Wan, e L. Zhao (2014), Strategy map for Chinese science parks with KPIs of BSC. *Journal of Science and Technology Policy Management* 5(2), 82–105.

Waters, R.D. (2011), Increasing Fundraising Efficiency Through Evaluation: Applying Communication Theory to the Nonprofit Organization- Donor Relationship. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 40(3), 458–75.

Waters, R.D. (2008), Applying relationship management theory to the fundraising process for individual donors. *Journal of Communication Management* 12(1), 73–87.

Waters, R.D. (2007), Nonprofit Organizations' Use of the Internet: A Content Analysis of Communication Trends on the Internet Sites of the Philanthropy 400. *Nonprofit Management & Leadership* 18(1), 59–76.

Watkins, S.C., A. Swidler, e T. Hannan (2012), Outsourcing Social Transformation: Development NGOs as Organizations. *Annual Review of Sociology* 38(1), 285–315.

Weick, K.E. e K.M. Sutcliffe (2007), *Managing the Unexpected Resilient Performance in an Age of Uncertainty Managing the Unexpected Take-Aways*. San Francisco, CA.: Jossey-Bass.

Weimer, D.L. e A.R. Vining (2017), *Policy Analysis: Concepts and Practice*. 6.^a ed. New York, NY: Taylor & Francis.

Weiss, C.H. (1997), Theory-Based Evaluation: Past, Present, and Future. *New Directions for evaluation* (76), 41–55.

Weiss, C.H. (1995), Nothing as Practical as Good Theory: Exploring Theory-Based Evaluation for Comprehensive Community Initiatives for Children and Families. *New Approaches to Evaluating Community Initiatives: Concepts, Methods, and Contexts* (7), 65–92.

Wells, J.T. (2006), *Principles of Fraud Examination*. New Jersey, NJ.: John Wiley & Sons, Inc.

Willems, J. (2016), Organizational Crisis Resistance: Examining Leadership Mental Models of Necessary Practices to Resist Crises and the Role of Organizational Context. *Voluntas* 27(6), 2807–32.

Willems, J., S. Boenigk, e M. Jegers (2014), Seven Trade-offs in Measuring Nonprofit Performance and Effectiveness. *Voluntas* 25(6), 1648–70.

Willems, J., G. Huybrechts, M. Jegers, B. Weijters, T. Vantilborgh, J. Bidee, *et al.* (2012), Nonprofit Governance Quality: Concept and Measurement. *Journal of Social Service Research* 38(4), 561–78.

Willems, J., M. Jegers, e L. Faulk (2015), Organizational effectiveness reputation in the nonprofit sector. *Public Performance & Management Review* 39(2), 454–75.

Williamson, O.E. (1981), The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. *American Journal of Sociology* 87(3), 548–77.

Williamson, O.E. (1975), *Markets and hierarchies, analysis and antitrust implications: a study in the economics of internal organization*. New York, NY.: Free Press.

- Wilson-grau, R. (2004), Strategic Risk Management for Development NGOs : The Case of a Grant-maker. *Seton Hall Journal of Diplomacy and International Relations* 5, 125–36.
- Wissema, J.G. (1982), Trends in technology forecasting. *R&D Management* 12(1), 27–36.
- Witesman, E.M. (2016), An Institutional Theory of the Nonprofit: Toll Goods and Voluntary Action. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 45(4S), 97–115.
- Wojnar, K. (2014), Comparison between ISO 21500 and PMBOK ® Guide 5 th Edition: Theoretical background and practical usage of ISO 21500 in IT projects, *GBMC - Global Business Management Consultants*, <http://bmc-global.com/resource/comparison-between-iso-21500-and-pmbok-guide-5th-edition/#>.
- Wong, H.K. (2007), Consumerism and Quality Standards for Subvented Social Services: A Case Study of Hong Kong. *International Journal of Public Administration* 30(4), 441–58.
- Wooding, C. (2014), The Give and Take of Donor Relations: Investigating the Role Communicators Play in Successful Donor Giving Relationships. *McMaster Journal of Communication* 11, 121–33.
- Yin, R. (2013), *Case Study Research: Design and Methods*. London: SAGE Publications.
- Yin, R.K. (1994), *Case study research: Design and methods*. London: SAGE Publications.
- Zand, D. e R.E. Sorensen (1975), Theory of change and the effective use of management science. *Administrative Science Quarterly* 20(4), 532–45.
- Zech, C., W. Wagner, e R. West (2013), The Effective Design of Church Web Sites: Extending the Consumer Evaluation of Web Sites to the Non-Profit Sector. *Information Systems Management* 30(2), 92–9.
- Zikmund, W.G. (1984), *Business research methods*. Orlando, FL.: Harcourt Brace Jovanovich.
- Zimmermann, J.A.M. e B. Stevens (2006), The Use of Performance Measurement in South Carolina Nonprofit. *Nonprofit Management & Leadership* 16(3), 315–27.

Anexos

Anexo A. *E-mail* de convite enviado às OES para participação na investigação

Exmos. Responsáveis pela (nome da OES)

O meu nome é Márcia Santos e sou uma estudante de doutoramento e encontro-me a realizar um projeto sobre Organizações da Economia Social (OES), como é o caso da (nome da OES).

No âmbito deste projeto, conheci a (pessoa de contacto), a qual me falou do Vosso projeto.

No âmbito do doutoramento que me encontro a frequentar no ISCTE-IUL, encontro-me atualmente a desenvolver uma investigação onde se pretende recolher as perceções dos gestores das OES ao contexto onde atuam e as suas decisões de gestão.

Para este fim, tem-se estado a conduzir entrevistas junto de responsáveis de OES, tendo garantindo que o responsável entrevistado é conhecedor da estratégia da organização e, ao mesmo tempo, das ações conduzidas em um ou mais projetos da organização.

No sentido de poder obter o contributo da Vossa organização, venho solicitar, de acordo com a Vossa disponibilidade, a realização de uma reunião no sentido de realizar uma entrevista no âmbito da tese de doutoramento.

A pretendida entrevista deve ter a duração de 1 a 3 horas e incidirá sobre um ou mais projetos relevantes para a organização.

Creemos que o contributo da Vossa organização é crucial para o sucesso deste projeto pois o vosso trabalho no Setor Social é distinto.

Neste sentido, apelo à vossa participação.

Agradeço mais uma vez a atenção que certamente será dada a este *e-mail*.

Atentamente,

Márcia Santos

Anexo B. Documento orientador da entrevista

A – Informação prévia

O entrevistado deverá ser lembrado de que:

- i. A presente entrevista é conduzida num contexto académico, sendo a informação recolhida utilizada unicamente para esse fim;
- ii. O grupo de investigadores garante a confidencialidade dos dados disponibilizados pelo entrevistado, não sendo estes divulgados junto de qualquer entidade de forma individualizada que permita identificar a instituição ou pessoa que os disponibilizou.

B – Enquadramento e objetivos da entrevista

Enquadrar a investigação quanto ao desencadeamento e universidade:

- a) Investigação de doutoramento sobre um tema da gestão estratégica na Economia Social
- b) ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa sobre a orientação do Prof. Dr. Raul Laureano
- c) A investigação inclui a auscultação de responsáveis por OES em Portugal de forma a recolher a sua perceção sobre os fatores do ambiente organizacional e externo que influenciam a gestão. Estando num ambiente de vulnerabilidades, importa compreender de que forma as OES agem para responder a esses fatores de forma a gerir as contingências que daí advenham.

C – Caracterização

Numa fase inicial, registar-se-ão as informações gerais sobre a organização e o inquirido:

1. Nome da organização: _____
2. Tipo de organização: _____
3. Verifica-se o estatuto IPSS: Sim Não
4. Nome e cargo desempenhado pelo entrevistado: _____
5. Contacto: _____
6. Data de realização da entrevista: _____

De seguida, o inquirido será questionado sobre informações gerais da organização que permitirão caracterizá-la e enquadrá-la em relação às restantes:

Organização em geral

1. Defina a missão da organização.

Caracterização dos projetos

2. Identifique os projetos atualmente ativos na sua organização.
3. Para cada projeto, defina a sua finalidade em três dimensões: O que se pretende alcançar? Junto de quem? Em quanto tempo?
4. Para cada projeto, indique qual o orçamento e os recursos disponíveis.

Contexto Interno

5. Setor de atividade e áreas de atuação: _____
6. Fonte de financiamento mais relevante: _____
7. Orçamento anual: _____
8. Nº Empregados: _____
9. Nº voluntários: _____
10. Qualificação da Direção: _____
11. Formações realizadas pela organização:
 - 11.1. Regularidade: _____
 - 11.2. Áreas: _____

Contexto Externo

12. Descrição da comunidade onde atua – condições sociais, económicas, etc.
13. Ambiente tecnológico – *softwares* disponíveis, plataformas existentes, etc.
14. Importância das ações políticas (nacional e internacional): _____

D – Questões

1. Como descreve os principais objetivos deste projeto?
2. Que transformação espera a organização alcançar? Na resposta a esta questão pode considerar os beneficiários diretos, famílias, a própria organização, ou outros que identifique.
3. Como se estrutura o projeto e que atividades são seguidas pela organização para concretizar os objetivos do projeto?

Gestão do Risco nas Organizações da Economia Social

4. Como descreve o contexto onde a organização atua, nomeadamente social, económico, político? Que fatores considera terem maior influência no sucesso do projeto e de que forma essa influência é exercida?
5. Identifique atores-chave com quem a organização se relaciona, sejam organizações ou indivíduos? O que é que a organização dá e recebe desses atores?
6. Em que medida considera que estes atores têm contribuído para que o projeto seja um sucesso? Em particular, que diferenças positivas fizeram esses atores no projeto?
7. Considera que houve momentos em que estes atores prejudicaram a ação da organização? Quais os atores com maior influência? Como descreve as consequências negativas?
8. Indique de que forma as situações de influência de fatores e atores que indicou afetam os objetivos prosseguidos no projeto. Descreva as situações específicas em que detetou que esses objetivos ficaram comprometidos.
9. A estratégia da organização foi alterada no decorrer do projeto?
10. A alteração de estratégia representou respostas diretas às situações que identificou? Descreva as situações específicas em que tal ocorreu.
11. Utilizando uma escala de 1 a 5, como avalia a magnitude das consequências nos objetivos prosseguidos, dos riscos inerentes às situações dos fatores e atores que identificou?
12. Tendo em conta as alterações introduzidas na estratégia do projeto, considera que a probabilidade de ocorrência das situações se altera? Utilizando uma escala de 1 a 5, como avalia a probabilidade de ocorrência dessas situações após a alteração da estratégia?
13. Considera que os objetivos prosseguidos estão comprometidos? Se sim, avalie o grau de cumprimento dos OISP, utilizando uma escala de 1 a 5.