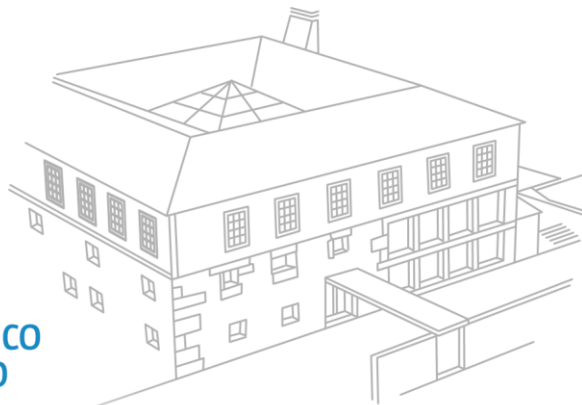


**ESTGF** | POLITÉCNICO  
DO PORTO



ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E GESTÃO

**A importância da *Accountability* para os *Stakeholders* das  
Organizações Sem Fins Lucrativos: o estudo de caso da Re-food**

Mestrado em Gestão de Organizações do 3.º Setor

Patrícia Alexandra Pereira Alves da Silva

Orientada por:

Prof. Doutora Amélia Oliveira Carvalho

Prof. Doutora Marisa Roriz Ferreira

2016

**Este trabalho não inclui as críticas e sugestões feitas pelo Júri**

[www.estgf.ipp.pt](http://www.estgf.ipp.pt)

***“Só aqueles que arriscam ir demasiado longe ficarão a saber até onde podem ir.”***

T.S. Elliot

***“Se for para desistir, desiste de ser fraco!”***

Go Rookie Bootcamp

**Ao Gonçalo e à Bárbara**

## **Agradecimentos**

A conclusão de mais esta etapa na minha vida apenas foi possível com o contributo e a disponibilidade de várias pessoas.

Em primeiro lugar um especial agradecimento para as minhas orientadoras, à Professora Doutora Amélia Oliveira Carvalho e à Professora Doutora Marisa R. Ferreira pela paciência, motivação, críticas e ensinamentos. Num processo por vezes tão solitário, não teria sido possível a conclusão do mesmo, sem a sua preciosa ajuda.

Um agradecimento à Re-food e a todos os seus *stakeholders* pela sua participação e disponibilidade.

Sou também muito grata aos meus pais e à minha irmã por estarem sempre presentes e pelo seu apoio incondicional e ajuda, em especial nesta etapa, para com os meus filhos.

Um especial agradecimento ao meu marido Jorge, embora muitas vezes longe, pelas palavras de incentivo e por acreditar que eu seria capaz. Aos meus filhos, Gonçalo e Bárbara, os meus maiores tesouros, fonte de motivação em dias por vezes tão difíceis.

A todos o meu sincero agradecimento!

## Resumo

Na atividade económica das sociedades modernas verifica-se um progressivo aumento da importância das Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL), levando assim a uma crescente procura de informação financeira e não financeira destas mesmas organizações.

Tendo em conta a missão, valores e características de ação, e de modo a que os seus documentos de prestação de contas espelhem uma imagem fidedigna e verdadeira do seu desempenho, tanto a nível interno como a nível externo, isto é, quer para os seus órgãos de gestão, quer para os restantes *stakeholders*, as OSFL devem cada vez mais dar relevância à prestação de contas (*accountability*) que fazem.

Com esta investigação pretende-se perceber, no retrato da evolução da prestação de contas por parte das OSFL, se a informação divulgada vai de encontro ao que os *stakeholders* pretendem saber e quais as implicações desta prestação de contas na visão dos diversos atores envolvidos. Pretende-se um olhar integrado sobre a forma como as organizações lidam com a prestação de contas, as perspetivas dos *stakeholders* sobre o comportamento dessas mesmas organizações, tendo em conta aspetos como a responsabilização e a transparência e indicadores como a sustentabilidade económica e a criação de valor social.

**Palavras-chave:** Organizações Sem Fins Lucrativos; *Stakeholder*; *Accountability*; Sustentabilidade Económica; Criação de Valor Social.

## **Abstract**

In the economic activity of modern societies, there was a progressive increase in the importance of Nonprofit Organizations (NPO), thus leading to a growing demand for financial and non-financial information from these same organizations.

Taking into account the mission, values and characteristics of action, and in such a way that their accountability documents reflect a reliable and true image of their performance, both internally and externally, namely for their management departments , and for other *stakeholders*, NPO should increasingly give prominence to their accountability.

This research intends to understand, in the picture of the evolution of accountability by the Third Sector Organizations, if the information disclosed goes against what the *stakeholders* want to know and which are the implications of this accountability in the view of the various actors involved. An integrated look at how organizations deal with accountability, *stakeholder* perspectives on the behavior of these organizations, taking into account aspects such as responsibility and transparency and indicators such as economic sustainability and the creation of social valor.

**Keywords:** Nonprofit Organizations; *Stakeholder*; *Accountability*; Economic Sustainability; Social Valor Creation.

# Índice Geral

<b>Agradecimentos</b> .....	iv
<b>Resumo</b> .....	v
<b>Abstract</b> .....	vi
<b>Índice</b> .....	vii
<b>Lista de Siglas e Acrónimos</b> .....	viii
<b>Lista de Figuras e Quadros</b> .....	ix
<b>Introdução</b> .....	1
<b>Capítulo 1   O Terceiro Setor</b> .....	3
1.1 Caracterização do Terceiro Setor.....	3
1.2 O Conceito de Organização Sem Fins Lucrativos.....	5
1.3 As Organizações Sem Fins Lucrativos em Portugal.....	7
<b>Capítulo 2   <i>Accountability</i> nas Organizações Sem Fins Lucrativos</b> .....	10
2.1 A importância da <i>Accountability</i> .....	10
2.2 A <i>Accountability</i> e os <i>Stakeholders</i> .....	12
2.2.1 Sustentabilidade Económica.....	15
2.2.2 Criação de Valor Social.....	17
<b>Capítulo 3   Caracterização da Organização de Estudo</b> .....	19
3.1 O Movimento Re-food.....	19
<b>Capítulo 4   Metodologia</b> .....	25
<b>Capítulo 5   Apresentação e Análise de Dados</b> .....	29
5.1 Avaliação das atividades desenvolvidas pela organização.....	29
5.1.1 Sustentabilidade económica.....	30
5.1.2 Criação de valor social.....	35
<b>Capítulo 6   Discussão de Resultados</b> .....	40
<b>Conclusão</b> .....	45
<b>Bibliografia</b> .....	48
<b>Anexos</b> .....	56

## **Lista de Siglas e Acrónimos**

ICNPO – International Classification of Nonprofit Organization

IPSS – Instituição Particular de Solidariedade Social

ONG – Organizações Não Governamentais

OSFL – Organizações Sem Fins Lucrativos

NPO – Nonprofit Organization

## **Lista de Quadros, Figuras e Tabelas**

### **Quadros**

**Quadro 1** – Qualificação Internacional das Organizações Não Lucrativas

### **Figuras**

**Figura 1** – Funcionamento Re-food

**Figura 2** – Equipas Núcleos Re-food

### **Tabelas**

**Tabela 1** – Dimensões da Análise de estudo e respetivas questões do guião de entrevista

**Tabela 2** – Grelha Geral dos Critérios e Categorias

**Tabela 3** – Análise Documental

**Tabela 4** - Análise Contas Relatório de Gestão

**Tabela 5** - Medidas de sustentabilidade económica

**Tabela 6** – Medidas de criação de valor social



## Introdução

As Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL) são organizações criadas pela participação voluntária dos cidadãos, com o propósito de desenvolverem um conjunto de respostas a necessidades sociais (Quintão, 2011). São diversas as suas áreas de atuação, desde a educação à saúde, à cultura, exclusão social e à pobreza.

Na atividade económica das sociedades modernas verifica-se um progressivo aumento da importância das OSFL, levando assim a uma crescente procura de informação financeira e não financeira, pelos diferentes intervenientes e sociedade em geral, destas mesmas organizações. Tendo em conta a missão, valores e características de ação, e de modo a que os seus documentos de prestação de contas espelhem uma imagem fidedigna e verdadeira do seu desempenho, tanto a nível interno como a nível externo, isto é, quer para os seus órgãos de gestão, quer para os restantes *stakeholders*, as OSFL devem cada vez mais dar relevância à prestação de contas (*accountability*) que fazem.

A transparência no processo de prestação de contas é importante para todos os atores envolvidos, não só para justificar as atribuições em dinheiro ou espécie (Ruppel, 2002; Beuren, 1998) mas também para analisar o empenho emocional, ideológico e de voluntariado (Gross et al., 2000; Richmond et al., 2003). As organizações não necessitam de divulgar todas as informações e dados quantitativos mas devem divulgar o que interessa de facto aos diferentes *stakeholders* que possuem e assim construir a credibilidade da organização junto destes. Portanto, importa perceber como é realizada a prestação de contas, o que a motiva, e se estas se traduzem nas expectativas criadas pelos *stakeholders*.

Na opinião de Cruz (2002, p.1) “[...] o doador raciocina da seguinte forma: se não sabe de que maneira os seus recursos foram aplicados, se não se sente capaz de vislumbrar resultados, não tem estímulos para doar mais”. Neste sentido, entender a importância da prestação de contas e da sua transparência para os *stakeholders*, bem como a forma como as mesmas são disponibilizadas pelas OSFL, torna-se fundamental. O trabalho de investigação proposto pretende analisar e perceber a implicação da prestação de contas na visão global dos *stakeholders* relativamente a determinada organização. Tem como objetivo aferir como é percebida, por parte dos *stakeholders*, a prestação de contas e a forma como a mesma é feita. Todo este processo

influencia a forma de pensar e de estar dos *stakeholders* relativamente a determinada organização.

Com esta investigação pretende-se realizar um estudo que avalie a imagem da organização, isto é, a influência da prestação de contas na perceção que os *stakeholders*, tanto externos como internos, têm da organização e no seu comprometimento com a mesma. Não se pretende perceber apenas como é feita a prestação de contas, mas sim a sua influência e implicação naqueles que rodeiam a organização e que fazem com que ela evolua e cumpra a sua missão na sociedade civil. Neste seguimento, pretende-se com este estudo perceber se há uma influência da prestação de contas, realizada pela organização em estudo, na relação entre os *stakeholders* e a organização. Verificar se a *accountability* consegue dar resposta aos diferentes níveis de informação que os *stakeholders* esperam/reclamam. Entende-se por diferentes níveis o grau de satisfação relativamente ao nível da operacionalidade, da legitimidade e da criação de valor social. Justificada a escolha do tema de estudo e identificados os objetivos centrais, centraremos a questão principal do estudo em perceber qual a influência do *accountability* na relação dos *stakeholders* com a organização.

Com vista a atingir os objetivos propostos, esta dissertação compreende 6 capítulos, para além da Introdução e da Conclusão. No capítulo 1 é realizada uma caracterização do terceiro setor. Inicialmente é feita uma caracterização de âmbito mais genérico, sendo depois definido o conceito de organização sem fins lucrativos. Por fim é feita a caracterização do terceiro setor português, nomeadamente no que respeita às suas especificidades histórico-culturais, estrutura e importância na economia nacional. O capítulo 2 concretiza a definição da *accountability* nas organizações sem fins lucrativos, tendo em conta o seu conceito geral, a sua importância e o interesse da mesma no terceiro setor. Também neste capítulo problematizamos o conceito e o papel do *stakeholder*. No capítulo 3 é feita a apresentação da organização de estudo e logo de seguida, no capítulo 4, no que concerne a metodologia são definidas as técnicas utilizadas, nomeadamente a análise documental e as entrevistas semiestruturadas. São definidas duas dimensões a estudar: a sustentabilidade económica e a criação de valor social. No capítulo 5 é feita a apresentação e análise dos dados recolhidos, tendo em conta as duas técnicas de análise. O último capítulo é dedicado à apresentação e discussão dos resultados alcançados, fazendo-se a comparação entre a revisão da literatura, a pergunta de partida e os resultados obtidos.

# Capítulo 1 | O Terceiro Setor

## 1.1 Caracterização do Terceiro Setor

O terceiro setor, no qual se inserem as OSFL, tem como princípio basilar a não apropriação do excedente gerado pela organização (Carvalho, 2008), isto é, não há distribuição de lucros, portanto o setor pretende criar valor a favor de um determinado fim ou missão. O terceiro setor tem vindo a ganhar uma cada vez maior dimensão, de importância crucial ao nível económico-social, tanto a um nível micro como macro, numa escala que vai desde o local ao internacional, prestando serviços nas mais variadas áreas sociais (Parente e Quintão, 2014).

Termos como economia social, economia alternativa, entidades ou organizações sem fins lucrativos são muitas vezes utilizados em substituição de terceiro setor. Embora tenham sido apontadas algumas restrições às diferentes denominações que têm surgido, a denominação “terceiro setor” revelou-se a mais consensual pela sua simplicidade e por remeter imediatamente para uma visão simples da organização dos setores de atividade de um país em três: o setor público, o setor privado empresarial e o terceiro setor. Apesar de ser um setor cujas origens remontam à antiguidade, o termo terceiro setor provém do facto de a sua visibilidade na sociedade ter sido durante muito tempo quase inexistente (Andrade e Franco, 2007). Contudo, esta realidade tem vindo a ser alterada nas últimas décadas por diferentes motivos: pelo crescimento, multiplicação e diversificação de papéis e de intervenções destas organizações, pelo aumento da investigação sobre o tema e consequente produção de estudos, bem como pela mudança de atitude política em relação às mesmas e ao seu trabalho (Chaves e Monzón, 2007).

Em linha com a investigação que tem vindo a ser desenvolvida na Europa, a mais diversificada literatura defende a ideia de que o terceiro setor surgiu como complemento aos outros dois pólos: Estado e Mercado. O terceiro setor é entendido como ocupando o espaço intermédio e híbrido entre estes dois pólos (Evers *et al.*, 2005). Este setor é composto por organizações de direito privado sem fins lucrativos, sem o propósito da produção do lucro, mas, com objetivos que são do interesse público. Em cada sociedade, as organizações podem assumir diferentes formas, mais ou menos duradouras, mais formais ou informais, juntando características dos restantes setores. Assim, terceiro setor é uma denominação mais recente, resultado de um trabalho

constante e de uma procura de um termo mais abrangente, capaz de caracterizar o setor. De realçar a importância que este setor adquiriu num passado muito recente, assumindo um papel preponderante relativamente aos outros sectores. O terceiro setor substituiu muitas vezes o papel do Estado, preenchendo as lacunas deixadas por este, produzindo bens e prestando serviços e até mesmo gerando postos de trabalho. De acordo com Albuquerque (2006) as OSFL fazem um contraponto às ações do governo, sendo que os bens e serviços públicos resultam da atividade do Estado e da multiplicidade de várias iniciativas particulares.

Não lucrativo mas de natureza económica é assim caracterizado o terceiro setor, tendo por base o reinvestimento dos excedentes na própria atividade, não havendo qualquer distribuição dos mesmos. Os lucros ou excedentes financeiros são reinvestidos no interior da organização, não sendo os dividendos distribuídos pelos associados ou dirigentes, possuindo mão-de-obra não remunerada (voluntária) em grande número (Amado, 2007). É não-governamental e organizado juridicamente para que possa advogar isenções e é independente e produz bens ou serviços. Está explícito na Constituição da República Portuguesa, art.º 82, como um dos sectores da economia que integra meios de produção e é gerido por pessoas, tendo por fim um lucro social. Incentiva ainda ao voluntariado, mobilizando as pessoas de uma forma comprometida com a causa ou com o projeto social.

O terceiro setor tem diferentes áreas de atuação e contempla diversas organizações. Estas áreas de atuação são apresentadas no quadro abaixo onde é apresentada a classificação internacional ICNPO<sup>1</sup>, com base no Projeto Comparativo do Setor não Lucrativo da Universidade de Johns Hopkins (CNP).

---

<sup>1</sup> International Classification of Nonprofit Organization.

**Quadro 1** – Qualificação Internacional das Organizações Não Lucrativas

CÓD.	ÁREA	CÓD.	ÁREA
1	Cultura e Lazer	7	Participação Cívica e Defesa de Causas
2	Educação e Investigação	8	Intermediários Filantrópicos
3	Saúde	9	Internacional
4	Serviços Sociais	10	Congregações Religiosas
5	Ambiente	11	Empresariais e Profissionais, Sindicatos
6	Desenvolvimento e Habitação	12	Outros

Fonte: Salamon *et al.* (1997).

## 1.2 O Conceito de Organização Sem Fins Lucrativos

As Organizações Sem Fins Lucrativos têm uma participação muito importante na sociedade, nas áreas de atuação de carácter social, levando à criação de emprego, à participação ativa dos cidadãos, à diminuição das desigualdades sociais e à prestação de um vasto leque de serviços em áreas até então pouco exploradas, nomeadamente junto dos idosos, representando os cidadãos junto do poder político, potenciando políticas de desenvolvimento (Guimarães, 2010). Este tipo de organizações tem características muito próprias que as diferenciam de outras, enumeradas no ponto anterior.

As características anteriormente referidas definem as organizações que constituem o terceiro setor, bem como a sua forma de atuação, mas podem ser adicionadas outras de forma a complementar o seu propósito. Segundo Drucker (1996), as organizações chegam onde o Governo não consegue, sendo assim responsáveis pelo sucesso da nossa sociedade. Uma organização sem fins lucrativos é uma pessoa coletiva composta de pessoas singulares e/ou coletivas unidas em torno de um objetivo comum, sem ter por fim o lucro (Mendes, 2011). A ação principal foca o fim social, embora possam desenvolver outro tipo de atividades. Andrade (1991: 310) define as organizações sem fins lucrativos como “aquelas instituições formadas com propósitos sociais, educacionais, religiosos, de saúde ou filantrópicos e aquelas em que, normalmente, não

existe interesse na transferência da propriedade e seus membros ou contribuintes não recebem qualquer ganho econômico ou financeiro (direto)”. Devido a este alargado campo de ação, o setor social é bastante complexo, sendo difícil de listar quais as organizações que o deverão compor, bem como estabelecer limites ao campo de atuação e, ainda mais difícil, eleger a pessoa que deve assumir esse desafio. A própria denominação destas organizações também está longe de gerar consenso, sendo que diferentes autores referem-se a estas utilizando diferentes terminologias, nomeadamente entidades sem fins lucrativos ou organizações não lucrativas, o mesmo acontece com a terminologia Anglo-Saxónica ou a Americana que respetivamente, aplicam o termo Nonprofit Organization e Not-For-Profit Organization.

Estas organizações têm-se evidenciado pelo seu crescimento e pela eficácia da sua atuação, complementando a atividade do Estado e a iniciativa privada, na resolução de questões sociais. Alguns autores defendem que parte desse crescimento se deve às oportunidades internacionais para o financiamento e a um ambiente estrutural bastante favorável, existindo desta forma uma forte interdependência entre o Estado e as OSFL (Reimann, 2006). Contudo, as OSFL precisam de sobreviver, verificando-se assim a procura de novas soluções, a procura de recursos, tanto entre estas organizações como entre os organismos do Estado ou os financiadores, etc. Salamon e Anheier (1997) alegam que são três os fatores impulsionadores das OSFL: 1) Estruturas jurídicas; 2) Financiamento estatal e da própria fundação; 3) Acesso a políticas institucionais. Como tal, existe também por parte dessas mesmas organizações uma grande preocupação com a sustentabilidade, resultante da preocupação em angariar fundos para realizar os seus projetos, bem assim como a aplicação correta dos mesmos.

Scherer-Warren (1996: 14) afirma que “os pensadores sociais clássicos têm destacado a relevância das ações coletivas da sociedade civil para a realização da utopia de um mundo socialmente mais justo, mais solidário e mais democrático”. Assim, percebe-se a relevância do processo de gestão para as organizações sem fins lucrativos. Hudson (1999: 13) sublinha esta importância afirmando que “a administração é igualmente importante para o sucesso dessas organizações. Até à primeira metade da década de 70, a administração não era uma palavra muito usada pelas pessoas ao referirem-se às OSFL. A administração era vista como parte da cultura do mundo dos negócios e não parecia ser apropriada para organizações orientadas por valores”. Como refere Drucker (1994), as próprias organizações sem fins lucrativos têm a noção da importância da gestão, visto que as mesmas não têm um lucro convencional e precisam

de aprender a utilizar esta como uma ferramenta. Assim, a necessidade da utilização da gestão nestas organizações tem vindo a acentuar-se, independentemente do tamanho ou dimensão. A gestão passou a fazer parte das OSFL, tornando mais efetivas as ações voltadas para garantir a sua sustentabilidade (Neto e Brennan, 2004). Segundo os autores, a sustentabilidade implica a integração dos aspetos financeiros, sociais e ambientais, sendo fator essencial para a sobrevivência e sucesso da organização. Neste seguimento, várias áreas específicas da gestão, como o marketing, a estratégia ou a contabilidade têm adquirido um papel cada vez mais preponderante, sendo responsável pela prestação de informações aos gestores para que possam tomar as melhores decisões, tanto no presente como também tendo em vista o futuro.

### **1.3 As Organizações Sem Fins Lucrativos em Portugal**

Em Portugal, a génese das organizações contemporâneas do terceiro setor deu-se no século XIX, com o surgimento de atividades revolucionárias, no âmbito da denominada “questão social” e da hegemonia das políticas económicas e sociais. Atividades relacionadas com a Igreja Católica, a longa tradição de mutualidade e autoajuda do país, aspetos marcantes da história do país (Salamon *et al.*, 2005, p.22). Assim, surgem três principais movimentos sociais como alternativa à economia capitalista: o cooperativismo, o mutualismo e o associativismo. Estes movimentos não terão conseguido em Portugal um desenvolvimento tão pronunciado como noutros países, pois o grau de industrialização e urbanização era relativamente menor (Carreira, 1996).

As cooperativas surgem em Portugal no século XIX, sendo posteriormente elaborado um diploma legal, denominado de Lei Basilar, de 2 de julho de 1867. Como afirma Namorado (1999), esta lei fomenta o desenvolvimento do cooperativismo em Portugal.

Com a instauração do regime ditatorial (1933-1974), a história nacional teve um desenvolvimento bastante diferente da história da grande parte dos países da Europa Central e do Norte. Nomeadamente, pelas medidas de desenvolvimento económico assentes numa diminuta relação com o exterior e por uma aposta no setor agrícola em detrimento do setor industrial; pela privação dos direitos fundamentais de liberdade de expressão e de associação, bem como de outros direitos cívicos e sociais. A nível

européu, o Estado afirma-se como agente económico, prestador e regulador da produção de bens e serviços, nomeadamente pelo desenvolvimento das políticas sociais, e regulador da atividade económica, assumindo papéis de complementaridade e compensação das desigualdades sociais geradas pela ação do mercado (Quintão, 2011). Por conseguinte, as áreas de intervenção das organizações sem fins lucrativos foram profundamente alteradas. As diretrizes dos Estados fundamentavam-se nas especificidades históricas de cada país e em função dos tipos de proteção social implementados (social-democrata, liberal, corporativo) (Evers *et al.*, 2005). Com o Estado Novo, Portugal traçou uma estratégia de desenvolvimento económico com base no isolamento face ao exterior, hostil ao crescimento do setor industrial e de privação de direitos fundamentais como a liberdade de expressão. A implementação de um regime corporativo de organização de interesses e de um regime assistencialista sob a tutela do Estado para os problemas sociais mais graves, provocou um impacto muito negativo nas organizações da sociedade civil, nomeadamente nas cooperativas e mutualidades que foram identificadas como instrumentos de orientação coletivista (Hespanha *et al.*, 2000).

A Igreja Católica viu o seu papel reforçado quer na área da saúde, pela concessão da gestão das unidades hospitalares às Misericórdias, quer na área social onde surgiram as Instituições Particulares de Assistência (atuais Instituições Particulares de Solidariedade Social, as designadas IPSS), na sua maioria associações de direito canónico (Quintão, 2011). Nos últimos 40 anos, tem-se verificado uma profunda alteração na organização do terceiro setor, como resposta aos novos problemas sociais e ao esgotamento dos modelos de desenvolvimento social. É necessário encontrar modelos de desenvolvimento socialmente integradores e sustentáveis (Hespanha *et al.*, 2000). O crescimento do número de organizações, nomeadamente sob a forma de associações e cooperativas e, mais recentemente, sob novas formas jurídicas é uma das características principais que realçam a reorganização do terceiro setor em Portugal (Quintão, 2011). Este crescimento tem por base, na sua maioria, coletividades da sociedade civil, muitas das quais só posteriormente lhe é atribuído um estatuto jurídico e um enquadramento legal próprio. Estes movimentos da sociedade civil são caracterizados por novas dinâmicas e participação dos diferentes *stakeholders* (trabalhadores, utentes/clientes, parceiros, voluntários, fornecedores, etc.) na gestão das organizações, com o intuito da satisfação social e não como meio de maximização do lucro (Ferreira, 2000).

Diferentes transformações foram ocorrendo ao longo do tempo mas é com a entrada de Portugal na União Europeia que se inicia um período de estabilidade e de integração social, económica e política com características semelhantes aos restantes países europeus (Ferreira, 2000). Neste contexto assistiu-se ao nascimento de associações com novas áreas de intervenção, como a defesa dos direitos da mulher, do ambiente, dos animais, entre muitas outras.

O número de cooperativas registadas em 2005, com um crescimento continuado até meados dos anos 80 e com uma inversão desta tendência nos anos 90, era de 3184 (Carneiro, 2006: 337). No final de 2010 estavam registadas 3109 cooperativas<sup>2</sup>. As fundações, com um aumento progressivo ao longo do tempo, eram 350 em 1996 (Nunes *et al.*, 2000). As Misericórdias e os Centros Paroquiais e Sociais, organizações ligadas à Igreja Católica, continuam com um papel muito importante nesta área. Para além da personalidade jurídica e da identidade própria de cada organização importa também referir o estatuto jurídico de Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS), atribuída a organizações que assumem uma grande relevância no terceiro setor. Em 1998 o número de IPSS era de 2992 (Nunes *et al.*, 2000) e atualmente existem 4270 IPSS a nível nacional<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Segundo o consultado no sítio da Cooperativa António Sérgio ([http://www.cases.pt/0\\_content/cooperativas/estatisticas/ultimosanos/todos.html](http://www.cases.pt/0_content/cooperativas/estatisticas/ultimosanos/todos.html)). Informação consultada em 21/07/2016.

<sup>3</sup> Conforme lista publicada no sítio da Segurança Social ([http://www.seg-social.pt/documents/10152/13140219/Listagem\\_ipss/](http://www.seg-social.pt/documents/10152/13140219/Listagem_ipss/)). Informação consultada em 21/07/2016.

## Capítulo 2 | *Accountability* nas Organizações Sem Fins Lucrativos

### 2.1 A importância da *Accountability*

*Accountability* é um termo de língua inglesa, sem tradução exata para o português, mas que pode ser entendido como o ato de prestação de contas de forma responsável. “O conceito de *accountability* tem sido reformulado de forma a dar conta de mecanismos de controlo e legitimação das ONG” (Koslinski, 2007, p.120). Segundo Pinho e Sacramento (2009) a tradução para o português do termo *accountability* envolve responsabilidade (objetiva e subjetiva), controle, transparência, obrigação de prestação de contas, justificações para as ações que foram ou deixaram de ser feitas. A *accountability* é a prestação de contas financeiras e não financeiras e interessa à comunidade de forma geral. Falconer (1999) afirma que a *accountability* pode significar pouco mais do que a publicação de um relatório anual com dados de projetos e informações contáveis, mas também representa uma postura de responsabilidade que se exercita no quotidiano da gestão, frente a públicos internos e externos.

Assim, considerando as OSFL como organizações com uma missão e com múltiplos *stakeholders*, tanto Moore (2000) como Ebrahim (2005) sugerem que teoricamente a prestação de contas deve ser feita para os múltiplos *stakeholders* e, geralmente, não é claro quem é considerado moralmente e/ou legalmente como o mais importante. Como consequência as organizações devem desenvolver diferentes sistemas de prestação de contas para satisfazer as necessidades dos diferentes *stakeholders*.

Avina (1993) diz que a *accountability* das OSFL deve focar-se na prestação de contas funcional e na prestação de contas estratégica, tendo por base o uso dos recursos e a forma como os mesmos são utilizados e posteriormente o impacto desta atividade na sociedade e nas outras organizações. Moore (2000) e Brown e Moore (2001) sugerem uma nova forma de prestação de contas das OSFL, utilizando a relação estratégica entre valor social, desempenho financeiro e sobrevivência organizacional. Segundo o modelo estratégico de Moore (2000) o sucesso nas OSFL depende de uma estratégia assente em três pontos principais que se ligam simultaneamente, a criação de valor social, a sustentabilidade económica e a responsabilidade social. Ebrahim (2003a, 2005) sugere que a prestação de contas das OSFL deve ser baseada na missão ética da organização,

tendo em conta o tipo de organização e não se restringindo apenas ao cumprimento de regras.

A prestação de contas efetiva e transparente é um desafio para todas as organizações, há uma preocupação crescente com a confiabilidade e credibilidade em qualquer que seja o setor de atividade, sendo que estas preocupações podem apresentar-se como uma demonstração de eficácia da organização (Lee, 2004; Benjamin, 2008a). Assim, a fim de promover a transparência e incrementar a comunicação com os diversos atores interessados e que delas reclamam uma resposta, tem-se assistido a uma mudança no que concerne à prestação de contas no terceiro setor. A divulgação e a transparência são essenciais para manter a confiança no setor (Gray *et. al.*, 2006; Carvalho e Blanco, 2007; Fremont-Smith, 2007; Benjamin, 2008b).

Este tema tem sido largamente estudado tanto ao nível da gestão pública como privada, tendo como grande foco a responsabilidade social. Apesar de recente ao nível do terceiro setor, a *accountability* tornou-se símbolo de sustentabilidade. Por isso, é importante que as organizações tenham a preocupação em manter a transparência nas suas ações e na prestação de contas, a fim de garantirem a idoneidade dos acordos e contratos, das normas constantes no estatuto e das determinações do Estado, bem como o cumprimento de exigências das diversas entidades governamentais concedentes de titularidades e certificados que lhes garantem benefícios, recursos públicos e imunidade ou isenção de impostos (Santos e Silva, 2008).

A prestação de contas deve ser feita por razões de ordem moral, ética e de transparência (Franco, 2004; Larkin e Di Tommaso, 2003). Daí a importância da *accountability*, para captar o interesse de financiadores e doadores, beneméritos, participantes e voluntários, pela transparência e fiabilidade da informação financeira e das atividades (Larkin e Di Tommaso, 2003). Para Nyama e Silva (2008), a contabilidade deve mostrar a preocupação com o trabalho social das entidades do terceiro setor, incluindo o atendimento aos mais carentes e os benefícios à parcela menos favorecida.

Todas as OSFL devem ter a preocupação de disponibilizar as suas contas, não apenas aos órgãos regulamentadores e fiscalizadores, mas para toda a sociedade e de uma forma que todos compreendam. Toda a comunidade – eventuais doadores, voluntários, beneficiários, Estado e sociedade em geral – está interessada na prestação de contas pois trata-se de um serviço de carácter público e porque são todos estes que estão na base das organizações e contribuem para o fortalecimento das mesmas.

O governo e os financiadores querem perceber a forma como são aplicados e geridos os recursos, enquanto os voluntários, doadores e beneficiários proporcionam a legitimação da organização, dando-a a conhecer e aumentando o grau de confiabilidade (Maciel, 2005). A prestação de contas é importante para mostrar a sustentabilidade da organização, sendo uma atitude financeiramente responsável, mas dando sempre ênfase ao valor social criado (Avina, 1993). Uma OSFL é eficiente se for capaz de maximizar o valor social, associando-o à missão e aos objetivos da organização (Moore, 2000). Uma organização deve fazer a prestação de contas para mostrar a coerência das suas atividades com os valores subjacentes à sua missão, tentando assim responder às preocupações dos *stakeholders*. Tendo em conta a importância dos *stakeholders* a prestação de contas deve estar interligada com uma abordagem que priorize a gestão de relacionamentos entre os diversos atores que constituem a organização, procurando integrar os diferentes interesses, isto é, considerando a teoria dos *stakeholders*. Esta teoria desenvolveu-se em meados dos anos oitenta e veio alterar uma mentalidade dominante existente naquela altura de que as informações sobre as organizações apenas eram proveitosas internamente (Friedman e Miles, 2002), dando resposta a problemas como criação de valor e comércio, a ética no capitalismo (conjunto de relações entre clientes, fornecedores, financiadores, comunidades, etc.) e na gestão (Francisco, 2012).

A teoria dos *stakeholders* propõe três abordagens distintas, mas interligadas: descritiva, instrumental e normativa (Donaldson e Preston, 1995). A primeira descreve e explica, as características específicas e os comportamentos nas organizações. A segunda utiliza modelos que examinam e ligam, a gestão dos *stakeholders* e o desempenho da organização. Por último, a terceira abordagem interpreta e define a função da organização através de princípios morais e filantrópicos. Considerando estas relações basilares, a organização deve explorar as relações com os *stakeholders* para desenvolver as estratégias, visando o comprometimento e a confiabilidade para com esta.

## **2.2 A Accountability e os Stakeholders**

Dada a importância colocada no processo de criação de valor, *stakeholder* é o “constituente que contribui, voluntária ou involuntariamente, para as atividades de criação de valor de uma organização e que, por isso, assume o risco e/ou é seu potencial beneficiário” (Poste *et al.*, 2002).

Para Oliveira (2008, p.24), os *stakeholders* podem ser definidos como “[...] grupos de interesse com certa legitimidade que exercem influência junto às empresas” e que pressionam proprietários, acionistas e gestores, interferindo de certa forma, nos rumos da empresa. Braga e Carvalho (2010) evidenciam, que cada vez mais os *stakeholders* entendem as mais-valias que as organizações com as suas ações e os seus recursos podem proporcionar à sociedade e ao meio ambiente, porém os *stakeholders* não se satisfazem unicamente pelo acesso a recursos para financiamento das ações e dos projetos que as organizações realizam, querem também conhecer os resultados dessas mesmas ações. Daí ser essencial que as organizações divulguem o impacto que provocam na comunidade na qual atuam, de modo a legitimarem os seus projetos e conseguirem a captação de recursos e assim proporcionar mais benefícios à sociedade. Neste sentido, a teoria da legitimidade baseia-se na ideia de que as empresas, de forma a garantirem o sucesso das suas atividades, devem seguir um comportamento considerado socialmente aceitável por parte da sociedade (O’Donovan, 2002). A teoria da legitimidade é normalmente utilizada para fundamentar a motivação dos gestores em difundir aspetos sustentáveis para a organização, tendo em conta o objetivo de justificar o planeamento de todas as ações e deliberações na mesma. Esta teoria foca-se no papel desempenhado pela informação na relação que se estabelece entre a empresa, o Estado, os indivíduos e a sociedade (Gray *et al.*, 1996). Suchman (1995) afirma que a legitimidade é um recurso de ordem operacional que as organizações utilizam para ganhar competitividade. Este autor destaca que a depender do sistema de crenças e valores vigentes no ambiente em que elas atuam, determinadas práticas podem contribuir para aumentar ou diminuir o grau de legitimidade, afetando a capacidade de angariar recursos para a sua sobrevivência. A comissão técnica normativa do AA1000 Stakeholder Engagement Standard (*Accountability*, 2011) define que o envolvimento dos *stakeholders* não é novidade, contudo, é agora entendido como fundamental para a sustentabilidade e o sucesso da organização.

Assim, tendo em conta todos os aspetos acima identificados, a prestação de contas deve ser feita de forma responsável e cuidada, indo de encontro às expectativas dos *stakeholders* e tentando sempre perceber se é dada resposta a questões de sustentabilidade e outras preocupações, na medida que permite explicar as decisões, as ações e o desempenho da organização. Do ponto de vista dos *stakeholders*, estes analisam as suas relações com as organizações baseadas em como as suas expectativas são atendidas e como eles são tratados pela organização (Balser e McClusky, 2005).

Então, e para tal, é necessário que a organização, recorrendo a metodologias participativas, possa tomar decisões e partilhar responsabilidades de forma progressiva com os *stakeholders*, tornando-os cada vez mais implicados, conscientes, ativos, críticos, reflexivos e comprometidos com a qualidade da organização (Fernandes, 2009). Neste sentido, a participação dos *stakeholders* pode ser organizada em quatro diferentes níveis: participação apenas recetora da decisão dos outros, que necessita da intervenção do sujeito (Assistência); participação em que há uma ação do sujeito, sem grande compromisso (Colaboração); participação em que o sujeito exprime livremente a sua opinião no grupo com uma finalidade comum, revelando um forte sentimento de pertença (Cooperação) e, por último, uma participação onde o sujeito é responsabilizado pelas decisões, garantindo uma posição democrática no grupo (Codecisão) (Orduna, 2002). Em suma, a participação deve ser estimulada e cada um deve participar de acordo com as suas capacidades e em função do que lhe é permitido. No entanto, como refere Mendes (2007), a essência da participação deve ultrapassar a esfera meramente informativa, ao ponto de envolver os agentes implicados na esfera das decisões.

Assim, é necessário que as organizações encontrem um modelo de prestação de contas que seja reflexo não só do seu desempenho mas também da participação dos *stakeholders*. Não sendo fácil agregar e classificar as necessidades de todos os *stakeholders*, a missão da organização deverá ser utilizada para medir o desempenho passado e definir ações futuras (Bryce, 1992). Uma gestão que visa a informação exclusivamente financeira é insuficiente para uma adequada avaliação do desempenho das organizações, havendo assim a necessidade de recorrer a indicadores não financeiros (Francisco e Alves, 2010). Estes mesmos autores afirmam que a responsabilidade destas organizações de prestar contas aos diversos *stakeholders* é mais complexa do que numa empresa privada, pois têm de recorrer a outros indicadores, não utilizando apenas indicadores financeiros, tais como: demonstração de resultados das diversas atividades desenvolvidas bem como apresentação da posição dos diversos ativos e passivos da organização. Isto é, para além da dimensão financeira, as organizações sem fins lucrativos têm que ter em conta outras dimensões como a sustentabilidade económica e a criação de valor social (Moore, 2000). Estas dimensões devem ser dadas a conhecer aos *stakeholders* através de indicadores incluídos nos diferentes instrumentos de prestação de contas, como o Relatório Anual, o Relatório de Contas e o Plano de atividades e contas.

### **2.2.1 Sustentabilidade Económica**

O desafio da sustentabilidade tem vindo a ser imposto às organizações sem fins lucrativos. Portanto, este é o momento de refletir sobre a prática, muitas vezes isolada, das organizações sem fins lucrativos, na busca de recursos, alertando para o facto de que há um contexto histórico, económico e social em que a questão da sustentabilidade é mais ampla e complexa.

A sustentabilidade na perspetiva social está relacionada a um processo de desenvolvimento que conduza a um crescimento estável com distribuição equitativa de renda, gerando assim a melhoria das condições de vida das populações e, conseqüentemente, a diminuição das atuais diferenças nos níveis sociais (Ruscheinsky, 2004; Sachs, 2002; Silva, 2000). Segundo Salamon (2005), o grande desafio para as organizações sem fins lucrativos é o da sustentabilidade. A importância maior é concedida à mobilização de recursos, que muito mais do que simplesmente captá-los, é necessário que esforços pessoais e organizacionais sejam empreendidos com o objetivo de atingir interesses comuns (Santos, 2005). “Mobilizar recursos, antes de qualquer coisa, é ampliar a base social de apoio da organização, na sociedade, enraizando a sua missão. Assim, recursos são a consequência última de uma missão fortalecida e de um trabalho bem realizado por uma organização que possui credibilidade e legitimidade na sociedade na qual atua” (Santos, 2005:146). De salientar que Salamon (1997) acrescenta a capacidade de estabelecer parcerias como mais uma variável importante para a sustentabilidade das organizações sem fins lucrativos, destacando a relevância da articulação entre as organizações.

Nas OSFL, a análise das variáveis para a medição da sustentabilidade económica não se restringe apenas a variáveis quantitativas, como a interpretação de alguns indicadores financeiros (Anthony e Young, 2002). Nestas organizações, a lucratividade pode ser definida como o benefício proporcionado à sociedade, número de pessoas ajudadas, qualidade de vida do indivíduo (Lovelock e Weinberg, 1990), os esforços para terem receitas suficientes para cobrir as despesas e serem capazes de crescer no longo prazo (Kotler e Roberto, 1989), pelo número de doações, qualidade do serviço, entre outras.

Percebe-se assim que não existe um só método para a medição da sustentabilidade económica nas OSFL, pois existem variáveis difíceis de quantificar, no entanto, estas organizações devem adotar o melhor método de avaliação, em função do

seu objetivo e missão (Carvalho, 2005). Para mobilizar recursos, estabelecer parcerias, propor novos projetos, imprimir uma dinâmica capaz de atender às pretensões dos seus *stakeholders*, ter autonomia na geração de receitas e preservar o meio-ambiente, as organizações articulam ações que viabilizam esses caminhos, principalmente para garantir a efetividade dos processos e a sustentabilidade. Para Drucker (1999) o ponto essencial da gestão das OSFL resulta da dificuldade de medir o seu desempenho, em consequência da variedade de objetivos das mesmas e da amplitude de stakeholders que abrangem. Na ausência do lucro como principal fator de avaliação do desempenho, a organização deve focar-se essencialmente na criação de um determinado equilíbrio orçamental e no controlo dos seus recursos (Drucker, 1999). No entanto a avaliação do desempenho tem também o potencial de afetar significativamente as decisões sobre atribuição de recursos e apoios a diversos programas (Carvalho, 2008). Sendo assim, a sustentabilidade de uma OSFL, segundo Armani (2001), é também função do grau de “enraizamento” social, da capacidade de articulação local e da credibilidade construída junto à sociedade.

Neste estudo, para medir a dimensão sustentabilidade económica serão analisados os seguintes indicadores: i) relação entre a despesa e a receita; ii) subsídios; iii) doações; iv) parcerias e v) número de beneficiários. Os indicadores escolhidos têm por base o modelo defendido por Carvalho (2005), de forma a se perceber a articulação dos mesmos e se esta conduz ao propósito da organização. Pretende-se estudar a componente da sustentabilidade financeira percebendo-se o sucesso no controlo das despesas, a eficácia na atração de recursos e a satisfação dos doadores e financiadores e o reflexo destes no desempenho global da organização.

A utilização deste modelo (Carvalho, 2005) pareceu o mais adequado dada a especificidade da organização, em que o processo de controlo e os mecanismos de análise exigem que além da missão se tenha em conta outras variáveis, nomeadamente, a história, a envolvente, a cultura organizacional, a estrutura organizacional, o serviço prestado, a qualidade e a dinâmica da gestão, as fontes de alimentos, os parceiros, bem como as necessidades e os interesses dos *stakeholders* que procuram a informação para efeito de tomada de decisão.

### 2.2.2 Criação de Valor Social

A sobrevivência a longo prazo das organizações é baseada na habilidade de maximizar o valor social criado como definido na missão da organização e conforme entendido pelos múltiplos *stakeholders* (Costa *et al.*, 2011). Com o focus na missão, aliando a visão e os valores definidos a organização propõe-se a criar valor, o que também contribui para a sustentabilidade económica. A sustentabilidade económica é um meio para se atingir um fim, isto é, ser económica e financeiramente responsável é uma condição para se ser respeitado, mas não deixa de ser um instrumento para se atingir a maximização do valor social, conforme definido na missão da organização (Costa *et al.*, 2011). Muitas vezes as organizações operam em ambientes complexos e dinâmicos (Balser e McClusky, 2005) e têm de conhecer as necessidades dos múltiplos *stakeholders* pois o objetivo final consiste na produção de valor social, sendo um largo conceito que surte diferentes impactos nos diferentes *stakeholders*, influenciando a opinião destes.

Há ainda perspetivas mais amplas sobre a avaliação do valor criado, nas quais todos os *stakeholders* passam a ser inseridos, pois são relevantes para o próprio empreendimento e para a comunidade (Freeman, 1984). O foco na criação de valor social é uma parte importante no desenvolvimento das organizações e algumas têm feito isto construindo redes sociais com os seus *stakeholders* (Brooks, 2009). Segundo Moore (2000) a criação de valor refere-se ao valor social produzido de acordo com a missão da organização. São desenvolvidas práticas que beneficiam comunidades e transformam a vida das pessoas. O desenvolvimento de ação social na comunidade e diminuição da exclusão social são também fatores que influenciam a criação de valor social (Leal *et al.*, 2015). Embora exista a dificuldade de mensurar o conceito de valor social, é possível utilizar alguns indicadores que, provavelmente, apontem o grau de empreendedorismo social no sentido de geração de valor social – sendo o desenvolvimento de ação social o principal deles. Em consequência, a melhoria das condições sociais ou a transformação da realidade social são fatores de criação de valor. Pelo exposto, compreende-se que a criação de valor em OSFL se apresenta de forma multidimensional, envolve indicadores sociais e financeiros, e auxilia-se da resposta a alguns fatores como os resultados financeiros positivos, as melhorias sociais ou transformação da realidade social e sobrevivência da organização. Pode-se também

considerar criação de valor social a influência dos gestores de uma organização na comunidade e o impacto social por eles gerado na vida das pessoas, identificado pela habilidade do acumular de experiências participativas e organizacionais que ocorrem na base de uma comunidade ou sociedade, maximizando os seus laços de solidariedade, cooperação e confiança nas pessoas, grupos e entidades, conforme reforçam Neto e Froes (2002).

Para medir a criação de valor social, tendo também por base o modelo de Carvalho (2005) e a missão da organização, serão avaliados indicadores relacionados com os meios necessários para se levar a cabo essa mesma missão bem como indicadores referentes a resultados da própria missão e da evolução da organização, tais como: i) evolução do número de voluntários; ii) estatísticas referentes ao serviço prestado (número de refeições servidas); iii) aumento dos núcleos a nível nacional e iv) envolvimento dos *stakeholders* na missão e na avaliação do valor criado. A medição deste tipo de indicadores permite que as organizações lidem eficientemente e eficazmente com a incerteza da envolvente organizacional, para que consigam gerir os recursos, bem como os interesses dos diversos *stakeholders*, aumentando a probabilidade de os objetivos propostos serem alcançados (Ferreira, 2009). Neste sentido, o desempenho corresponde ao potencial de criação de valor (Lebas e Euske, 2002). Deste modo, o desempenho não existe por si só, vai sendo construído pelos *stakeholders*, através de um processo contínuo no espaço e no tempo (Ibarra, 2003) e, está estritamente ligado às variáveis que contribuem para alcançar os objetivos da organização (Lorino, 1997).

## Capítulo 3 | Caracterização da Organização do Estudo

### 3.1 - O Movimento Re-food

Tendo como base o *site* da organização, o Re-food é um movimento comunitário independente, 100% voluntário, conduzido por cidadãos e integrado numa IPSS, cujo fim consiste na recuperação de comida em boas condições para alimentar pessoas necessitadas. O Re-food está totalmente voltado para a comunidade e opera a partir da própria comunidade, sem salários, com custos baixos e tentando trabalhar com alta produtividade, não detendo bens ou investimentos que não sirvam a sua missão.

A sua missão é eliminar o desperdício alimentar e acabar com a fome, incluindo neste esforço todos os membros da comunidade, e tem como missão a criação de um mundo novo, onde todos têm a comida de que necessitam; todos os alimentos são aproveitados, todos os cidadãos participam ativamente na gestão dos preciosos recursos comunitários e todos assumem o seu poder, o seu direito e a sua obrigação de transformar o mundo num lugar melhor. Tem como valores a igualdade, sendo que todas as pessoas têm o direito de ser respeitadas e alimentadas; o respeito, pois acreditam em relações humanas positivas, onde todos são respeitados; a inclusão, todas as pessoas e todos os recursos de cada comunidade são elementos essenciais e todos devem ser convidados a desenvolver solidariedade comunitária; a sustentabilidade, em que consideram intimamente o impacto ambiental do seu trabalho na comunidade, respeitando a disponibilidade e contribuição de todos os envolvidos e procurando a autossustentabilidade financeira e transparência a nível local, regional, nacional e internacional; e o otimismo, com boa vontade e esforço organizado, é possível acabar com o desperdício de alimentos e a fome no mundo.

#### **Evolução**

O projeto Re-food começou no final de 2010 com a recolha de alimentos numa área de sete quarteirões de Lisboa com um voluntário, Hunter Halder, um ex-patriota americano, e uma bicicleta. Ao fim de 30 dias passaram a 30 voluntários e 30 parceiros

de fontes de alimentos. A Associação Re-food 4 Good, organização portuguesa sem fins lucrativos foi formada no dia 18 de julho de 2011. Foi concedido ao Re-food 4 Good o estatuto de Instituição Privada de Solidariedade social (IPSS) a 15 de abril de 2013.

O projeto evoluiu rapidamente, atraindo voluntários do mesmo bairro onde as recolhas ocorriam. Ganhou um prémio (e publicidade em todo o mundo) em seis meses e começou a expandir-se por todo o bairro. Em seguida sentiu necessidade de replicar a sua atuação, duplicando os seus núcleos de ano para ano nos primeiros 4 anos. No 5º ano, triplicou de 8 para 24 núcleos, passando para a multiplicação exponencial. O rápido crescimento do projeto em conjunto com a dispersão geográfica, cada vez mais generalizada dos centros constituídos em todo o país, criaram a necessidade de desenvolvimento de uma estrutura. Assim, existem três níveis dentro da organização Re-food 4 Good, que são o nacional, regional e local.

Os núcleos locais representam a força principal do projeto para atingir a sua missão diária - é aqui que a comida é resgatada, embalada e distribuída. Os núcleos locais não têm personalidade jurídica própria (a qual é apenas reconhecida à associação, representada pelos seus órgãos sociais eleitos), mas têm “personalidade comunitária” com os deveres e responsabilidades de gestão, transparência e reporte, expressos em três níveis distintos:

1. Perante o próprio núcleo (todos os gestores-voluntários no local),
2. Perante a comunidade local (todos os parceiros e a comunidade em geral) e
3. Perante a associação Re-food 4 Good (Regional e Nacional).

## **Estrutura e Responsabilidades**

A operacionalidade de cada núcleo a nível local - incluindo o recrutamento de parceiros de fontes de alimentos, o recrutamento de voluntários; a aquisição de bens para garantir a normal operacionalidade do núcleo e o movimento da conta bancária, criada para o seu normal funcionamento com cartão de débito - é da responsabilidade deste. Todas as situações que ultrapassem a normal operacionalidade do núcleo, depende da intervenção, ou do núcleo regional, ou do núcleo nacional.

Há um conjunto de documentos, criado a nível nacional, que reúne a sequência e conteúdo do processo de replicação, de forma a uniformizar os procedimentos dos diversos núcleos. Há também diretivas para garantir práticas uniformes e controle de

qualidade em toda a organização em constante expansão, (as primeiras doze diretrizes surgiram em 2015). Estes documentos visam informar, formar e reformar os membros do movimento acerca das práticas e processos de cada um dos temas específicos e essenciais ao funcionamento do movimento de forma a melhorar a qualidade do trabalho em cada uma das comunidades onde se opera.

Atualmente, a Re-food 4Good está a desenvolver o "Manual de Gestão Local de Núcleos", que será ainda publicado em 2016. O Movimento Re-food e a associação procuram atingir e manter a transparência organizacional. Cada Centro Re-food tem a obrigação de tornar pública a sua folha de serviços, operações financeiras e todos os dados pertinentes para a comunidade local avaliar. Mensalmente, são enviados mapas para a Coordenação Nacional com o número de voluntários, beneficiários, refeições recebidas e servidas e todo o movimento contabilístico. A Direção está determinada em instituir a transparência organizacional em todo o movimento. A criação e implementação de ferramentas de relatórios, para além dos exigidos por lei, estão em progresso. Pretende-se que 2016 seja o ano da Transparência Organizacional para o Movimento Re-food.

## **Como Funciona**

O movimento Re-food é alimentado pela boa vontade da comunidade, que assume forma através de práticas comuns e é sustentada pela contínua ativação de recursos.

Estes processos dinâmicos e contínuos trabalham em conjunto para gerar impacto social positivo e significativo para um amplo e diverso espectro de membros da comunidade. A ação do movimento Re-food perdura ao longo do tempo devido a mecanismos internos que garantem a sustentabilidade em três áreas-chave: financeiros, ambientais e sociais.

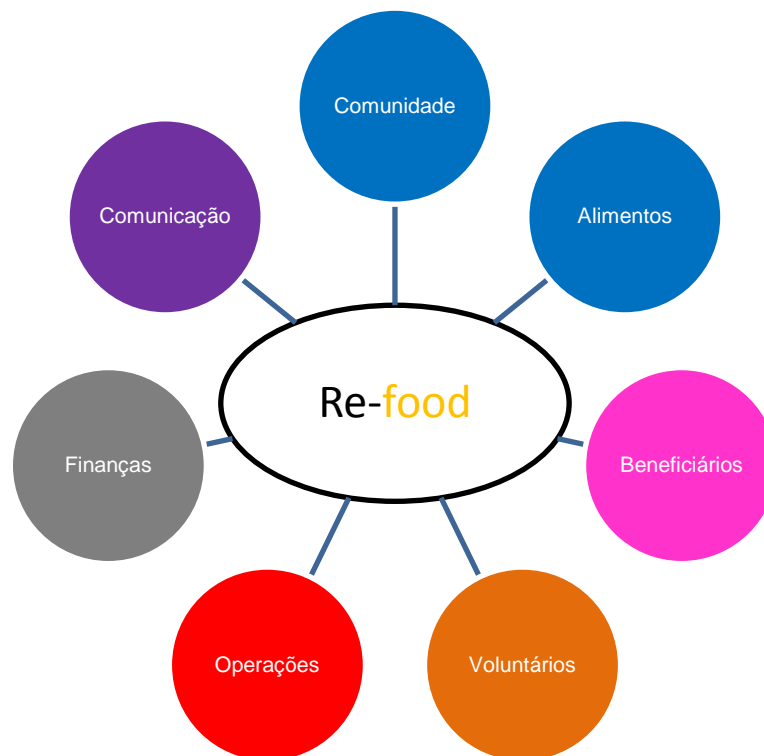
**Figura 1-** Funcionamento Re-food



Fonte: [www.re-food.org](http://www.re-food.org)

O processo de iniciação começa frequentemente com uma pessoa, ou um pequeno grupo de pessoas que decidem que a sua comunidade poderá ter acesso aos benefícios que o Movimento Re-food oferece. Começam a ativar recursos na comunidade, divulgando o movimento através de inúmeras iniciativas, tanto próprias como por associação a outros eventos locais. Após uma ampla divulgação marca-se uma reunião, denominada de reunião de sementeira, chamando-se toda a comunidade a participar. Nessa mesma reunião é apresentado o projeto com mais pormenor e convidam-se todos os presentes a inscrever-se como voluntários e/ou voluntários gestores, conforme a disponibilidade de tempo semanal de cada um, 2h ou 4h semanais, respetivamente. O passo seguinte é, após triagem das inscrições, convocar todos os voluntários/gestores para uma nova reunião e formação de equipas de trabalho. Estas equipas têm tarefas específicas de acordo com a pasta que escolhem: apoio à Comunidade; Fonte de Alimentos; Beneficiários; Centro de Operações; Voluntários; Comunicação e Financeira. As equipas iniciam o trabalho de imediato, contactando diversos parceiros de forma a angariar recursos para a montagem do centro de operações e abertura do núcleo.

**Figura 2 – Equipas Núcleos Re-food**



Fonte: autora

O objetivo é estabelecer um processo frutífero e sustentável de recolha de comida com um serviço de entrega que irá servir a comunidade por muitos e muitos anos. O processo desdobra-se em cinco fases: Formação, Informação, Confirmação, Implementação e Operação.

Fase1 - Pioneiros: Ativar a boa vontade da comunidade - convidando todos para uma reunião pública;

Fase 2 – Gestão de voluntários: Agrupar a comunidade para começar a investigação;

Fase 3 - Oficialização: Nesta fase aparece a equipa de gestores, o plano de ação e o Centro de Operações

Fase 4 - Implementação: Obras no Centro de Operações, adquirir equipamentos, formação, convites, preparação...

Fase 5 - Operação: Finalmente tudo pronto para servir a Comunidade, toda a equipa de voluntários é convidada para a inauguração.

Após abertura do Núcleo é necessário assegurar o funcionamento diário, normalmente de domingo a sexta-feira, de três turnos de duas horas cada, que consiste na recolha e embalamento do excedente alimentar e distribuição do mesmo. Há equipas que procedem à recolha do excedente alimentar numa rede de

restaurantes/cafés/padarias/escolas, denominados de Fonte de Alimentos. O excedente recolhido é armazenado e preparado para distribuição por outra equipa de voluntários. O processo termina com o levantamento das refeições pelos beneficiários.

## Capítulo 4 | Metodologia de Investigação

Tendo em conta a temática que se pretende estudar, dar-se-á preferência a uma estratégia de investigação suportada na metodologia estudo de caso. Os métodos qualitativos são os mais adequados para se conseguir uma compreensão do processo social, ou seja, estes métodos permitem uma melhor visualização do contexto social em que o objeto de estudo se insere (Neves, 1996).

Yin (1994), define estudo de caso como uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não são claramente evidentes. O estudo de caso é normalmente utilizado para uma análise mais pormenorizada do objeto de estudo. Utilizar-se-á o método de entrevista e análise documental. Quivy e Campenhoudt (1995) afirmam que as entrevistas são uma forma de conhecer que consiste em criar um conjunto de questões para um conjunto de sujeitos, cujo tema se referirá a uma questão familiar, social ou outros temas/problemas a necessitarem de ser mais trabalhados e/ou assuntos que necessitam de ser mais conhecidos na sociedade e/ou para os próprios investigadores. O método de entrevista “permite ao investigador retirar informações e elementos de reflexão muito ricos e matizados (Quivy, 1992: 194). Dentro deste método será utilizada a entrevista semi-estruturada, contemplando tópicos de discussão aberta e questões de resposta aberta, de acordo com um guião que será previamente elaborado, tendo como base a revisão da literatura. “Em investigação social, o método das entrevistas está sempre associado a um método de análise de conteúdo. Durante as entrevistas trata-se, de facto, de fazer aparecer o máximo possível de elementos de informação e de reflexão, que servirão de materiais para uma análise sistemática de conteúdo que corresponda, por seu lado, às exigências de explicitação, de estabilidade e de intersubjetividade dos processos” (Quivy, 1992: 196). De acordo com Minayo (2004) a análise de conteúdo relaciona estruturas significativas com estruturas sociológicas, “articula e analisa a superfície dos textos descritos e examina como os fatores determinam as suas características: variáveis psicossociais, contexto cultural, contexto e processo de produção da mensagem” (Minayo, 2004:203).

Apresenta-se de seguida uma tabela onde estão presentes as diferentes dimensões de análise do estudo e respetivas questões do guião de entrevista.

**Tabela 1** – Dimensões de análise de estudo e respetivas questões do guião de entrevista

<p><b>Sustentabilidade Económica</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como a organização incentiva à participação dos <i>stakeholders</i> (Accountability, 2011)?</li> <li>• Quais os indicadores considerados como mais adequados para avaliar o desempenho da organização (Francisco e Alves, 2010)?</li> <li>• Considerando os indicadores abaixo diga por favor se lhe aparecem adequados e porquê: i) relação entre a despesa e a receita; ii) subsídios; iii) doações; iv) parcerias e v) número de beneficiários.</li> <li>• Considera que existe uma maior obtenção de recursos quando a organização disponibiliza aos <i>stakeholders</i> um conjunto de resultados (Trussel e Parsons, 2007)?</li> </ul>
<p><b>Criação Valor Social</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A participação dos <i>stakeholders</i> permite a construção coletiva de respostas aos desafios institucionais? Se sim por favor explique de que forma são construídas essas respostas. (Mendes, 2007)?</li> <li>• A participação dos <i>stakeholders</i> é mais ativa ou mais passiva? (Orduna, 2002)</li> <li>• Em que medida o envolvimento participativo dos <i>stakeholders</i> melhora/fragiliza o desempenho da organização (Mendes, 2007)?</li> <li>• Em termos gerais considera que os objetivos definidos pela OSFL são alcançados (Barney, 1991;Lotta, 2002)?</li> </ul>

Fonte: autora

No âmbito desta investigação, as entrevistas serão realizadas a determinado número de *stakeholders* com base na grelha Níveis de Participação x *Stakeholders* (anexo 1). As entrevistas terão como suporte um guião semiestruturado (anexo 2), serão gravadas, a fim de se reter e apreender de forma mais detalhada toda a informação, e por fim transcritas.

Num primeiro momento procedeu-se ao levantamento dos *stakeholders* internos e externos à organização. Dentro destas duas categorias foram divididos segundo quatro níveis de participação, Assistência, Colaboração, Cooperação e Codecisão (Mendes, 2007) (anexo 1).

Através deste procedimento foi possível chegar aos resultados apresentados na Tabela 2 – Grelha Geral dos Critérios e Categorias:

- A nível interno, sinalizaram-se *stakeholders* nos critérios Cooperação (n=1) e Codecisão (n=6).
- A nível externo, identificaram-se *stakeholders* nos quatro critérios.

**Tabela 2** – Grelha Geral dos Critérios e Categorias

Critérios	Categorias	
	Natureza Interna	Natureza Externa
Assistência	0	2
Colaboração	0	2
Cooperação	1	3
Codecisão	3	1
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>8</b>

Fonte: autora

Depois de se sistematizar a informação e analisar estas informações, avançou-se para a constituição da amostra a ser utilizada neste estudo. Verificando-se que o tipo de *stakeholders* identificados não é de número exagerado, decidiu-se realizar entrevistas à quase totalidade dos mesmos. Apenas no nível da Codecisão – *stakeholders* internos serão feitas duas entrevistas (Presidente e Coordenador) em vez de três, pois entende-se que a entrevista a um outro elemento da Direção não iria acrescentar nada de significativo para o estudo.

Assim, as entrevistas serão realizadas:

- Ao nível interno no critério cooperação (n=1) à categoria gestor e no critério cooperação (n=2) às categorias Presidente e Coordenador.
- Ao nível externo no critério assistência (n=2) às categorias beneficiário e fornecedor. No critério colaboração (n=2) às categorias fornecedor e parceiro. No critério cooperação (n=3) às categorias voluntários, elemento da comunidade em geral e doador. No critério co-decisão à categoria voluntário gestor.

Em simultâneo é utilizado o método de análise documental, fundamental para se conhecer a organização a estudar, a sua forma de atuação e qual o tipo de informação que disponibiliza. É um método complementar que permite contextualizar o tema de estudo e como ponto de partida para o que se pretende auferir. Pretende-se fazer uma análise técnica com a finalidade de se verificar a existência (ou não) de informações importantes, tendo em conta os objetivos previamente definidos. Com a utilização

destas duas técnicas complementares (entrevista e análise documental), pode-se transpor limites associados à utilização de uma única fonte de informação, melhorando assim a validade dos resultados. Assim, serão analisados relatórios de contas e de atividades da organização em estudo.

**Tabela 3 – Análise Documental**

		<i>Site</i>	<b>Plano de atividades</b>	<b>Relatório de atividades e contas</b>
<b>Dados Gerais</b>	História	x	x	
	Organização			
	Missão	x	x	
	Evolução	x	x	
	Estrutura	x	x	
	Equipa	x	x	
	Resultados Financeiros			x
<b>Sustentabilidade Económica</b>	Despesa		x	X
	Receita		x	X
	Doações		x	X
	Subsídios		x	X
	Parcerias		x	X
	Número Beneficiários			X
<b>Criação Valor Social</b>	Missão	x		
	Número Voluntários	x		X
	Refeições Servidas		x	X
	Envolvência Stakeholders			X

Fonte: autora

Pretende-se com esta análise recolher uma série de dados que permitam avaliar a organização em diferentes componentes e dimensões, comparando os resultados de diferentes anos, de forma a perceber se existe ou não relação com variáveis como a sustentabilidade económica e a criação de valor social. Os dados recolhidos na análise documental serão complementados com as entrevistas.

## Capítulo 5 | Apresentação e Discussão dos Resultados

No presente capítulo apresentar-se-á os resultados dos dados recolhidos na análise das atividades desenvolvidas pela organização entre 2011-2014, bem como os resultados das entrevistas aos seus *stakeholders*, com vista ao cumprimento dos objetivos propostos neste trabalho.

### 5.1 Avaliação das atividades desenvolvidas pela organização entre 2011-2014

Foi através do processo de análise documental de vários documentos que foi realizada a avaliação das atividades desenvolvidas pela organização, entre 2011-2014. Os elementos que contribuíram para essa análise foram o Plano de Atividades e o Relatório de Atividades e Contas dos anos referidos, bem como a informação retirada do *site* da organização.

Prosseguiu-se para uma análise documental mais alargada e intensiva dos documentos acima indicados, dividindo-se a informação de forma a sustentar as duas dimensões a estudar: **sustentabilidade económica e criação de valor social**. Os dados foram então organizados numa lógica evolucionar, analisando-se os diferentes indicadores numa perspetiva evolutiva, de 2011 a 2014, por forma a transmitir a evolução da organização ao longo do tempo relativamente a cada dimensão, através da análise de cada um dos indicadores. Com base nos planos de atividades e relatórios de atividades e contas foi possível identificar as atividades previstas pela organização e as efetivamente realizadas. Relativamente às contas, foi possível avaliar a OSFL em diferentes componentes e dimensões financeiras que compõem o relatório e contas anual, como o Balanço e a Demonstração de Resultados. Esta análise é complementada com o conteúdo das entrevistas realizadas.

### 5.1.1 Sustentabilidade económica

A sustentabilidade económica da organização medida em função do defendido por Salamon (1997) e Carvalho (2005), refletido nas tabelas 4 e 5, revela que a organização ano após ano tem captado um número crescente de recursos, ampliando assim a base social da organização, difundindo a sua missão. A Re-food é alimentada pela boa vontade: todos os alimentos são doados livremente pelos parceiros de fontes de alimentos, todo o trabalho é executado por voluntários motivados pela boa vontade, o espaço operacional é doado sem custos e as despesas operacionais inevitáveis são muito baixas - média de cerca de €250 por mês (facilmente financiados pela boa vontade da comunidade em geral). Os milhares de refeições que são resgatados e entregues a cada mês por cada núcleo da Re-food são produzidos por menos de 10 cêntimos cada (e são claro, entregues sem custo). Segundo Hunter Halder, Presidente da Direção da Re-food, na entrevista concedida (Ent.010.PR) e também nos documentos por si produzidos, disponíveis para consulta no *site* da organização, a sustentabilidade económica do movimento Re-food flui da eficácia do modelo e da boa vontade da comunidade. O aumento significativo das parcerias revela também a articulação entre as diferentes organizações. As parcerias são estabelecidas a três diferentes níveis: micro-local, urbano e global. Estas três dimensões permitem assegurar a autossustentabilidade dos diversos núcleos, desenvolver campanhas que apelem à participação dos cidadãos e desenvolver instrumentos de angariação de fundos ao nível global, respetivamente. Estas parcerias permitem prestar outros serviços, reencaminhando, por exemplo, os beneficiários para outras instituições/empresas que os poderão ajudar noutras áreas como a saúde, a criação de emprego, etc. O Movimento Re-food é alimentado pela boa vontade da comunidade, que assume forma através de práticas comuns e é sustentada pela contínua ativação de recursos.

O crescimento exponencial do número de beneficiários, passou de 50 em 2011 para 1750 em 2014, conforme dados na tabela 4, o que significa um aumento das refeições servidas, proporcionando benefícios cada vez maiores à sociedade e melhoria da qualidade de vida das pessoas. O facto de as receitas serem suficientes para cobrir as despesas, fruto também do aumento das doações e dos subsídios, proporciona uma melhoria constante na qualidade do serviço prestado. A título de exemplo, os subsídios, as doações, quer de alimentos quer em dinheiro, multiplicaram quase por 4 em 2014 comparativamente com 2013 (ver tabela 4).

**Tabela 4 – Análise Contas Relatório de Gestão**

	<b>Análise ao R&amp;C</b>			
	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>1. Dimensão Sustentabilidade Económica</b>				
1.1 FSE	2.436,25€	18.267,77€	21.976,76€	99.038,95€
1.2 Gastos com Pessoal	0	0	0	0
1.3 Custo mercadoria	0	6.144,84€	57.662,15€	206.368,89€
1.4 Outros gastos e perdas	4.003,56€	29,12€	294,84€	1.406,75€
1.5 Receitas /Despesas	28,55€	-24,71€	0,00€	0,00€
1.6 N.º Beneficiários	50	140	482	1750
1.7 Subs., doações e legados à exploração	6.461,52€	24.417,02€	79.933,62€	311.367,13€
<b>2. Dimensão Criação Valor Social</b>				
2.1 N.º Voluntários	1	100	704	2000
2.2 N.º Refeições servidas	12.000	100.000	150.000	200.000
2.3 N.º Núcleos	1	2	4	8
2.4 N.º Fontes de Alimentos	30	50	205	420
2.5 Consecução dos Objetivos	√	√	√	√

Fonte: Adaptado de Carvalho (2005)

Estas melhorias proporcionam um maior enraizamento social e consequentemente uma maior credibilidade junto da sociedade em geral. A ação do Movimento Re-food perdura ao longo do tempo devido a mecanismos internos que garantem a sustentabilidade em três áreas-chave: financeiros, ambientais e sociais.

Em complementaridade com a análise dos indicadores anteriormente referidos, fez-se um estudo ao nível do alcance dos objetivos da organização. Para tal, analisaram-se os objetivos definidos pela organização nos planos de atividades e verificou-se o cumprimento ou não dos mesmos nos relatórios de atividades e contas. Desta análise, conclui-se que a OSFL atingiu com sucesso todos os objetivos a que se propôs (100%), conseguindo por vezes superar esses mesmos objetivos. Estes objetivos passam principalmente pelo aumento de número de beneficiários apoiados, o que apenas se torna possível pelo aumento das parcerias e das doações (tabela 5). O cumprimento deste objetivo leva ao sucesso relativamente ao objetivo da erradicação do desperdício alimentar.

**Tabela 5 – Medidas de sustentabilidade económica**

	2011	2012	2013	2014
<b>Sustentabilidade Económica</b>				
. Receitas superiores a despesas	↑	↑	↑	↑
. Subsídios	↑	↑	↑	↑
. Doações	↑	↑	↑	↑
. Parcerias	↑	↑	↑	↑
. Evolução número Beneficiários	↑	↑	↑	↑

Fonte: autora

As contas da organização espelham a atividade da mesma, isto é, o rendimento é sempre reconhecido na medida do gasto. Mas não espelham, por exemplo, o custo do trabalho dos voluntários. De salientar a inexistência de gastos com pessoal (tabela 4) pois todo o trabalho é desenvolvido por voluntários, o que leva a um equilíbrio das contas. Não sendo assim seria de todo impossível pagar as horas de trabalho que os voluntários despendem para a causa. É assim necessário motivar todo este trabalho voluntário, o que será possível com a divulgação de determinado tipo de informação, por exemplo, como referia Hunter Halder (Ent.010.PR) “com apenas 2 horas de voluntariado semanal saiba que está a servir entre 8 a 10 refeições por quem mais precisa.” Com este tipo de informação os voluntários sentem e valorizam o impacto do seu tempo e esforço doado, podendo servir também como elemento motivador para que outros se juntem à causa/movimento. Em complementaridade é feito um esforço para angariar constantemente novos recursos, também possível pela disponibilização da informação aos diferentes *stakeholders*. Esta publicação de informação, não só de valores mas também de dados relativos aos beneficiários, parceiros, doações, etc., atrai mais participação financeira e dá a conhecer a organização a um leque cada vez mais alargado de públicos, motivando cada vez mais os diferentes *stakeholders* da organização. É todo um trabalho conjunto que permite o crescimento da organização e a sustentabilidade económica da mesma.

Após a análise detalhada das contas poderemos dizer que tem havido um trabalho contínuo para melhorar a prestação das mesmas, de forma a incentivar a transparência e por conseguinte a participação de mais pessoas pois só assim o projeto cresce e se desenvolve.

Da análise das questões das entrevistas referentes à mesma dimensão (sustentabilidade económica), foi produzida a informação que se segue.

## **1. Como a organização incentiva à participação dos *stakeholders*?**

A Re-food tem como missão principal eliminar o desperdício alimentar e combater a fome. A grande parte dos entrevistados refere isso mesmo, o objetivo principal da organização é por si só o motivo que incentiva à participação.

“(…) o facto de terem como missão/objetivo de acabar com o desperdício de comida e com isso ajudar famílias carenciadas, é um grande incentivo para a participação dos stakeholders.” (Ent.06.CG)

“O objetivo da organização é o que na minha opinião leva a que as pessoas queiram contribuir, pelo menos é o que penso. No meu caso é isso, é o saber que estou a ajudar alguém.” (Ent.07.DD)

“Encontramo-nos numa posição privilegiada, interagindo numa base quase diária com os nossos beneficiários, nós conhecemo-los bem e podemos encaminhá-los para outras opções com valor, por exemplo, serviços prestados gratuitamente pelos nossos parceiros em cada comunidade local. Juntos, podemos melhorar a qualidade das suas vidas: visitas para aqueles que estão sozinhos; apoio legal para quem precisa, dentista para aqueles que tem dor; preparação e / ou serviço de babysiting para aqueles que procuram emprego ou formação. (Ent.010.PR)

Foi também referida a importância das atividades que são feitas dentro de cada núcleo como reuniões, jantares, magusto, etc., que acabam por reforçar o espírito de grupo, um maior conhecimento entre todos, motivando a participação e fazendo com que todos se sintam parte ativa da organização.

“(…), há reuniões periódicas para nos colocar a par da informação, outras vezes há jantares e outras coisas, como o magusto, que está para breve, que são para descontração e convívio, mas também servem para as pessoas se conhecerem facilitando o trabalho de todos.” (Ent.05.VL)

## **2. Quais os indicadores considerados como mais adequados para avaliar o desempenho da organização?**

Percebeu-se que para os entrevistados o mais importante é saber que a organização cumpre com a sua missão.

“Para mim o mais importante é saber que há cada vez mais pessoas necessitadas a serem ajudadas”. (Ent.07.DD)

“Os indicadores mais adequados para avaliar o desempenho da organização são o número crescente de beneficiários apoiados pelos diferentes núcleos, o número de

voluntários envolvidos e das fontes de alimentos que diariamente nos ajudam”. (Ent.11.CR)

**3. Considerando os indicadores abaixo diga por favor se lhe parecem adequados e porquê:**

i) relação entre a despesa e a receita; ii) subsídios; iii) doações; iv) parcerias e v) número de beneficiários.

Nesta questão começa-se por explicar, aos entrevistados, cada um dos indicadores enumerados. Com esta questão percebeu-se que a grande parte dos entrevistados ao responderem à questão anterior não se lembraram nem consideraram indicadores financeiros. Apenas após a menção dos mesmos é que, de facto, ponderaram sobre a importância dos mesmos. Assim, reconheceram que a divulgação de mais informação relativamente a estes indicadores é importante, pois perceber o fim dado a doações e subsídios também faz parte do projeto em si e torna-o mais credível.

“Sim, pois o Re-food subsiste dessas parcerias e doações pontuais feitas por benfeitores.” (Ent.11.CR)

A accountability das OSFL deve ser feita numa perspetiva integrada, fazendo sentido com o contexto da organização e por isso tendo características próprias consoante o tipo de organização (Ebrahim, 2010). A prestação de contas deve servir um vasto leque de *stakeholders*. É neste sentido que a Re-food tem vindo a trabalhar. A divulgação de contas é feita a nível nacional e publicada no *site* mas também deverá ser feita por cada um dos núcleos. Têm sido criados diversos documentos e normas para que todos caminhem no mesmo sentido, tornando o movimento confiável e ao mesmo tempo integrador.

“A Direção está determinada em instituir a transparência organizacional em todo o Movimento. A criação e implementação de ferramentas de relatórios, bem além dos exigidos por lei, estão em progresso. 2016 será o ano da Transparência Organizacional para o Movimento Re-food”. (Ent.10.PR)

**4. Considera que existe uma maior obtenção de recursos quando a organização disponibiliza aos stakeholders um conjunto de resultados?**

As respostas obtidas consideram importante a disponibilização da informação aos doadores por uma questão de transparência. O facto de saberem a evolução da organização para a qual doaram e como são direcionadas essas mesmas doações, incentiva à continuidade do seu apoio bem como à captação de novos doadores.

“Acho que sim, claro que sim (...), mais...mais parceiros para angariar maior número de famílias, não é? E... e voluntários também, não é? Acabamos por crescer em todos os sentidos”. (Ent.05.VL)

“Sim, acho que sim. Pelo menos há uma maior transparência...e...por exemplo, para patrocinadores isso é bom, e...e sim.” (Ent. 09.VG)

A disponibilização dos resultados gera sempre ação e movimento, quanto mais não seja há uma grande divulgação do projeto. De salientar que também existem benfeitores que pretendem o anonimato.

“ (...) Quanto mais a organização é dada a conhecer mais curiosidade desperta. Por exemplo, ... ao nível dos voluntários verifica-se isso. (...) A informação relativa a doadores acaba por atrair outros e ... apesar que alguns não querem que seja divulgado o facto de terem ajudado”. (Ent.08.GT)

### **5.1.2 Criação de Valor Social**

As melhorias sociais e a conseqüente transformação da realidade social são aspetos que confirmam a criação de valor social. Estas melhorias são perceptíveis na evolução do número de refeições servidas conseqüência do aumento do número de fontes de alimentos e também do crescimento dos núcleos Re-food ao longo do país. O número de refeições servidas entre 2011 e 2014 teve um aumento na ordem dos 300%, apenas possível pelo crescimento do número de núcleos, de 1 para 8, entre 2011 e 2014, e conseqüente aumento de fontes de alimentos, de 30 para 420, no mesmo período de tempo, conforme dados nas tabelas 4 e 6. A atribuição de refeições resolve o problema das pessoas no imediato e também contribui para a preservação do meio ambiente no longo prazo, com o resgate de refeições que teria como destino o lixo. As melhorias sociais proporcionadas passam também por retirar várias pessoas da solidão. Quantos *stakeholders*, voluntários, beneficiários, etc., encontram na organização o conforto, a palavra amiga que tanto necessitam para saírem da solidão. Este tipo de apoio também é difícil de medir. Todo este trabalho só é possível com o crescendo do número de voluntários e a envolvimento de todos os *stakeholders* no projeto. Mais uma vez a importância dos voluntários, aqui numa vertente mais qualitativa, isto é, sem eles não seria possível concretizar os objetivos da organização, vertente complementada pelo facto de ser trabalho gratuito, como referido anteriormente. A Re-food convida todas as

instituições públicas e privadas e todas as empresas na comunidade a participar do Movimento Re-food - cada um na forma e medida que seja mais adequado à sua realidade. Este convite é um ato de inclusão, cada entidade é convidada a responder de acordo com seu próprio interesse, disponibilidade e boa vontade.

**Tabela 6** – Medidas de criação de valor social

	2011	2012	2013	2014
<b>Criação de Valor Social</b>				
. Evolução número voluntários	↑	↑	↑	↑
. Número refeições servidas	↑	↑	↑	↑
. Abertura núcleos	↑	↑	↑	↑
. Evolução número Fontes de Alimentos	↑	↑	↑	↑

Fonte: autora

E é assim que a Re-food atinge os seus objetivos. Com o resgate gratuito das refeições, o trabalho voluntário e também gratuito obtido por parte dos voluntários e gestores, não selecionados à partida, e sem receber nada em troca dos beneficiários pelo que lhes é doado. Gerindo as motivações dos *stakeholders* e tentando proporcionar-lhes aquilo que esperam da organização, é possível manter a mesma em funcionamento e perspetivar um crescimento sólido, sempre com o foco na missão, criando valor social. Os números retirados dos relatórios de contas falam por si, conforme tabela 4.

A análise das respostas às questões de entrevista relacionadas com esta dimensão (criação de valor social) permitiu produzir a informação apresentada de seguida.

**5. A participação dos stakeholders permite a construção coletiva de respostas aos desafios institucionais? Se sim, por favor explique de que forma são construídas essas respostas.**

As condições oferecidas pela organização para a participação dos *stakeholders* bem como a qualidade do trabalho desenvolvido, podem contribuir para o cumprimento dos deveres e para a interiorização das normas e regras de funcionamento de uma forma muito mais autónoma e natural. Haverá assim um maior sentimento de pertença.

“Sim, quanto mais divulgação e...e partilha de informação houver entre as pessoas melhor, mais chega (...) se precisarmos de um bem alimentar em específico ... se toda a gente se juntar na procura daquele bem alimentar, pronto, acho que funciona, sim.”

(Ent.09.VG)

“Sim, pois se por um lado nós damos resposta a vários problemas, sendo que no imediato às Pessoas, com a entrega das refeições que de outra forma as mesmas não as conseguiam obter e no médio prazo ao ambiente, que com o resgate de alimentos que teriam como destino o lixo, através do seu reaproveitamento evitamos a utilização de mais recursos naturais para obtenção dos mesmos, transporte, produção, etc. Com isto ganha o Ambiente.” (Ent.10.PR)

Por vezes são dadas respostas que vão para além das institucionais, conseguindo-se ajudar em particular algumas pessoas em diferentes tipos de problemas como a saúde ou a solidão, entre outros.

“Mas a nossa ação vai muito mais além das refeições que resgatamos e as entregamos a quem neste momento mais precisa. É corrente encontramos no universo de voluntários, e outros stakeholders por exemplo: pessoas que vivem sós e na organização fazem-se amizades, conversa-se, muitas das vezes expõe-se problemas pessoais e como grupo que nos vamos relacionado e criando laços também vamos nos ajudando mutuamente. Ora isto tem também uma abrangência difícil de medir. Quantas pessoas já tiramos da solidão? E dessa solidão que normalmente acabam em depressões com impactos enormes na sociedade e os custos inerentes ao fato de se tornarem mesmos produtivos ou mesmo um custo para o estado social.” (Ent.10.PR)

### **6. A participação dos stakeholders é mais ativa ou mais passiva?**

A totalidade dos entrevistados considera a participação dos *stakeholders* ativa. Percebe-se que alguns desconhecem em termos teóricos a existência de diferentes níveis de uma participação ativa, que podem ir da mera intervenção e participação no projeto à tomada de decisão e ao assumir de responsabilidades (Orduna, 2002). Mas, contrariamente, conhecem a estrutura da organização e conseqüentemente a existência de diferentes níveis em termos de operacionalização. Entendem que a participação é estimulada e que cada um participa de acordo com a sua disponibilidade e capacidades.

“Considero ativa. No entanto nota-se claramente a hierarquia...deveria haver mais a questão de ... de dar responsabilidade aos voluntários que não são gestores.” (Ent. 09.VG)

“Todas as pessoas têm um papel dentro do Re-food e têm de o desempenhar. Sim, sim ... com diferentes responsabilidades, é verdade ... mas ... mas todos têm que trabalhar. Já por isso é questionado a cada um a ... a sua disponibilidade de tempo para a organização em cada semana ...é essa disponibilidade de tempo que distribuí, ... por ...

por assim dizer as pessoas pelos diferentes cargos ... pelas diversas pastas. “ (Ent. 08.GT)

### **7. Em que medida a participação dos stakeholders melhora/fragiliza o desempenho da organização?**

Nenhum dos entrevistados referiu especificamente que considera que a participação dos *stakeholders* fragiliza o desempenho da organização. Poderá haver sempre alguma desconfiança relativamente a alguns processos ou à participação de determinadas pessoas mas isso não foi referido.

“(... ) mas parece-me que é melhor todos ajudar do que só alguns. Todo ... todos juntos deve ser mais fácil de se conseguir a comida para ajudar as pessoas”. (Ent.01.BF)

“Não sei, talvez haja uma ou outra situação em que fragiliza mas não deverá afetar de forma significativa.” (Ent.07.DD)

“No meu entender melhora (...). Agora se me perguntar ... se ... se não há divergências, conflitos ... e assim, claro que há. Em todas as organizações, até... até mesmo no nosso trabalho onde ... onde há muitas pessoas há desentendimentos, mas ... esses desentendimentos ... as ... as diferentes opiniões também servem para aprender ... para ultrapassar as dificuldades e assim evoluirmos ... progredirmos ... crescermos”. (Ent.08.GT)

“Há sempre os dois lados da moeda. Deve haver é um trabalho constante de forma a se ultrapassar as situações menos positivas e tentar, pelo menos, não excluir nem prejudicar ninguém. Tudo o que se passa dentro de uma organização mais tarde ou mais cedo tem um efeito positivo e negativo, como tal os relacionamentos também. Por norma os envolvidos, aparecem para colmatar necessidades existentes e como tal parte-se do princípio que vêm melhorar a dinâmica organizacional, mas sempre que efetuamos uma escolha, ou aceitamos um convite a mesma tem resultados diversos. Se por um lado temos um melhoramento dentro da organização com a inclusão de um stakeholder direto por outro temos que considerar as reações dos excluídos, ou não incluídos, os chamados stakeholders indiretos. Tentamos sempre manter uma atitude ativa e independente, proactiva na procura do equilíbrio enquadradas no já referido na introdução, não podendo de todo nas nossas atitudes de relacionamento e decisões com os mesmos descuidar estes pormenores tentando e sempre que possível deixar uma porta aberta a futuros relacionamentos ou inclusão dos mesmos.” (Ent.10.PR)

**8. Em termos gerais considera que os objetivos definidos pela OSFL são alcançados?**

Pode-se afirmar tanto pela análise das entrevistas como dos documentos contabilísticos que a organização está a alcançar os objetivos a que se propôs.

A missão a que se propõe, eliminar o desperdício alimentar e reduzir a fome, tem vindo a ser cumprida. Consegue acabar com o desperdício alimentar nos diferentes fornecedores (Fontes de Alimento) que contribuem diariamente para que se complemente a missão, reduzir a fome. Diariamente são alimentadas novas famílias, surgem cada vez mais núcleos a nível nacional, potenciando o número de *stakeholders* envolvidos no projeto.

“Sim, sem dúvida nenhuma. Os grandes objetivos são eliminar o desperdício alimentar e diminuir a fome e ... e todos os dias trabalhamos para isso. Acredito ... sei ... sei que estamos apenas no início, há ... há um enorme caminho a percorrer mas ... penso que sim, que se vai conseguir. É necessário um trabalho diário, de ... captação de recursos, de ... de melhoramentos, de ... de criação de normas e procedimentos que com a prática se vão melhorando. Acredito, acredito também que as pessoas vão mudando, umas ... umas chegam e ... e outras saem mas a evolução será contínua e ... e ... enquanto houver boa vontade o movimento vai continuar a crescer a nível nacional e ... e até mesmo internacional. Madrid já está a avançar. Os portugueses são ... são boas pessoas, gostam de ajudar e ... e enquanto assim for tudo é possível, penso eu”.(Ent.08.GT)

“Sim, são alcançados diariamente e estão em constante progresso”. (Ent.011.CR)

## Capítulo 6 | Discussão de Resultados

Neste estudo foi analisada a importância do *accountability* para os *stakeholders* da organização em estudo, a Re-food, a sua influência na relação e disponibilidade destes para com a organização. Esta influência foi estudada com base em duas dimensões: a sustentabilidade económica e a criação de valor social. Após a formulação de uma pergunta de partida, a revisão da literatura, a análise de dados e das respostas às entrevistas efetuadas concluiu-se que prestação de contas (*accountability*), isto é, a disponibilização dos resultados e de diferente informação revela-se importante mas, de acordo com os entrevistados, não são o fator crucial da participação dos diferentes *stakeholders*, mas sim a missão da própria organização. Incentivar os *stakeholders* a participar na organização e até na gestão da mesma, torna a organização mais próxima e transmite uma imagem credível. A divulgação do projeto passa pela ativação na comunidade de meios e recursos, havendo uma comunicação muito direta e pessoal tanto na comunidade em geral como no interior da organização, o que se transforma num processo muito positivo e dinâmico (Parsons e Broadbridge, 2004). Na organização em estudo, na Re-food, pretende-se uma divulgação sempre de índole local, muito próxima da comunidade, de forma a atrair o maior número de pessoas para o projeto. Esta ligação muito direta com os *stakeholders* leva a um conhecimento profundo dos mesmos, o que permite moldar a ação e os procedimentos de uma forma inclusiva, conseguindo-se por vezes ajudar as pessoas em áreas distintas. Os *stakeholders* são chamados a participar por aquilo que a organização faz no seu dia-a-dia, pela visibilidade do projeto e pela forma como englobam toda as pessoas na sua missão. Este trabalho conjunto e diário para o cumprimento da missão, potencia assim a criação de valor social. Com este trabalho é possível alterar a realidade social e proporcionar melhorias no nível de vida de várias pessoas. Pela análise dos diversos documentos publicados pela Re-food conseguimos perceber que a envolvência dos diferentes *stakeholders* ocorre não só no trabalho diário e na persecução da missão mas também na avaliação desse mesmo trabalho e na construção de um futuro melhor. É-lhes dada a oportunidade de serem ouvidos e participarem nos processos de tomada de decisão. A construção coletiva de respostas tem por base dois pontos essenciais no que diz respeito a um processo participativo, a autopromoção e a cidadania (Demo, 1988). Em democracia, o indivíduo é entendido no âmbito das relações sociais, na

multiplicidade de papéis que desempenha (voluntário, beneficiário, gestor...), implicados numa democracia social (Pessoto *et al*, 2001).

É também de consenso geral que a disponibilização da informação tem de ser de âmbito abrangente, isto é, deverá ser disponibilizada para além da informação financeira, informação não financeira. A *accountability* apresentada aos diversos *stakeholders* deve ser mais completa, deve recorrer aos indicadores financeiros (demonstração de resultados das diversas atividades desenvolvidas pela organização) mas também ter em conta outros indicadores (responsabilidade social da organização, contabilidade social, desenvolvimento sustentável) (Carman, 2008). É a disponibilização de informação relativa a diferentes indicadores que motiva à participação dos *stakeholders*, fazendo com que a missão seja cumprida e atraindo cada vez mais recursos, proporcionando a sustentabilidade económica da organização. Como refere Drucker (1990) a razão de existir das OSFL está na sua missão específica, sendo ela que as conduz estrategicamente. Pelo que, como salienta Franco (2004), a qualquer *stakeholder*, ou pelo menos à generalidade, interessa perceber o desempenho da organização face à sua missão, e então, numa postura proactiva será relevante que a OSFL preste contas desse desempenho. A divulgação também de diferentes manuais de procedimentos e de diversas práticas uniformiza os procedimentos e, em simultâneo, informa e influencia os *stakeholders*, melhorando as suas práticas o que se reproduz na organização e em última instância na sociedade em geral. O incentivo à participação fomenta o desenvolvimento de relações de confiança e de diálogo transparente (Accountability, 2011). Na Re-food tem sido feita uma melhoria contínua nos instrumentos de gestão, fomentando uma prestação de contas mais diversificada, mais real e transparente. Percebe-se que há ainda um longo caminho a percorrer na prestação de contas. A operacionalização da missão da Re-food tem sido um sucesso mas é necessário transmitir esse mesmo sucesso na prestação de contas. É necessário melhorar a comunicação dessa prestação de contas de forma a espelhar de uma forma mais rigorosa e verdadeira o funcionamento da organização. Esta melhoria irá, com certeza, captar ainda mais recursos tão essenciais ao bom funcionamento da organização.

Conforme se verificou na literatura, a sustentabilidade económica de uma organização é perceptível através da análise de um conjunto de fatores, tanto económicos como de âmbito social. Trussel e Parsons (2008) afirmam que fatores como (i) informações sobre a eficiência em utilizar recursos, (ii) a estabilidade financeira, (iii) a reputação da organização e (iv) as informações disponibilizadas sobre a missão da

organização e situação dos beneficiários podem afetar o volume de doações recebido pela OSFL e são informações úteis aos doadores. Na Re-food os resultados revelam isto mesmo. À medida que o projeto foi sendo dado a conhecer, quer a nível local, através da realização de ações de sensibilização junto da comunidade, quer a nível nacional, por intermédio dos jornais e da televisão, houve um aumento de doações, tanto em géneros como em dinheiro. A Re-food passou de um projeto desconhecido local a um exponencial movimento em crescimento. O aumento do número de núcleos a nível nacional e o correspondente aumento de beneficiários, de famílias ajudadas e consequentemente a diminuição do desperdício alimentar levam a um aumento na procura por parte de parceiros/fontes de alimento que se pretendem associar à organização. A internet, nomeadamente o facebook, são meios que se revelaram bastante eficientes na divulgação do projeto e na captação de outros recursos como os voluntários, tão necessários ao bom funcionamento do mesmo e à prossecução da missão. A eficiência na utilização dos recursos, por exemplo, assim como a eficácia nos resultados são virtudes que são atribuídas às OSFL de acordo com Falconer (1999). A Re-food tem vindo a evoluir desde os primeiros momentos, quantitativa e qualitativamente, cresce à medida que os cidadãos decidem mudar o mundo nas suas próprias comunidades, melhora à medida que os seus membros descobrem melhores maneiras de realizar a missão e servir as suas comunidades. O aproveitamento dos recursos presentes em cada localidade e a gestão eficiente dos mesmos, permite criar uma rede coesa que diminui a fome e em simultâneo o desperdício alimentar, contribuindo também para a felicidade e realização pessoal daqueles que voluntariamente trabalham na organização, potenciando assim a criação de valor social.

Estas informações sobre as OSFL são também muito importantes no que se refere à continuidade das mesmas (Falconer e Vilela, 2001). Adicionalmente, Ribeiro e Timóteo (2012) demonstram que a avaliação de resultados está intimamente ligada à sustentabilidade económica. Segundo Trussel e Parsons (2004) eficiência refere-se ao grau com que a organização direciona seus recursos para a missão da organização. Na Re-food há uma avaliação constante do trabalho desenvolvido. Há uma procura permanente de melhores formas de utilização dos recursos, de uma captação cada vez maior de doações/subsídios, mas sempre de uma forma equilibrada e sustentável. Este crescimento passa também pelas boas práticas, daí a criação de manuais, procurando-se um trabalho uniforme e coerente a nível nacional. De ressaltar que a sustentabilidade económica é conseguida também devido ao trabalho voluntário. São estes voluntários

que com o seu trabalho gratuito fazem com que a organização funcione e evolua, sentindo-se motivados e motivando os outros. São de facto os voluntários a grande força de trabalho da Re-food e em simultâneo um dos fatores que mais contribui para a sustentabilidade económica da organização, pois é de facto um trabalho não pago. Os voluntários são frequentemente mais efetivos do que os trabalhadores pagos pois trabalham com a sua voluntariedade (Bradner in Connors, 2001). A interação positiva de muitos e diversos voluntários, de diferentes gerações, produz um ambiente de cooperação e boa vontade que permite que o trabalho da Re-food seja realizado. Sabendo que o envolvimento participativo dos *stakeholders* na organização traz vantagens e desvantagens, sobressai a ideia que quanto maior for o envolvimento na organização e o aprofundamento das relações entre os diversos *stakeholders*, há diminuição dos conflitos e aumento da responsabilidade coletiva, aumentando assim a possibilidade de se atingirem os objetivos tornando o projeto mais solidário e consequentemente melhorando o desempenho da organização (Mendes, 2007). A criação de valor social é provada pelos efeitos positivos sobre os voluntários e na comunidade em geral, sendo o modelo de organização simples e inclusivo, garantindo a sustentabilidade humana e o crescimento exponencial do Movimento Re-food.

As OSFL necessitam de recursos além daqueles destinados exclusivamente aos beneficiários finais para fazer frente aos custos de operacionalização, inclusive os direcionados para outras captações (Trussel e Parsons, 2008). A verdade é que no dia-a-dia a Re-food necessita de diversos bens para assegurar o funcionamento dos centros de operações, que vão desde os sacos do lixo ao papel de cozinha, entre outros, bens que necessita de assegurar em permanência. É através de doações de particulares e até mesmo dos próprios voluntários, e de parcerias com empresas das mais variadas áreas, que é possível assegurar o stock de todos estes bens e materiais. O apoio incondicional das Câmaras Municipais, que na grande maioria dos núcleos assegura o pagamento da água e da luz, e a parceria com a Portugal Telecom que permite haver de forma gratuita telefone e internet em todos os centros de operações, a título de exemplo, são indispensáveis para que todos os recursos necessários ao bom funcionamento da organização sejam assegurados. Só assim é possível prestar um bom serviço. É este serviço prestado que passa para o exterior, é através do trabalho no cumprimento da sua missão que a Re-food constrói a própria imagem. Doadores estão mais dispostos a fazer contribuições para organizações que fornecem o melhor serviço. E, a imagem da organização está diretamente relacionada com a aceitação da qualidade dos serviços.

Conseqüentemente, organizações mais conhecidas pelos melhores serviços poderão captar mais recursos (Trussel e Parsons, 2008).

Todo este trabalho é difícil, apenas possível com o envolvimento de variadas pessoas, os *stakeholders*, nunca esquecendo a avaliação dos resultados obtidos na procura de uma melhoria constante. Os obstáculos que possam surgir vão sendo superados ao longo do tempo, com uma participação mais ativa dos *stakeholders*, com o direito de participação na tomada de decisão. Isto é, sempre que se promove a partilha das decisões e das responsabilidades com os *stakeholders*, fazendo com que estes se tornem mais ativos, mais críticos e comprometidos com a missão da organização (Fernandes, 2009). É a construção coletiva de respostas por parte dos diferentes *stakeholders* que permite o crescimento do projeto na prossecução da sua missão, no alcance dos objetivos traçados. O envolvimento de todos permite a captação dos recursos necessários para a promoção da sustentabilidade económica e ao mesmo tempo a criação de valor social. A prestação de contas (*accountability*) dá a conhecer a organização em diferentes dimensões, possibilitando o envolvimento de todos, assente num trabalho de crescimento mas também de transparência. Assim, com base no estudo efetuado na Re-food e respondendo à principal questão desta investigação, não se pode afirmar que a prestação de contas (*accountability*) influencia a relação dos *stakeholders* com a mesma. Percebe-se, até pelo mesmo pela informação disponibilizada no *site*, que há uma tentativa de melhorar a prestação de contas e de chamar a atenção dos *stakeholders* para a importância dessa mesma prestação de contas, definindo o ano de 2016 como o ano da transparência. Para os *stakeholders* a prossecução da missão da Re-food é que impulsiona a captação de cada vez mais recursos e o comprometimento com o projeto.

## Conclusão

Se no passado muitas organizações do terceiro setor eram consideradas “parentes pobres da economia, sendo o estereótipo destas organizações composto, entre outros, por traços como: pouco profissionalismo da gestão, reduzido rigor das suas estruturas e processos, fraca autonomia financeira resultante da ausência de orientação para os resultados em virtude de a sua missão ser, ela própria, uma justificação suficiente para a sua existência” (Nunes, Reto e Carneiro, 2001:99), nos dias de hoje já não é assim. Com este trabalho foi possível perceber a importância que as Organizações Sem Fins Lucrativos têm vindo a ganhar na sociedade em geral, pelas suas atividades e trabalho desenvolvido no particular.

O aumento da visibilidade e do interesse sobre as organizações do terceiro setor fez com que surgissem metodologias e instrumentos desenhados especificamente para análise e apoio à ação destas organizações de acordo com as características e os desafios estratégicos de cada uma. Um exemplo dessas metodologias é o *accountability*, isto é, a *prestação de contas nas vertentes económica, social e ambiental*. Assim, com esta análise de caso percebeu-se a importância da *accountability*, da prestação de contas nas vertentes atrás identificadas, de forma a envolver e a motivar os diferentes intervenientes, os *stakeholders*, incentivando-os a participar e a envolver-se na atividade da organização mas também na tomada de decisão. A prestação de contas deverá ser uma questão primordial para as organizações, deverá refletir a atividade da organização da forma mais rigorosa e transparente possível. A prestação de contas deverá responder aos que os *stakeholders* pretendem saber mas também deverá ser um instrumento de avaliação para a própria organização. A prestação de contas deverá ser um instrumento claro de gestão, feito e organizado de forma regular e não apenas no final do ano, reflexo do cumprimento dos objetivos e do alcance da missão da organização.

Relativamente à organização em estudo, a Re-food, foi possível entender a importância da missão da mesma, que ao resgatar o desperdício alimentar contribui para a diminuição da fome e ao mesmo tempo para a proteção do meio ambiente, proporcionando bem-estar e criação de valor social. Constatou-se também o trabalho que é necessário para enfrentar as dificuldades do dia-a-dia, a captação de recursos, da mais variada ordem, essenciais para o funcionamento dos diferentes centros de operações. Em simultâneo é necessário uniformizar procedimentos, captar um número

cada vez maior de voluntários, motivá-los, sem esquecer a sustentabilidade do projeto. Assim, as OSFL enfrentam grandes desafios. A questão da sustentabilidade tem de ser pensada a longo prazo, as ações desenvolvidas pelas organizações têm de ser pensadas com base nos objetivos futuros e não apenas no seu efeito imediato. A sustentabilidade deverá ter por base uma gestão eficiente dos recursos, assegurando novos recursos mas também otimizando os já existentes, com o objetivo de aumentar a eficácia da intervenção da organização, aumentar o número de parcerias, obtendo assim fontes alternativas de recursos financeiros.

Com este estudo de caso percebeu-se também a importância do voluntariado, condição essencial para a sobrevivência da organização e sustentabilidade económica da mesma, aliás condição transversal à grande parte das organizações sem fins lucrativos, conforme se constatou no estudo da literatura. O recrutamento de voluntários não é um processo simples, sendo necessário efetuar uma boa gestão de todos os processos que envolvem os voluntários. O voluntário deve perceber qual o seu papel mas também sentir a importância que tem para o projeto, aprofundando assim o seu comprometimento com a organização.

A análise de caso permitiu constatar empiricamente as relações teóricas expostas à volta do objetivo geral do estudo. No caso da Re-food percebe-se que o crescimento exponencial da organização foi feito de uma forma rápida e quase automática, não se tendo pensado no imediato em políticas de sustentabilidade económica nem numa prestação de contas rigorosa e pormenorizada. Já surgiram as primeiras diretivas de uniformização de procedimentos a nível nacional bem como o compromisso de uma prestação de contas eficiente e mais transparente. Caminha-se para a adaptação de medidas com objetivos definidos a longo prazo com base à sustentabilidade económica e ao sucesso da organização, conseguido até então pelas doações/ parcerias e trabalho voluntário. Percebe-se assim a importância da adaptação de medidas por parte das organizações que potenciem a sustentabilidade económica das mesmas, sendo a *accountability* um dos instrumentos fundamentais, visando assim a criação de valor social, isto é, a prossecução da missão.

Com base na análise e discussão dos dados pode-se salientar que os resultados obtidos através da análise documental e da entrevista são semelhantes ao auferido na revisão da literatura. No entanto, não se pode generalizar esta análise, como também não se pode generalizar o resultado desta organização às restantes. Como qualquer pesquisa este estudo apresenta as suas limitações, tanto ao nível do tamanho da

organização e à forma da prestação das contas, pois também foi organizado em torno de um reduzido número de questões que se referem ao propósito da investigação. Reconhecendo a limitação desta análise, será pertinente que em estudos futuros sobre a mesma temática, se alargue o âmbito de análise a um maior número de organizações, tornando assim possível espelhar de melhor forma a realidade do setor.

## **Bibliografia**

Accountability. AA1000 Stakeholder Engagement Standard (2011), Accountability 1-39 (2011). London, UK. Retrieved from [http://aa1000ses.files.wordpress.com/2011/11/aa1000ses2011\\_pre-publication-copy\\_v1-007nov11.pdf](http://aa1000ses.files.wordpress.com/2011/11/aa1000ses2011_pre-publication-copy_v1-007nov11.pdf)

Albuquerque, A. (2006). Terceiro Setor: história e gestão de organizações. São Paulo: Summus.

Amado, M. (2007). Qualificar o Terceiro Setor: Uma perspectiva de formação. Voz e Voz – Inovação e Qualidade no Terceiro Sector, n.º 1, Série II, Ano XV, Dezembro, 51-56.

Andrade, M.A. e Franco, R.C. (2007). Economia do Conhecimento e Organizações Sem Fins Lucrativos, Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação.

Anthony, R., e Young, D. (2002). Management Control in Nonprofit Organizations. (M.Hill, Ed.).

Avina, J. (1993). The evolutionary life cycles of non-governmental development organizations. Public Administration and Development, 13, 453-474.

Balsler, D., e McClusky, J. (2005), Managing Stakeholder Relationships and Nonprofit Organization Effectiveness. Nonprofit Management and Leadership, 15(3), 295-315. Doi:10.1002/nml.70

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17(1), 99-120.

Behn, B. K., Devries, D. e Lin, J. (2010). The determinants of transparency in nonprofit organizations: An exploratory study. Advances in Accounting, incorporating Advances in International Accounting, 26, 6-12.

Benjamin, L. M. (2008). Account space: How accountability requirements shape nonprofit practice. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 37 (2): 201-223.

Beuren, Ilse M. (1998). As informações contabilísticas em entidades sem fins lucrativos não-governamentais. In: V Congresso Brasileiro de Gestão Estratégica de Custos, Fortaleza, 1998. Fortaleza: SEBRAE/CE, 1998, vol.2, 663-671.

Braga, A., e Carvalho, A. (2010). A Influência dos Stakeholders no Processo de Tomada de Decisão em Entidades Locais Sem Fins Lucrativos – uma Revisão de literatura. In Atas do 16.º Congresso da APDR (pp.2495-2526). Associação Portuguesa para o Desenvolvimento regional.

Bressan, F. (2000): O Método do Estudo de Caso. Disponível em [http://www.fecap.br/adm\\_online/art11/flavio.htm](http://www.fecap.br/adm_online/art11/flavio.htm)>

- Bryce, H. (1992). *Financial and strategic management for nonprofit organizations*. Englewood Cliffs, NY: Prentice Hall.
- Brooks, A.C. (2009). *Social entrepreneurship: a modern approach to social value creation*. Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Brown, L. D., e Moore, M. H. (2001). Accountability strategy and international non-governmental organizations. *Non Profit and Voluntary Sector Quarterly*, 30, 569-587.
- Caeiro, J.C. (2009). *Economia e Política Social: Contributo para a Intervenção Social no Século XXI*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Carneiro, A. F., Oliveira, D. L., e Torres, L. C. (2011). Accountability e prestação de contas das organizações do terceiro setor: Uma abordagem à relevância da contabilidade. *Revista Sociedade, Contabilidade e Gestão*, vol. VI, (2), 90-105.
- Carreira, H. M. (1996). “As Políticas Sociais em Portugal”, in Barreto, A. (Org.). *A Situação Social em Portugal 1960-1995*, 365-498. Lisboa: Instituto de Ciências Sociais.
- Carvalho, A.O. (2007). *Enquadramento Contabilístico das Entidades sem fins lucrativos: um ensaio*. Dissertação e Mestrado, Universidade do Minho, Braga, Portugal.
- Carvalho, A., e Blanco, D. I. (2007). *Enquadramento Contabilístico e Política Informativa nas Entidades sem Fins Lucrativas Portuguesas: Estudo de Casos*. X Congresso Internacional de Custos - Contabilidade, Controlo, Auditoria, Gestão de Custos e Mundialização, Lyon, França. 311-326.
- Carvalho, J. M. S. (2005). *Organizações não lucrativas – aprendizagem organizacional, orientação de mercado, planeamento estratégico e desempenho* (1ª ed.,145). Lisboa: Sílabo Edições.
- Carvalho, J.S. (2008). *O Desempenho nas Organizações Sem Fins Lucrativos*, estudo do Instituto Superior da Maia.
- Chaves, R., e Costa, A. L. (2012). *A accountability nas organizações sem fins lucrativos: O caso particular de algumas fundações em Portugal*. Dissertação de mestrado, ISCTE, Lisboa, Portugal.
- Coutinho, C.; Sousa, A.; Dias, A.; Bessa, F.; Ferreira, M.; Vieira, S. (2009). *Investigação ação: metodologia preferencial nas práticas educativas*. *Psicologia, Educação e Cultura*, XIII (2): 455-479.
- Donaldson, T., e Preston, L. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *The Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
- Druker, P.F. (1990). *As Organizações Sem Fins Lucrativos*, Lisboa: Difusão Cultural.

- Ebrahim, A. (2003a). Making sense of accountability: Conceptual perspectives for northern and southern nonprofits. *Nonprofit Management and Leadership*, 14, 191-212.
- Ebrahim, A. (2003b). Accountability in practice: Mechanism for NGOs. *World Development*, 31(5), 813-829.
- Ebrahim, A. (2005). Accountability myopia: Losing sight of organizational learning. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 34 (1), 56-87.
- Ebrahim, A. (2010). The many faces of Nonprofit Accountability. Working Paper. Harvard Business School, 10-69.
- Evers, A.; Laville, J. L.; et al. (2005). “Defining the third sector in Europe”, in Evers, Adalbert; Laville, Jean-Louis (Eds.). *The Third Sector in Europe* (pp. 11-42). Reino Unido: Edward Elgar.
- Falconer, A. P.; Vilela, R. (2001) *Recursos Privados para Fins Públicos: As Grantmakers Brasileiras*. Fundação Peirópolis. São Paulo.
- Fernandes, N. (2009). *Infância, Direitos e Participação. Representações, Práticas e Poderes*. (Edições Af.). Porto.
- Ferreira, S. (2000). As organizações do terceiro sector na reforma das políticas públicas de proteção social. IV Congresso Português de Sociologia. Sociedade Portuguesa: Passados Recentes, Futuros Próximos. Coimbra: Associação Portuguesa de Sociologia.
- Ferreira, S. (2009). As (re) construções estratégicas da ideia de uma economia social. *Le Monde Diplomatique - Edição Portuguesa, II Série*, 37.
- Franco, R. (2004). A Ética e as Organizações da Sociedade Civil – a questão da prestação de contas (accountability) no terceiro setor. VIII Congresso Luso-Afro-Brasileiro de Ciências Sociais. Coimbra.

Francisco, L. (2012). O Desempenho das Organizações Sem Fins Lucrativos na Perspetiva dos Stakeholders. Universidade da Beira Interior.

Francisco, L., e Alves, M. D. C. (2010). A Necessidade de Informação dos Stakeholders das Organizações Sem Fins Lucrativos: Uma Responsabilidade, Um Desafio a Vencer e a Busca de Soluções. In AECA (Ed.), *Comunicaciones Presentadas – Actas del XIV Encuentro AECA (1-49)*. Madrid: OPEN FORUM 4 - Sector Público, Nuevas Tecnologias e Contabilidad, Responsabilidad Social Corporativa, Entidades Sin Fines de Lucro. Retrieved from [http://www.aeca1.org/pub/on\\_line/comunicaciones\\_xivencuentroaeca/cd/19j.pdf](http://www.aeca1.org/pub/on_line/comunicaciones_xivencuentroaeca/cd/19j.pdf)

Freeman, E., MC Vea, J. A stakeholder approach to strategic management. Acedido em 28 de Setembro de 2016, em [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=263511](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=263511)

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman.

Friedman, A., e Miles, S. (2002). Developing Stakeholder Theory. *Journal of Management Studies*, 39(1), 1-21.

Fremont-Smith, M. R. (1989). Trends in Accountability and Regulation of Nonprofits. In Hodgkinson, V. A., Lyman, R. W., and Associates (Eds.), *The Future of the Nonprofit Sector* San Francisco, CA: Jossey-Bass., 75-88.

Gray R., Bebbington J., Collison D. (2006). NGOs, civil society and accountability: making the people accountable to capital, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol 19;3, 319 – 348.

Gross, M., Larkin, R. Y., e McCarthy, J. (Eds.) (2000:21). *Financial and Accounting Guide for Not-for-Profit organizations*. (Vol. 6th edition).

Guimarães, A. C. F. P. (2010). *Donativos: Possibilidades e Limitações na Gestão das Organizações Sociais*. ISCTE.

Hespanha, P., et al. (2000). *Entre o Estado e o Mercado. As fragilidades das Instituições de Proteção Social em Portugal*. Coimbra: Quarteto.

Ibarra, F. B. (2003), *Contabilidad de Costes y Analítica de Gestión para las Decisiones Estratégicas (9ªEd)*. Bilbao: Ediciones Deusto.

Jesus, M. A., Costa, A. L (2012). *A Accountability nas Organizações Sem Fins Lucrativos: O Caso Particular de Algumas Fundações em Portugal*. Book of

Proceedings – Tourism and Management Studies International Conference, Algarve, vol. 3, ISBN 978-989-8472-25-0, ESGHT, University of the Algarve, Portugal.

Jordan, L.. Mechanisms for NGO accountability. Gppi research paper series. Berlin, p. 1-20. Acedido a 02 de novembro de 2015. Em [http://www.gppi.net/fileadmin/user\\_upload/media/pub/2005/Jordan\\_2005\\_Accountability.pdf](http://www.gppi.net/fileadmin/user_upload/media/pub/2005/Jordan_2005_Accountability.pdf)

Kotler, O., e Roberto, E. (1989). Social Marketing: Strategies for Changing Public Behavior (p.401). New York and London: Free Press.

Larkin, R., Ditommaso, M. (2003). Wiley not-for-profit GAAP: Interpretation and application of generally accepted accounting principles for Not-for-Profit Organization. Wiley.

Lebas, M. e Euske, K. (2002). A Conceptual and Operational Delineation of Performance. In Neely, A. (Eds), Business Performance Measurement - Theory and Practice, 65-79.

Lee, Mordecai (2004). Public Reporting: A Neglected Aspect of Nonprofit Accountability. Nonprofit Management & Leadership, Vol. 15, 2, p. 169-185. Acedido a 30 de maio de 2016, em [http://www.readcube.com/articles/10.1002%2Fnm.60?r3\\_referer=wol&tracking\\_action=preview\\_click&show\\_checkout=1](http://www.readcube.com/articles/10.1002%2Fnm.60?r3_referer=wol&tracking_action=preview_click&show_checkout=1)

Lorino, P. (1997). Méthodes et pratiques de la performance-le guide du pilotage. Les Éditions d'Organisation.

Lotta, G. S. (2002). Avaliação de Desempenho na Área Pública: Perspetivas e Propostas Frente a Dois Casos Práticos. RAEletrônica, 1 n. ° 2, 1-12.

Lovelock, C., e Weinberg, C. (1990). Public and Nonprofit Marketing (p. 380), Course Technology.

Mendes, I.D.P. (2007). A dimensão participativa dos cursos de Educação e Formação de Adultos (EFA) no Vale do Ave, norte de Portugal. Universidade de Granada, Granada, Espanha.

Minayo, M.S. (2004). O desafio do conhecimento: Pesquisa qualitativa em saúde. (Hucitec, Ed.). São Paulo.

Monzón, J. L. (2007). A Economia Social na União Europeia – Síntese, International Center of Research and Information on the Public and Cooperative Economy (CIRIEC) e Comité Económico e Social Europeu ([http://www.eesc.europa.eu/groups/3/index\\_en.asp?id=1405GR03EN](http://www.eesc.europa.eu/groups/3/index_en.asp?id=1405GR03EN)).

- Moore, M. H. (2000). Managing for value: Organizational strategy in for-profit, nonprofit and governmental organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29, 183-208.
- Namorado, R. (1993). Da Cooperação ao Direito Cooperativo – para uma Expressão Jurídica da Cooperatividade. Coimbra: Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra (Tese de Doutoramento).
- Namorado, R. (1999). “Cooperativismo e Política Social em Portugal”, in Barros, Carlos Pestana; Gomes, José (Orgs.). Cooperativismo, Emprego e Economia Social em Portugal. Lisboa: Vulgata.
- Neves, J.L. (1996). Pesquisa Qualitativa – Características, usos e possibilidades. Caderno de pesquisas em administração, São Paulo, Vol.1, n.º3, 2.º semestre.
- Neto, F. Brennan, J. (2004). Empresas socialmente sustentáveis. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Neto, F. Froes, C. (2002). Empreendedorismo Social: a transição para a sociedade sustentável. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Niyama, J. K., Silva, C. A. T. (2008). Teoria da contabilidade. São Paulo: Atlas.
- Nunes, Francisco; Reto, Luís; Carneiro, Miguel (2001). O Terceiro Sector em Portugal: Delimitação, Caracterização e Potencialidades. Lisboa: Instituto António Sérgio do Setor Cooperativismo.
- Oliveira, J. A. P. (2008). Empresas na sociedade: sustentabilidade e responsabilidade social. Rio de Janeiro: Elsevier.
- O’Donovan, G. (2002). Environmental disclosures in the annual report: extending the applicability and predictive power of legitimacy theory. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Vol. 15, 3, 344-371.
- Orduna, M. G. (2002). Una aproximación a la educación para a participación social en terceiro sector. In Naval Durán – Concepción – participar en la sociedad civil. Navarra EUNSA.
- Parente, C. Quintão, C. (2014). Empreendedorismo Social em Portugal, Faculdade de Letras da Universidade do Porto.
- Parsons, E., e Broadbridge, A, (2004). Managing Change in Nonprofit Organizations: Insights from the UK Charity Retail Sector. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 15 (3), 227-242. doi: 10.1023/B:VOLU.0000046279.46964.b5
- Pessoto, U.C., Nascimento, P.R. do, e Heimann, L. S. (2001). A Gestão Semiplena e a Participação Popular na Administração da Saúde. *Cadernos de Saúde Pública*, 17, 89-97. doi: 10.1590/S0102-311x2001000100009

- Quintão, C. (2011). O Terceiro Sector e a sua Renovação em Portugal: Uma abordagem preliminar. IS Working Papers, 2.ª Série, N.º 2, Instituto de Sociologia, Universidade do Porto.
- Quivy, R.; Campenhoudt, L., (1992). Manual de Investigação em Ciências Sociais. Lisboa: Gradiva.
- Quivy, R.; Campenhoudt, L., (1995). Manual de Investigação em Ciências Sociais: Objetivos e Procedimentos (Gradiva). Paris.
- Reimann, K.D. (2006). A View from the Top: International Politics, Norms and the Worldwid Growth of NGO's. *International Studies Quarterly*, 50(1), 45-68.
- Ribeiro, L. M.; Timóteo, A. C. (2012). A Adoção dos Controles Internos em uma Organização do Terceiro Setor como Sustentabilidade Económica: Um Estudo de Caso em uma Associação de Minas Gerais. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, v.9, n.º 17, 61-82)
- Roberto, J.A., Serrano, A. (2007). As Organizações Económico-Sociais e os seus Stakeholders. *Revista Economia Global e Gestão (ISCTE Business School)*, Vol. XII, n.º 2/2007, Agosto, 73-93.
- Ruppel, W. (2002). *Not-For-Profit Accounting Made Easy*, Wiley, USA.
- Ruscheinsky, A. (2004). *Sustentabilidade: uma paixão em movimento*. Porto Alegre: Sulina.
- Salamon, L. (2005). Estratégias para o fortalecimento do Terceiro Setor. In: IOSCHPE. E. B. (Org.). *3.º Setor: desenvolvimento social sustentado*. São Paulo: Paz e Terra.
- Salamon, L. M., e Anheier, H. K. (1997). Defining the nonprofit sector A cross-national analysis. (L. Salamon e H. Anheier, Eds) (p 526). Oxford Road, Manchester: Manchester University Press.
- Santos, T.C.S. (2005). As diferentes dimensões da sustentabilidade em uma organização da sociedade civil brasileira: o caso do Gapa-Bahia. Dissertação de Mestrado defendida na Universidade federal da Bahia – Escola de Administração.
- Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches, *Academy of Management Review*, and vol. 20, n.º. 3, 571-610.
- Trussel, J.M., e Parsons, L.M. (2004). Financial Reporting Factors Affecting Donations to Charitable Not-for-Profit Organizations. *American Accounting Association: Midatlantic Region Meeting Paper* em [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=481383](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=481383).
- Trussel, J.M., e Parsons, L.M. (2007). Financial Reporting Factors Affecting Donations to Charitable Organizations. *Advances in Accounting*, 23(7), 263-285.

Yin, Robert (1994). Case Study Research: Design and Methods (2<sup>nd</sup> Ed), Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

### **Sites Consultados**

<http://www.ine.pt>.

<http://www.re-food.org>.

<http://www.seg-social.pt>.

## **ANEXOS**

---

## Anexo 1 – Níveis de participação versus *stakeholders*

### Níveis de Participação versus *stakeholders*

Níveis	Internos	Justificação	Externos	Justificação
Assistência			Beneficiários	Recebem o excedente alimentar; Cumprem as normas e os procedimentos de funcionamento da organização.
			Fornecedores:EDP, Portugal Telecom, Mafre	Vendem os seus produtos ou serviços conforme solicitado pela organização.
Colaboração			Fontes de alimentos: Hipermercados (Pingo Doce, El Corte Inglés e Continente), Supermercados, Padarias, Restaurantes, Frutarias, Empresas de Congelados.	Doam o excedente alimentar e todo o tipo de material essencial ao funcionamento do Centro de Operações.
			Parcerias: ASAE, Câmaras Municipais, Juntas de Freguesia, Paróquias, SIC Esperança, Santas Casas da Misericórdia, Fundações, Organizações do Terceiro Setor, Segurança Social, Associação Solidariedade Social da Universidade Lusfada e Conferências Vicentina.	Troca de informação de boas práticas; Parcerias Inter-organizacionais; Referenciação de beneficiários.
Cooperação	Gestores	Gerem o funcionamento dos diferentes turnos; Articulam a informação entre os coordenadores e os voluntários; Participam nas atividades desenvolvidas como voluntários.	Voluntários	Asseguram o funcionamento da Organização quer na recolha, no armazenamento ou na distribuição do excedente recolhido; Divulgam o projeto na comunidade; Envolvem-se nas atividades organizadas pela organização e colaboram na realização das mesmas;
			Comunidade em Geral	Apoia as atividades desenvolvidas pela organização; Cria e constrói a imagem da organização e opinião pública.
			Doadores	Apoiam o funcionamento doando bens e/ou dinheiro para assegurar o funcionamento da Organização.
Codecisão	Presidente	Traça os objetivos a atingir; Propõe as atividades a desenvolver; Reúne periodicamente com a restante Direção bem como com a Coordenação dos diferentes núcleos.	Voluntários Gestores	Gerem cada um dos turnos; Distribuem Tarefas; Articulam com os voluntários a distribuição dos alimentos; Estabelecem o contacto com os beneficiários no dia a dia.
	Direção	Reúne com o Presidente; Conjuntamente definem metas e procedimentos; Estabelecem a Comunicação com os diferentes núcleos e parceiros.		
	Coordenadores	Reúnem mensalmente; Definem procedimentos com base nas decisões da Direção.		

Fonte: autora

## **Anexo 2 – Guião de Entrevista**

Guião – Entrevista aos Stakeholders

Idade

Concelho de Residência

Género

Formação Académica

Interno  Externo

### **Dimensão Sustentabilidade Económica:**

1. Como a organização incentiva à participação dos *stakeholders*?
2. Quais os indicadores considerados como mais adequados para avaliar o desempenho da organização?
  - 2.1 Considerando os indicadores abaixo indicados (se não tiverem sido referidos pelo entrevistado) diga por favor se lhe parecem adequados e porquê:
    - i) relação entre a despesa e a receita; ii) subsídios; iii) doações; iv) parcerias e v) número de beneficiários
3. Considera que existe uma maior obtenção de recursos quando a organização disponibiliza aos *stakeholders* um conjunto de resultados?

### **Dimensão Criação de Valor Social:**

4. A participação dos *stakeholders* permite a construção coletiva de respostas aos desafios institucionais? Se sim, por favor, explique de que forma são construídas essas respostas.
5. A participação dos *stakeholders* é mais ativa ou mais passiva?
6. Em que medida a participação dos *stakeholders* melhora/fragiliza o desempenho da organização?
7. Em termos gerais considera que os objetivos definidos pela OSFL são alcançados?

### Anexo 3 – Codificação das Entrevistas

<b>Níveis</b>	<b>Internos</b>	<b>Externos</b>	<b>Stakeholders</b>	<b>Codificação</b>
<b>Assistência</b>		X	Beneficiários	Ent01.BF
			Fornecedores	Ent02.FO
<b>Colaboração</b>		x	Fornecedores (Fontes Alimentos)	Ent03.FA
			Parcerias	Ent04.PA
<b>Cooperação</b>		x	Voluntários	Ent05.VL
			Comunidade em Geral	Ent06.CG
			Doadores	Ent07.DD
	x		Gestores	Ent08.GT
<b>Codecisão</b>		x	Voluntários Gestores	Ent09.VG
			Presidente	Ent10.PR
	x		Coordenadores	Ent11.CR

Fonte: autora