

INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO

ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E GESTÃO DE FELGUEIRAS

Miguel Luís Fernandes Mendes

A relevância da participação dos *stakeholders* na gestão das organizações do terceiro setor

Orientação

Professora Doutora Marisa Roriz Ferreira

Trabalho submetido como requisito para a obtenção do grau de Mestre em Gestão das
Organizações do Terceiro Setor

Novembro, 2015

"A coisa mais indispensável a um homem é reconhecer o uso que deve fazer do seu próprio conhecimento".

Platão

AGRADECIMENTOS

A realização deste trabalho é fruto de um trabalho coletivo, melhor dizendo, é o resultado da contribuição de inúmeras pessoas que estão envolvidas direta e indiretamente no quotidiano do Centro Social Paroquial de Santa Eulália - Vizela e outros presentes na minha vida académica e privada.

Assim começo por agradecer ao Instituto Politécnico do Porto, através da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Felgueiras, pela oportunidade de crescer no campo científico e pessoal.

A todos os professores que tive a oportunidade de conhecer e trabalhar, por me terem dotado de conhecimentos que me permitiram uma visão abrangente no campo da gestão do terceiro setor e a possibilidade de acabar este percurso.

À direção do Centro Social Paroquial de Santa Eulália - Vizela agradeço a possibilidade de realização deste trabalho e por todo o apoio demonstrado no decorrer deste estudo, pelo contínuo encorajamento enquanto profissional e investigador.

À minha orientadora, Professora Doutora Marisa Ferreira agradeço por toda ajuda dada e pela força e motivação demonstrada na realização deste estudo, com a finalidade de obter um produto final bem estruturado, satisfatório e dignificante. Fico extremamente agradecido pela sua atenção e pelo seu tempo disponibilizado.

Registo o meu sincero agradecimento aos meus colegas de curso e toda a comunidade escolar da ESTGF.

De forma muito especial, agradeço à Professora Doutora Ivaneide Mendes, por ser a inspiração para este trabalho, pela sua forma de trabalhar e acreditar nos processos participativos, pelas longas conversas que tivemos e as ações que partilhamos.

A todos que, desde há muito, se mantêm ao meu lado, agradeço. Cito os meus amigos e, sobretudo, à minha família pelo apoio, confiança e motivação demonstrada, pois são a minha principal fonte de inspiração e força ao longo de todo o meu percurso.

A todos, o meu muito obrigado!

RESUMO

O trabalho que agora se apresenta tem como finalidade refletir sobre o envolvimento participativo de diversos *stakeholders* na gestão de uma organização do terceiro setor. Sustentado na metodologia de investigação-ação, este estudo de caso analisou a trajetória de envolvimento de alguns *stakeholders* do Centro Social Paroquial de Santa Eulália – Vizela, abordou a natureza das suas ações participativas, mas fundamentalmente fez referência ao papel destes agentes no modelo de gestão institucional. O estudo abordou as diferentes visões e ligações presentes numa gestão que se quer participada. Intentou-se, assim, depreender de que forma uma organização do terceiro setor promove a participação na sua gestão, como esta participação é assumida e reconhecida pelos diversos *stakeholders* e como a organização toma partido destes processos participativos, para uma maior eficácia na gestão organizacional.

Desta investigação sobressai a ideia que uma gestão participada permite uma maior transparência, responsabilidade e compromisso, ao mesmo tempo que exige uma abertura e disponibilidade dos quadros dirigentes, algo nem sempre simples de se realizar.

Palavras-Chaves: *Stakeholders*; Gestão; Participação; Organização do Terceiro Setor;

ABSTRACT

The work, now presented, intends to reflect on the participatory involvement of various stakeholders in the management of a non-profit organization. Sustained in the action-research methodology, this case study, alluded to the involvement of some stakeholders in the Centro Social Paroquial de Santa Eulália - Vizela, addressed the nature of their joint actions, but fundamentally referred to the role of these agents in the institutional management model. The research addressed different views and connections in a management that needs to be participated. The main objective is understand how non-profit organizations

The research stands out the idea that a participatory management allows greater transparency, accountability and commitment at the same time it requires an openness and availability of managers, something not always easy to realize.

Key Words: Stakeholders; Management; Participation; Non-Profit Organization

CONTEÚDO

AGRADECIMENTOS.....	3
RESUMO.....	4
ABSTRACT.....	5
INTRODUÇÃO.....	7
PARTE I: ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	9
1. GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR.....	9
1.1. ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR.....	9
1.2. A GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR.....	12
2. <i>STAKEHOLDERS</i>	16
2.1 PARTICIPAÇÃO DOS <i>STAKEHOLDERS</i>	19
2.1.1. RISCOS E VANTAGENS DOS PROCESSOS PARTICIPATIVOS.....	21
PARTE II: DIMENSÃO PRÁTICA.....	23
3. A INSTITUIÇÃO ESCOLHIDA.....	23
4. ASPETOS METODOLÓGICOS.....	24
4.1. METODOLOGIA INVESTIGAÇÃO-AÇÃO.....	24
4.2. TÉCNICAS:.....	26
5. DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO DA PESQUISA E PROCEDIMENTO DE RECOLHA DA INFORMAÇÃO.....	27
6. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	30
CONCLUSÃO.....	48
BIBLIOGRAFIA.....	51
APÊNDICE.....	54
Apêndice 1: Grelha Níveis de Participação X <i>Stakeholders</i>	55
Apêndice 2: Guião.....	58
Apêndice 3: Guião de análise.....	60

INTRODUÇÃO

As Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) desde a publicação do Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro, que vêm a gozar de um reconhecimento generalizado pela sociedade portuguesa. “O setor social e solidário, representado pelas misericórdias, instituições de solidariedade social e mutualidades, vulgo Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) tem assumido uma posição de enorme preponderância no estabelecimento e desenvolvimento de um conjunto de respostas sociais, em todo o território nacional, alicerçado no quadro axiológico da solidariedade social e desenvolvendo - se num modelo de atuação que é revelador de uma abordagem mais humanista, mais próxima, menos dispendiosa para o Estado e mais benéfica para os cidadãos” (Decreto-Lei n.º 172-A/2014, 14 de novembro). A este crescente reconhecimento generalizado da sua atividade vem um reconhecimento da sua dimensão económica “não apenas pelo universo de 55 mil organizações que o constituem, pelas 227 mil pessoas que emprega, como também por ser responsável por 5,5 % do emprego remunerado nacional e por 2,8 % do Valor Acrescentado Bruto” (Decreto-Lei n.º 172-A/2014, 14 de novembro).

É sobre este setor que esta investigação se debruça e pretende analisar o papel dos *stakeholders* na orgânica de uma IPSS, designadamente do Centro Social Paroquial de Santa Eulália – Vizela. Trata-se de um estudo de caso, que irá incidir sobre a relevância da participação dos *stakeholders* na gestão de uma organização do 3.º setor, como fator – ou não – de dinamismo na gestão e no impacto da instituição no tecido social da região.

Nos tempos atuais são cada vez mais frequentes os casos de organizações do terceiro setor a procurarem a forma empresarial para singrarem no mercado, particularmente num quotidiano cada vez mais marcado por exigências fiscais e, como tal, com exigências, também, ao nível da autossustentabilidade. Estas organizações procuram, cada vez mais, seguir princípios de gestão eficiente, relativamente à racionalidade de atuação, eficácia e cumprimento de objetivos.

É neste contexto da luta pela sobrevivência institucional, da autossustentabilidade, da procura por uma gestão eficaz que o presente trabalho se realiza e reflete o desenvolvimento de uma investigação posicionada metodologicamente na Investigação-Ação, com vista à melhoria do processo de gestão de uma IPSS, no distrito de Braga.

A presente investigação está dividida em duas partes. Na primeira, visando a contextualização teórica, revisita os substratos literários e procede à conceptualização do conceito de organizações do terceiro setor, caracteriza estas organizações, apresenta uma pequena resenha histórica sobre a génese destas organizações e dá conta do enquadramento legal de suporte. Faz ainda referência ao conceito de gestão do terceiro setor e faz uma abordagem às transformações exigidas no processo de gestão das

organizações do terceiro setor. O segundo ponto desta contextualização teórica diz respeito aos *stakeholders*, às condições para o seu envolvimento, e à gestão estratégica dos *stakeholders*. Finalmente no terceiro ponto a ênfase recai sobre a participação dos *stakeholders* na gestão.

A segunda parte, denominada de Dimensão Prática, apresenta a instituição escolhida para o estudo, bem como as razões subjacentes para esta escolha, dá conta dos aspetos metodológicos e das principais técnicas utilizadas. Esta parte apresenta também as questões de investigação, assim como o desenvolvimento do trabalho de pesquisa. Esta parte termina com a apresentação da análise e discussão dos resultados.

Considerando que uma investigação-ação não se conclui num projeto desta natureza, a conclusão, ainda que o nome nos sugira, que este trabalho comporta aponta as principais aprendizagens adquiridas da (re)visitação aos aspetos teóricos e do contacto com a realidade e os *stakeholders*, ou seja, a partir da análise dos discursos foi possível construir uma reflexão crítica enfatizando aquilo que correu bem e menos bem, por forma a perspetivar melhoria em intervenções futuras, antecipando alguns problemas que a organização vivencia e sugerindo que estas informações obtidas possam servir de base para futuras intervenções na gestão organizacional.

PARTE I: ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1. GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR

1.1. ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR

Partindo da ideia de associativismo, onde uma “associação é uma forma jurídica de legalizar a união de pessoas em torno de seus interesses [e se] a sua constituição permite a construção de condições maiores e melhores do que as que os indivíduos teriam isoladamente para a realização dos seus objetivos,”¹ as organizações do terceiro setor podem ser consideradas como associações. Ou melhor dizendo: são entidade coletivas, instituídas como sociedades jurídicas, que visam a melhoria da qualidade de vida para uma comunidade e/ou para os seus associados.

No entanto, definir o que são as organizações do terceiro setor, não é tarefa fácil, ao longo de vários anos de estudos realizados e do crescente interesse por este tema, aparecem variadas definições. A compreensão do que são as organizações do terceiro setor, segundo Carvalho (2010), exige, em termos metodológicos, que se delimite o que se entende por terceiro setor. Soares e Melo (2009, p.3) definem terceiro setor como “um setor composto de organizações diversificadas que se caracterizam pelo valor económico, fundadas pela iniciativa privada (sociedade civil) com interesses públicos e sociais, com contornos participativos, cooperativos, e apoiada no trabalho contratado.” Mas a definição de terceiro setor não é consensual, sendo um tópico ainda em aberto. Diante da difícil conceção terminológica, Carvalho (2010) procurou estabelecer parâmetros que permitissem clarificar o conceito de terceiro setor em Portugal. Para o efeito, usou o estatuto jurídico português para definir quais as organizações a serem consideradas como parte do terceiro setor. A autora utiliza o Quadro de Pessoal do Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social, que contempla 42 categorias jurídicas de *status*, destas 16 considerou como pertencentes ao terceiro setor, as seguintes tipologias:

- a) Associações (Associação de Beneficência e Humanitária, Associação de Cultura, Recreio e Desporto, Associação Política, Associação Patronal ou Sindical, Associação Profissional não Sindical, Casa do Povo, Outras Associações, Agrupamento Complementar de Empresas, Agrupamento Europeu de Interesse Económico – Civil, Associação Estrangeira, Sociedade Civil Estrangeira),
- b) Sociedade de Ajuda Mútua (Associação de Socorros Mútuos),
- c) Fundações (Fundação Nacional, Fundação Estrangeira),
- d) Cooperativas (Sociedade Cooperativa) e
- e) Religiosas: (Pessoa Coletiva Religiosa).

¹ <http://www.sebraemg.com.br/culturadacooperacao/associacoes/02.htm>

O uso desta ferramenta de análise não se restringiu à escala da produção de estudos nacionais, já que conseguiu cruzar esta informação com realidades internacionais, obtendo uma visão mais global do terceiro setor. Este estudo permitiu definir que em Portugal as associações, as cooperativas, as sociedades de socorros mútuos e as fundações são identificadas como os principais tipos de organizações do terceiro setor. Paralelamente a Constituição Portuguesa, qualifica como organizações do terceiro setor, as entidades caritativas ou humanitárias, as associações culturais, desportivas ou as associações recreativas, profissionais ou políticas, as associações de empresas que prestam serviços aos seus membros e não podem distribuir lucros, bem como as associações estrangeiras.

O enquadramento legal das associações mutualistas e das cooperativas no terceiro setor varia consideravelmente entre os países da União Europeia. As cooperativas podem assumir a forma de sociedades comerciais, bem como associações civis. Para certos países da União Europeia, certas organizações do terceiro setor não se reconhecem como sendo parte integrante do setor social; pelo contrário, eles afirmam o seu carácter e isolamento. De acordo com Carvalho (2010), isso seria o caso das cooperativas em Portugal. No entanto, a Constituição Portuguesa distingue entre cooperativas públicas e privadas, assumindo para o terceiro setor as cooperativas que trabalham sem fins lucrativos.

As organizações do terceiro setor vão surgindo ao longo dos tempos, no entanto, em tempos de ambiente incerto, com constantes transformações, em que as situações sociais são débeis e a desigualdade social cresce enormemente, surgem organizações com objetivos sociais, que tentam suprir a ausência ou omissão do poder público em questões sociais (Silva et al., 2011). As organizações do terceiro setor têm funções sociais e/ou culturais relevantes para a comunidade em que estão inseridas. Estas organizações estão cada vez mais conscientes do benefício das suas ações e projetos, assim como dos impactos positivos que podem proporcionar à sociedade. Mas mesmo excluindo o lucro como preocupação central da sua atuação, querem conhecer os resultados das suas ações (Braga & Carvalho, 2010). Neste sentido, é essencial que estas entidades mostrem o impacto que provocam na comunidade em que atuam de modo a legitimarem os seus projetos e conseguirem a captação de mais recursos para proporcionarem mais benefícios à sociedade.

Na década compreendida entre 1997 e 2007 houve uma evolução no terceiro setor, o número global de organizações cresceu em torno dos 90% e o nível de emprego quase 85% (Carvalho, 2010). A mesma autora refere que estes aumentos concentraram-se em instituições religiosas, seguidas das organizações voltadas para o meio ambiente, a cultura e o lazer, e em seguida pelas que desenvolvem serviços sociais. Em termos de receita, o crescimento é muito significativo em atividades como o meio ambiente, serviços sociais e religião. Estes números mostram uma tendência inequívoca de que, em Portugal, o terceiro

setor ganha importância na economia, tanto em termos de emprego, como em termos de receita. É de ressaltar que estas organizações dependem menos do financiamento público. Cerca de 48% das receitas das organizações vêm de receitas próprias (quotizações e vendas), 40% de apoios públicos, e só 12% de fundos filantrópicos (Franco, Sokolowski, Hairel & Salamon, 2005), o que pode indicar que no campo das receitas, as organizações estão a tornar-se mais autónomas do Estado. Embora se verifique uma maior autonomia financeira, o setor continua bastante desequilibrado. A tendência de crescimento e a independência aparente dos fundos públicos é mais acentuada nos serviços e nas cooperativas sociais, onde se verifica um certo movimento uniforme e unificado. O acompanhamento da evolução da composição do terceiro setor é essencial para compreender o seu papel dinâmico na economia e na sociedade portuguesa. Este setor continua em crescimento, em 2007 a receita bruta total destas organizações foi de 9.193,4 milhões de euros, o que representava 5,64% do PIB de Portugal para esse ano. Neste estudo, a autora chegou à conclusão, que os fundos do Estado nestes dez anos estudados cresceram de 841,7 milhões de euros em 2003 para 1.094,1 milhões de euros em 2007, e a receita bruta do terceiro setor foi de 5.250 milhões de euros em 2003 para os 9.193,4 milhões de euros em 2007, ou seja, enquanto os fundos do Estado cresceram na ordem dos 31%, os da iniciativa privada cresceram 75,1%. Este resultado tem implicações estruturais de dependência, organizacionais e de administração (Carvalho, 2010).

Estes resultados sofreram nos últimos sete anos alterações. Apesar do desemprego crescer, a crise desestimular os investimentos em Portugal, o Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social (MSESS) em parceria com a União das Misericórdias Portuguesas (UMP), a Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade (CNIS) e a União das Mutualidades Portuguesas (UM) renovaram o Protocolo de Cooperação para 2015 e 2016, afirmando que em 2010, a economia social era composta por mais de 55 mil organizações, que empregava 227 mil pessoas, que era responsável por 5,5% do emprego remunerado nacional, bem como por 2,8% do Valor Acrescentado Bruto; demonstrando, desta feita, que está perante um setor de importância estratégica inegável, a par com outros setores tradicionais da economia (MSESS - UMP - CNIS - UM, 2014).

Comparando estes dados com os dados disponíveis em 38 países a nível mundial, notamos que a média da mão-de-obra empregada no setor não lucrativo português (4,0% da população economicamente ativa), está abaixo dos outros países (4,5% da população economicamente ativa) (Franco, Sokolowski, Hairel & Salamon, 2005). Os autores referem que estes valores estão equiparados com os valores apresentados por Espanha e Itália, e são significativamente superior aos países em transição na Europa Central e de Leste. Uma outra característica apontada pelos autores é o facto da proporção da mão-de-obra no setor

não lucrativo ser de 60% nos serviços. Mas que dentro destes serviços 48% da mão-de-obra se encontra nos serviços sociais, o que diverge dos outros países.

1.2. A GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR

“As novas configurações tecnológicas, sociais, económicas e mercadológicas em processo no mundo contemporâneo, têm alterado o perfil das forças produtivas, passando a estabelecer níveis elevados de competição entre organizações em todo o mundo. A elevação dos padrões competitivos de mercado passou a exigir novas estratégias empresariais, focadas na otimização dos custos, na melhoria constante da qualidade e na busca por inovações e vantagens competitivas sustentáveis” (Silveira & Maestro Filho, 2013, p.2), o que torna imprescindível a eficácia no uso dos recursos, utilizando-os de forma integrada na estratégia, garantindo o seu funcionamento e diferenciação competitiva.

A gestão começou a ser uma atividade profissional aquando o crescimento da complexidade das empresas entre meados do século XIX e inícios do século XX, em que surge a separação da propriedade e o controle dos negócios empresariais por uma nova categoria de assalariados com responsabilidades de avaliar e coordenar as atividades da empresa. Segundo Filho, Wanderley, Gómez e Farache (2010) a gestão no segundo setor aborda um elemento novo, que trata da responsabilidade social empresarial, definindo-se pela relação ética e transparência da empresa com todos os públicos com os quais mantém uma relação (*stakeholders*), bem como com o estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução dos problemas sociais. Estas mudanças e tendências mundiais do primeiro (Estado) e segundo setor (Iniciativa Privada), de se adaptarem à complexidade das empresas, mostrou-se ausente no terceiro setor que se viu também obrigado, sob pena de não conseguir competir no mercado nacional e internacional, de interiorizar mecanismos semelhantes de gestão no seu funcionamento.

A gestão emerge como um dos maiores desafios vivenciados pelas organizações do terceiro setor nos últimos anos (Soares & Melo, 2009). A crise que envolve nos últimos dez anos a Europa e o mundo em geral, veio acelerar o processo de legitimar as práticas gerenciais no terceiro setor, com a finalidade de aprimorar a gestão das mesmas, com o objetivo de reforçar a necessidade de se ter mecanismos de gestão eficazes e competitivos, para se poder alcançar os objetivos, garantindo-se desta forma respostas às exigências e necessidades impostas pela sociedade e pela própria natureza do setor, a fim de se garantir a sua sobrevivência. Esta pressão externa fez sobressair a necessidade de se procurar meios e ações estratégicas adequadas, que na maioria das vezes foram adaptadas do primeiro e segundo setor (Soares & Melo, 2009).

Para se conseguir benefícios aceitáveis, criaram-se ao longo dos tempos vários mecanismos para o envolvimento dos *stakeholders* que têm que ser concebidos e implementados de uma forma credível. Uma dessas ferramentas de aplicação geral é o instrumento AA1000SES, que fornece uma base para o alcançar. É uma ferramenta para projetar, implementar, avaliar e comunicar a qualidade do envolvimento dos *stakeholders*. Esta ferramenta, lançada e avaliada em mais de vinte países baseia-se, e é consistente com a AA1000 Account Ability Principles Standard, lançado em outubro de 2008. As organizações que usaram este instrumento foram ao longo do tempo ajudar a procurar maneiras de usar o envolvimento como medida preventiva, em vez de um mecanismo reativo. Eles começam a usá-lo sistematicamente como parte de identificação e gestão de riscos (AccoutAbility, 2011).

Com o crescimento das organizações do terceiro setor e das transformações exigidas e ocorridas nos processos de gestão e no âmbito de atuação dessas organizações nos últimos anos, ao caracterizar as suas práticas de gestão, veio trazer uma melhor compreensão dos processos e dos papéis da gestão, enquanto meio através do qual ocorrem transformações e a profissionalização das organizações do terceiro setor na sociedade. Os resultados obtidos, no estudo feito por Soares e Melo (2009), confirmaram que os aspetos do voluntariado, da parceria, do estatuto e da própria gestão são algumas das transformações presentes no contexto do terceiro setor. Mas o destaque dessas transformações no setor é a gestão, esta encontra-se em um movimento acelerado de busca pela profissionalização. Para sua efetividade e consolidação, é indispensável que a gestão seja concebida e idealizada sob a perspetiva praxeológica, já que o campo da gestão do terceiro setor se revelou uma prática social consolidada (Soares & Melo, 2009).

As organizações têm-se tornado cada vez mais profissionais, especialmente nas suas estratégias para gerarem receitas e conseguirem sobreviver, com vista a manterem o financiamento da atividade não lucrativa. Começa-se a desenvolver outros aspetos, além da análise e avaliação financeira, tais como, o relacionamento com os empregados, a qualidade dos produtos, a responsabilidade social e o cuidado com o meio ambiente (Braga & Carvalho, 2010). Cruz, Silva e Alves (2009) afirmam que para as organizações conseguirem atingir os seus objetivos, é necessária uma gestão profissional, que faça um apanhado das modernas ferramentas administrativas disponíveis do primeiro e segundo setor, a fim de não se perder o foco e conseguir prestar os serviços sociais propostos, com recursos e financiamentos que irão dar sustentabilidade às suas atividades. A eficácia baseia-se na capacidade de resposta da organização do terceiro setor para envolver os *stakeholders*, podendo reduzir a discrição das mesmas (Balser & McClusky, 2005). Estes autores referem que empiricamente, há algum suporte para se considerar a existência de uma relação positiva entre as avaliações de eficácia nas organizações e a capacidade de

resposta das mesmas, bem como as práticas que estas usam para gerir o relacionamento com os *stakeholders*.

Castello (2007) afirma que os modelos e procedimentos de gestão sofrem várias limitações que restringem a sua eficácia. Afirma ainda, que quando a administração obedece a desígnios políticos, a ambiguidade pode até ser “conveniente”, os objetivos e argumentos de carácter económico e social tendem a prevalecer sobre os argumentos de carácter biológico e ecológico. Frequentemente a gestão das organizações é identificada somente com a angariação de recursos financeiros, para isso procuraram-se benfeitores, empresas ou particulares, voluntários ou até colaboradores, para se poder manter o bom funcionamento da organização e dos seus projetos (Silva & outros, 2011). Vários autores fizeram um estudo para verem se a gestão no terceiro setor seria uma prática social (Soares & Melo, 2009) e chegaram à conclusão, que as transformações a serem realizadas no futuro das organizações do terceiro setor, serão alcançadas na estruturação da gestão, ou seja, na busca acelerada da profissionalização dos que ocupam os cargos de gestão/direção no mesmo, para se poder alcançar os seus objetivos e executarem os seus projetos. Esta profissionalização possibilita um desempenho eficaz das funções de gestão e sociais. Bergue (2005) refere que a gestão tem que avançar para uma gestão estratégica, em que a organização deve elaborar planos administrativos para poder alcançar resultados consistentes com a sua missão e os seus objetivos gerais organizacionais. Uma gestão que visa a informação exclusivamente financeira é insuficiente para uma adequada avaliação do desempenho das organizações, há necessidade de recorrer a indicadores não financeiros (Francisco & Alves, 2010). Estes mesmos autores afirmam que a responsabilidade destas organizações de prestar contas (*accountability*) aos diversos *stakeholders* é mais complexa do que numa empresa privada, porque têm que recorrer a outros indicadores, não usando unicamente indicadores financeiros, tais como: demonstração de resultados das diversas atividades desenvolvidas pela organização, apresentação da posição dos diversos ativos e passivos. Ou seja, para além dos indicadores financeiros, estas organizações têm que ter em conta outros indicadores: os contextos designados “contabilidade ambiental”, “contabilidade social”, “desenvolvimento sustentável”, “responsabilidade social da organização.” Estes indicadores devem ser dados a conhecer aos *stakeholders* externos da organização. No caso dos *stakeholders* internos, a informação dada busca a satisfação dos mesmos, através de mecanismos de participação, de equipas multifuncionais e de parcerias, tendo em mãos instrumentos como o “*Balanced Scorecard*”, a “*Performance Prism*”, o “*Tableau de Bord*”, entre outros. 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 da discussões.

O planeamento estratégico visa a concentração e direcionamento das forças internas da organização por um lado, e por outro, a análise ambiental com vista a se adaptar aos desafios que possam surgir e com isso tornar o trabalho de uma organização mais eficiente (Pfeiffer, 2000). O mesmo autor afirma que o plano estratégico se diferencia significativamente das formas tradicionais de planeamento de médio e longo prazo, já que este processo deve ser um processo permanente de observação e análise do ambiente institucional, em que as ações são planeadas, executadas e os seus impactos avaliados.

Cançado, Tenório e Pereira (2011) apresentam a gestão das OSFL como um processo para a tomada de decisão coletiva, onde o conceito e o instrumento da gestão estratégica estão vinculados aos mecanismos decisórios baseados na hierarquia. A gestão estratégica não implica simplesmente responder aos *stakeholders*, mas orientar as expectativas dos *stakeholders* e suas avaliações das organizações do terceiro setor. Influenciar as expectativas de modo a que estejam alinhadas com os valores, as missões e a capacidade das organizações do terceiro setor, aumentando a probabilidade de estas serem percebidas como respostas às necessidades dos *stakeholders*, do interesse público e das organizações (Balsler & McClusky, 2005). A aliança entre práticas de gestão sustentáveis e os modelos de competências adotados pelas organizações tendem a resultar em procedimentos benéficos para a sociedade, para a economia e para o meio ambiente, pois o aumento da consciencialização da relação entre interesses sociais, estratégias empresariais e anseios pessoais permite uma maior participação dos *stakeholders* (Munck, Souza & Zagui, 2011).

2. STAKEHOLDERS

Desde que foi publicado o livro “*Strategic management: A stakeholder approach*” de Freeman em 1984, que a teoria dos *stakeholders* tem sido cada vez mais debatida na literatura (Donaldson, Preston & Preston, 1995). Os autores da comissão técnica normativa da *AA1000 Stakeholder Engagement Standard* (AccoutAbility, 2011) definem *stakeholders* como todos aqueles indivíduos ou grupos de indivíduos ou até mesmo organizações que afetam e/ou poderiam ser afetados por atividades, produtos ou serviços de uma organização e desempenho associado. Braga e Carvalho (2010) demonstram, que cada vez mais os *stakeholders* percebem o benefício que as organizações com as suas ações e os seus projetos podem proporcionar à sociedade e ao meio ambiente, porém os *stakeholders* não se contentam simplesmente em fornecer recursos para financiamento das ações e dos projetos das organizações para os realizarem, querem também conhecer os resultados das ações que patrocinaram. Daí ser essencial que as organizações mostrem o impacto que provocam na comunidade na qual atuam, de modo a legitimarem os seus projetos e conseguirem a captação de recursos e assim poderem proporcionar mais benefícios à sociedade.

A teoria dos *stakeholders* argumenta que (o gerente de) uma organização tem obrigações para com um grupo de *stakeholders*, e que o desenvolvimento de uma organização pode ser influenciado pela forma como os diversos relacionamentos com os *stakeholders* são gerenciados. As organizações terão muitos stakeholders, cada um com diferentes tipos e níveis de envolvimento, e muitas vezes com diversos, e por vezes conflitantes, interesses e preocupações. A política de gestão adequada dos *stakeholders* pode reforçar o bom funcionamento de uma organização, o que, conseqüentemente, pode levar a uma vantagem competitiva (Wellens & Jegers, 2014).

A comissão técnica normativa do *AA1000 Stakeholder Engagement Standard* (AccoutAbility, 2011) define que o envolvimento dos *stakeholders* não é algo de novo, porém, é agora aceite como fundamental para a sustentabilidade e o sucesso da organização. Até à data, no entanto, tem sido difícil entender totalmente o que é um bom ou um mau envolvimento, um envolvimento com qualidade. O objetivo desta norma é estabelecer a referência para um bom compromisso e com qualidade. O envolvimento dos *stakeholders* é o processo usado por uma organização para envolver os *stakeholders* relevantes para um objetivo claro e para se poder alcançar resultados aceitáveis. Ele é agora também reconhecido como um mecanismo fundamental à prestação de contas, uma vez que obriga a organização a envolver os *stakeholders* na identificação, compreensão e resposta a questões de sustentabilidade e preocupações, na medida que permite relatar, explicar e responder aos *stakeholders* as decisões, as ações e o desempenho organizacional.

Uma das tarefas da gestão dos *stakeholders* é interpretar a natureza das expectativas que estes apresentam e realizar um contraponto entre estas expectativas com a missão e os valores da organização, as normas executivas profissionais, e a sua própria interpretação da organização como bem público.

Nem sempre os *stakeholders* estão preocupados com a excelência da missão a ser cumprida pela organização, por vezes as suas preocupações centrais são interesses pessoais, a sua satisfação e o mínimo de riscos (Boerner e Jobst, 2011). A título de exemplo, num estudo sobre os teatros na Alemanha, estes autores referiram que alguns fatores importantes relacionados com o envolvimento do *stakeholders* era o peso nas decisões das peças que deveriam fazer parte da programação, sendo que muitas vezes era difícil encontrar um equilíbrio entre a excelência artística e a eficiência económica, entre a excelência artística e o entretenimento, entre a qualidade e o preço. As organizações operam em ambientes complexos, muitas vezes compostos por múltiplos *stakeholders*, incluindo agências de referência, funcionários governamentais, voluntários, clientes ou participantes, diretores executivos, funcionários e ainda o conselho de administração. Os *stakeholders* podem representar uma fonte de incerteza para as organizações, que normalmente requerem recursos e legitimidade a partir dos seus *stakeholders*, sendo que os fluxos de síntese não são necessariamente previsíveis ou controláveis. As relações dos *stakeholders* requerer uma monitorização e gestão. Do ponto de vista dos *stakeholders*, estes avaliam suas relações com as organizações baseadas em quão bem as suas expectativas são atendidas e como eles são tratados pela organização (Balser & McClusky, 2005). A reciprocidade pode ser problemática quando vários grupos de *stakeholders* têm diferentes, e às vezes conflitantes, expectativas da organização. Por outro lado os *stakeholders* podem ter expectativas que a organização não pode ou não está prevista fornecer. No coração da responsabilidade e reciprocidade está o reconhecimento que as organizações não se limitam a responder ao seu ambiente, mas a poderem ser pró-ativas na sua tomada de decisões, a fim de equilibrarem a capacidade de resposta aos *stakeholders* com a sua capacidade, recursos e as suas crenças.

A gestão estratégica de *stakeholders* não implica simplesmente responder aos *stakeholders*, mas orientar as expectativas destes e suas avaliações da organização. Ao influenciar as expectativas destes, de modo que eles estejam em conformidade com os valores vigentes, a missão e as capacidades organizacionais, a organização aumenta a probabilidade de ser percebida como resposta às necessidades dos próprios *stakeholders*, para além de ser considerada como resposta ao interesse do público em geral e da própria organização, portanto, como eficazes.

Um outro mecanismo que pode afetar a perceção da responsabilidade é o uso de um instrumento elaborado e mensurável para lidar com os *stakeholders*. A consistência

aumenta a previsibilidade das organizações e diminui a incerteza dos *stakeholders* sobre a organização. Quando a organização é percebida como empregando uma abordagem coerente nas suas relações externas, os *stakeholders* conseguem antecipar a dinâmica de suas interações com a organização. Quando a organização posteriormente atua da maneira como os *stakeholders* anteciparam, então a probabilidade de ser percebida como mais responsável e sensível aumenta e, eventualmente, será avaliada como mais eficaz. É importante ressaltar que a consistência por si só pode não ser suficiente para a atribuição de eficácia. Organizações que são consistentes na sua lógica de atuação, mas agem de maneiras que violam as expectativas de servir a confiança do público e do interesse público podem ser consideradas ineficazes. A confiança do público é definida como ser capaz de explicar promessas implícitas da organização com seus públicos, prosseguindo o seu objetivo declarado de boa fé e com as práticas de gestão e governança defensáveis. O interesse do público envolve diversas percepções e valores a respeito das necessidades e prioridades do público (Boerner & Jobst, 2011). As autoras assumem que uma estratégia consistente e temática pode influenciar as expectativas dos *stakeholders*, mas não elimina a necessidade da organização, para perseguir substantivamente a sua missão, servir os clientes ou prestar os seus serviços. Da mesma forma, não sugerem que o uso de uma lógica consistente ou temática de relacionamento com *stakeholders* é um mecanismo para manipular a percepções dos *stakeholders*, a fim de evitar servir o interesse público. Assim, concluem que as organizações serão avaliadas como eficazes quando os *stakeholders* interpretarem que elas estão ao serviço do interesse público, usando comportamentos que impliquem uma abordagem consistente com eles.

Segundo Cançado et al. (2011), as pessoas que serão afetadas pelas decisões (*stakeholders*) devem participar delas. Mitchell, Agle e Wood (1997) sugerem que os tipos de *stakeholders* podem ser identificados pela presença de pelo menos um dos três atributos: (1) o **poder** do *stakeholders* para influenciar a organização, (2) a **legitimidade** do relacionamento do ator com a organização, e (3) a **urgência** (prazos) do pedido dos *stakeholders* sobre a organização.

Francisco e Alves (2010) afirmam, no seu estudo, que há necessidade dos *stakeholders* das organizações receberem informação, para que lhes facilite a avaliação do desempenho e tomada de decisão face a estas organizações, mas que esta necessidade está longe de ser satisfeita. A sociedade em rede traz uma nova abordagem para a comunicação praticada nas organizações, tanto para seus *stakeholders* internos como os externos (Pereira, 2013). Esta ajuda a envolver todos os *stakeholders* na dinâmica da organização e a participarem na gestão da mesma. Ao mesmo tempo, Balser e McClusky (2005) consideraram ser focal a realização de um trabalho empírico para examinar como as organizações gerem estrategicamente as relações com os *stakeholders*, portanto com este trabalho de

investigação pretendemos caracterizar o envolvimento e a participação dos *stakeholders*, assim como as vantagens inerentes e os seus limites/desvantagens.

2.1 PARTICIPAÇÃO DOS STAKEHOLDERS

O incentivo à participação é o processo usado por uma organização para envolver os *stakeholders* relevantes para os seus fins, de forma a atingir resultados aceitáveis (AccoutAbility, 2011). Envolver-se com os indivíduos, grupos de indivíduos ou organizações que estão presentes/intervêm no quotidiano organizacional pode afetar as atividades de uma organização, e, de certa forma, à medida que se conhece os interesses dos *stakeholders*, a direção pode alargar a sua visão organizacional, exercer melhor a liderança para realizar a sua missão. O envolvimento com qualidade dos *stakeholders* pode:

- levar ao desenvolvimento social mais equitativo e sustentável, dando aos que têm o direito de ser ouvidos a oportunidade de serem considerados nos processos de tomada de decisão;
- permitir uma melhor gestão do risco e da reputação;
- permitir a partilha de recursos (conhecimento, pessoas, dinheiro e tecnologia) para resolver problemas e alcançar objetivos, que não podem ser alcançados por organizações individuais;
- permitir a compreensão dos ambientes operacionais complexos, incluindo a evolução do mercado e da dinâmica cultural;
- habilitar aprendendo com os *stakeholders*, resultando em melhorias de produtos e processos;
- informar, educar e influenciar os *stakeholders* para melhorar as suas decisões e ações que terão um impacto na organização e na sociedade; e
- contribuir para o desenvolvimento de relações de confiança e de diálogo transparente (AccoutAbility, 2011).

Considerando que as organizações do terceiro setor são um produto da organização da própria sociedade civil, que se associa para consolidar e dinamizar o tecido social, tornando-se um importante fator de transformação e inovação social, revestindo-se de uma forte contribuição económica e integrando um vasto conjunto de atores, num projeto comum e de raiz social, não se pode desenvolver um modelo de gestão que não se pense participado. Num modelo de gestão participativo há uma preocupação em assegurar condições de participação e avaliação dos atores envolvidos, garantindo a promoção dos direitos democráticos dos participantes. Este modelo possui também funções de capital importância no exercício da democracia e desfruta de um papel específico na regulação social e na participação cívica (Coelho, 2008).

O conceito de participação não é linear. Participar pode significar colher, comunicar, informar, notificar ou tomar parte, intervir, atuar. Também pode significar: ter parte, compartilhar e ter em comum. Consideramos que todos os indivíduos têm capacidade de participar, cada um à sua maneira e de acordo com as suas competências e as condições que lhes são facultadas, porque todos possuem a capacidade de socializar, sendo que esta socialização permite a comunicação entre os indivíduos através de uma relação, que nada mais é, do que a participação (Orduna, 2002). A participação torna-se uma prioridade fundamental num universo complexo onde se esboçam desafios permanentes. A participação é um processo cuja dinâmica pode vir a ser demorada, mas necessária. Para que haja uma efetiva e real participação é necessário que se dê o processo de tomada de consciência, é preciso dar voz aos indivíduos, para que estes apresentem as suas necessidades, percepções e que se envolvam (Mendes, 2007). A participação é uma necessidade imperativa. Para esta mesma autora (Mendes, 2007, p.106) a participação é algo “realizável sim, muito embora nunca de modo satisfatório”. É importante valorizar a participação possível que cada sujeito oferece em determinado momento e contexto e cultivar a vontade de participar. Por sua vez, Orduna (2002) defende que a participação pode ser organizada em quatro níveis distintos: participação meramente recetora da decisão dos outros, que carece da intervenção do sujeito (Assistência); participação onde acontece uma intervenção do sujeito, sem grande comprometimento (Colaboração); participação onde o sujeito transporta livremente a sua opinião para o grupo com um propósito comum, transparecendo um forte sentimento de pertença (Cooperação) e, por último, destaca uma participação onde o sujeito assume a sua responsabilidade na decisão, fortalecendo uma posição democrática do grupo (Codecisão). O importante é que a participação seja vista enquanto processo que tem por base a vontade de estar com o outro e redobrar forças para atingir objetivos comuns. Kñallinsky Ejdelman (1999) revela que, a participação pressupõe alguns requisitos: que o grupo seja formado por indivíduos que tenham interesses comuns; que os indivíduos estejam dispostos a agir conjuntamente para alcançar determinados objetivos; que a resolução dos objetivos seja integrada num projeto comum; que os indivíduos comprometidos num projeto comum assumam princípios de respeito, tolerância, pluralismo ideológico e livre expressão de ideias; que haja uma divisão de tarefas para chegar aos objetivos; que as decisões aconteçam com a colaboração de todos os membros do grupo; que exista uma gratificação individualizada para recompensar os esforços individuais e permita uma estruturação espontânea e solidária do grupo.

Desta feita, a participação não pode ser algo concedido, tem de ser algo conquistado, um processo que nasce da vontade de estar em comum, de se integrar, de somar e multiplicar forças. A participação assume a característica de ser meio e fim, é tida como caminho para

alcançar certos objetivos e torna-se fundamental para todas as políticas sociais, sendo capaz de conduzir a:

- uma política social, centrada nos próprios interessados que passam a auto gerir ou cogrer a satisfação das suas necessidades (autopromoção);
- um estado de direito que (teoricamente) parte da igualdade de todos perante a lei e do reconhecimento de direitos e deveres inalienáveis (cidadania) (Demo, 1988, pp. 67-79).

“Este processo de democratização é entendido como expansão do poder ascendente, que se estende da esfera das relações políticas (em que o indivíduo é entendido em seu papel de cidadão, na clássica equação um indivíduo um voto) para a esfera das relações sociais em que o indivíduo é considerado na variedade de seus papéis e *status* (pai, filho, consumidor, gestor dos serviços públicos e usuário). Esse processo de democratização implica, não uma passagem da democracia representativa para a democracia direta, e sim, da democracia política para a democracia social” (Pessoto et al., 2001, p.96).

2.1.1. RISCOS E VANTAGENS DOS PROCESSOS PARTICIPATIVOS

Todos os indivíduos têm capacidade de participar, cada um à sua maneira e de acordo com as suas competências e as condições que lhes são facultadas, porque todos possuem a capacidade de socializar. Esta socialização permite a comunicação entre os indivíduos através de uma relação, que nada mais é, do que a participação (Naval, 2002).

A participação não exige apenas a vontade de participar, mas implica a existência de estruturas de participação, definidas e criadas de forma democrática (Guerra, 2002). Por isso mesmo, a existência destas estruturas e a qualidade dos processos nelas criados vão definir as vantagens e desvantagens dos processos, porque, se por um lado o exercício da participação permite aos indivíduos exercer os seus direitos e cumprir os seus deveres, interiorizando as regras do processo democrático e de decisão, contribuindo igualmente para o desenvolvimento da autonomia, do sentimento de confiança pessoal e autoestima, bem como, do sentimento de pertença e inclusão social. Por outro lado, podem representar uma pseudoparticipação, que nada mais é, do que uma forma de utilização dos indivíduos de acordo com interesses manifestos ou encobertos pelas organizações (captação de “clientela”, atenuação de conflitos sociais, incorporação de mão-de-obra barata) mantendo as relações de dependência ao poder, porque a verdadeira participação pressupõe transferências e partilha de poder (Novaes & Dagnino, 2010; Predebon & Sousa, 2003).

O exercício participativo trás em si muitas vantagens, tais como, a possibilidade de almejar a emancipação das sociedades, a construção coletiva e a transformação social, porque, em boa medida, o exercício participativo permite também diminuir as probabilidades de ocorrência de conflitos e aumentar a possibilidade de as decisões serem cumpridas. Em última instância, concorre para o desenvolvimento e a transformação da sociedade ao

formar cidadãos mais participativos, justos e solidários (Delgado, 2006). Numa dimensão mais individual, que não deixa de ser coletiva, participar implica tomar decisões, envolver-se, respeitar as diferenças, dialogar e sobretudo comprometer-se. Mas, o exercício da participação não é inato, deve ser construído e pode ser demorada a sua materialização (Mendes, 2007).

Segundo Mendes (2007), a participação também traz perigos, riscos, obstáculos e desafios, entre eles:

- o autoritarismo no exercício do poder que compromete a democracia não se abrindo a possibilidade de partilha do poder;
- a fratura (distância social/política/formativa ou mesmo a não identificação com os interesses) entre o representante e o representado, porque permite a desconfiança e o mal-estar coletivo;
- a falta de experiência das lideranças para lidar com a ação participativa; e
- a falta de informação.

O mesmo pode acontecer se os processos participativos forem paliativos, efémeros apenas para resolver um problema a curto prazo sem grandes implicações na vida dos participantes, ou até, se forem processo demorados demais, pois cria o “síndrome da inércia”. É preciso ter em consideração um fator gravíssimo que são os processos com aspetos suspeitos, ou melhor, que pode ser ou vir a ser para interesses próprios, escusos ou sem valor nenhum para o grupo.

Apraz dizer que as vantagens que os processos participativos apresentam sobrepõem-se, em grande medida, aos riscos e assim sendo, como referem Fernandes e Tomás (2004), urge a necessidade de considerar os *stakeholders* como atores sociais e cidadãos ativos e como tal, têm o direito de tomada de decisão e/ou de partilha no seio das organizações, nas questões que lhe dizem respeito. Para tal é necessário que a organização, através de metodologias participativas, possa tomar decisões e partilhar responsabilidades de forma gradual com os *stakeholders*, tornando-os cada vez mais implicados, conscientes, ativos, críticos, reflexivos e, por fim, comprometidos com a qualidade da organização (Fernandes, 2009).

PARTE II: DIMENSÃO PRÁTICA

3. A INSTITUIÇÃO ESCOLHIDA

A organização escolhida para análise foi o Centro Social Paroquial de Santa Eulália – Vizela (CSPSEV), organização criada em 1987, de acordo com o Decreto de Lei nº 119/83 de 25 de fevereiro, Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS), sem fins lucrativos, de utilidade pública, sob o protocolo da concordata da Santa Sé. Ciente do seu papel na sociedade, o CSPSEV, decidiu criar a mudança e não esperar que ela chegue para tal traça um plano estratégico que assenta na dinamização tanto de respostas sociais tradicionais, como em respostas inovadoras. É possível ter este espírito aberto, por se ter uma direção aberta aos desafios dos tempos e estar munida de uma equipa multidisciplinar, que torna possível traçar um plano estratégico que assenta numa dinamização das seguintes respostas sociais: Creche, Centro Dia, Serviço de Apoio Domiciliário, Centro de Atividades de Tempos Livres, Centro de Formação, Centro Comunitário e recentemente Serviço de Apoio Domiciliário 24 h.

A missão é contribuir para o desenvolvimento da cidadania plena e promover a qualidade de vida, através da prestação de serviços concertados e qualificados na área social e formativa para melhor satisfazer os clientes, os colaboradores, os parceiros e a comunidade. Tem como visão, ser uma instituição de referência na melhoria contínua das suas práticas e de preferência na elevação da qualidade dos serviços e desempenho dos colaboradores na crescente melhoria e valorização dos resultados com os clientes, os parceiros e a comunidade. Para o CSPSEV a sua intervenção assenta nos valores da inovação da satisfação, solidariedade, participação, espírito de equipa e profissionalismo.

Escolhemos esta organização por fazermos parte integrante da sua estrutura, ter sido durante anos membro da direção (vice-presidente) e hoje fazer parte da direção como diretor de serviços. Esta nossa posição facilita o acesso aos diversos documentos, como também à estrutura administrativa e deliberativa. Sabendo dos perigos na área da investigação, quanto ao envolvimento, iremos procurar instrumentos de análise que nos permita ser o mais possível objetivos.

4. ASPETOS METODOLÓGICOS

4.1. METODOLOGIA INVESTIGAÇÃO-AÇÃO

Face à crescente preocupação da sustentabilidade das organizações do terceiro setor, o que vem exigindo destas organizações uma gestão estratégica e, por conseguinte, maior abertura à participação dos *stakeholders*, com este trabalho de investigação, pretendemos caracterizar o envolvimento participativo dos *stakeholders* na gestão de uma organização, verificando as vantagens e os limites/desvantagens que os processos participativos deflagram.

Numa fase inicial foram preciso identificar os *stakeholders* da organização em estudo, para o efeito foi usados os atributos de relacionamento identificados por Mitchell et al. (1997) - o poder, legitimidade e urgência - classificamos os *stakeholders* de acordo com seu nível de influência sobre a organização: O governo local, a gestão da organização, os clientes, os familiares e os funcionários foram identificados como os atores mais significativos a partir da construção de um instrumento de síntese e análise que permitiu identificar os *stakeholders* pelo nível de influência participativa (Categorias: Assistência, Colaboração, Cooperação, Codecisão), a natureza da relação (Interna e Externa), procurando sempre, através da observação ou da análise de documentos, dados que justifiquem o envolvimento com a organização (ver Apêndice 1).

Numa segunda fase, decidiu-se pela metodologia que seria utilizada para caracterizar este envolvimento participativo. Para o efeito, considerando ser a participação o tema central neste estudo, a metodologia escolhida deveria ter em consideração o envolvimento das pessoas. Desta feita, optou-se pela metodologia de investigação-ação. Para compreender o que vem a ser a metodologia de investigação-ação é fundamental perceber a dupla dimensão do termo. Ou seja, se por um lado a investigação é um procedimento reflexivo, sistemático, controlado e crítico que tem como finalidade estudar algum aspeto da realidade, com uma determinada finalidade. Por outro, a ação, revela-se como uma dimensão prática que parte da própria investigação para provocar mudanças, permitindo a transformação da realidade (Ander-Egg, 2000). No âmbito da investigação-ação o investigador e os investigados assumem uma corealização do processo investigativo, porque estes atores investigam conjuntamente e sistematicamente, pondo questões com vista a solucionar um problema (Guerra, 2007).

Face ao exposto é possível afirmar que os grandes objetivos desta metodologia “passam pelo desenvolvimento global das pessoas e dos grupos e promoção da sua auto-capacitação e autonomia, trabalhando para alcançar um contexto social mais aberto, dinâmico, justo, participado, inclusivo, onde as decisões são verdadeiramente partilhadas, negociadas e onde se verifica uma relação equilibrada entre igualdade e liberdade, troca de

saberes e um crescimento, tanto a nível pessoal, como a nível social” (Santos, 2010, pp. 25-26). Indo de encontro a estes objetivos e considerando a dimensão teórica apresentada anteriormente torna-se essencial identificar uma série de questões que se quer responder no âmbito desta investigação e que sirvam de referência, para orientar o estudo, tais como:

- Questão 1: Quais os *stakeholders* da OSFL em estudo (Wellens & Jegers, 2014)?
- Questão 2: Quais as razões que levam uma organização a optar pela abertura à participação dos *stakeholders* na sua gestão (Munck, Souza & Zagui, 2011; Balser & McClusky, 2005)?
- Questão 3: Como a organização comunica com os seus *stakeholders* (AccoutAbility, 2011)?
- Questão 4: Como a organização incentiva a participação dos *stakeholders* (AccoutAbility, 2011)?
- Questão 5: A organização privilegia a participação de alguns *stakeholders* em detrimento de outros (AccoutAbility, 2011)?
- Questão 6: Quais os *stakeholders* com envolvimento participativo na organização? Porquê (AccoutAbility, 2011)? Qual o tipo/nível de envolvimento (Mitchell, Agle & Wood, 1997; Orduna, 2002)?
- Questão 7: Quais são os objetivos e interesses dos *stakeholders* mais influentes na organização (Boerner & Jobst, 2011)?
- Questão 8: Como são os objetivos e interesses dos *stakeholders* refletidos pela gestão da organização no processo de tomada de decisões (Boerner & Jobst, 2011) (verticalidade / horizontalidade) (Mendes, 2007)?
- Questão 9: Quais estratégias são aplicadas pela gestão da organização para equilibrar objetivos conflitantes e interesses dos *stakeholders* (Boerner & Jobst, 2011)?
- Questão 10: Em que medida o envolvimento participativo dos *stakeholders* melhora/fragiliza o desempenho da organização (Mendes, 2007)?
- Questão 11: A participação dos *stakeholders* cria um sentimento de pertença institucional (Mendes, 2007)?
- Questão 12: A participação permite a construção coletiva de respostas aos desafios institucionais (Mendes, 2007)?
- Questão 13: Como os *stakeholders* avaliam os contributos da sua participação na melhoria do desempenho da organização (Orduna, 2002)?
- Questão 14: Quais os indicadores considerados como mais adequados para avaliar o desempenho da organização, por cada tipo de *stakeholders* (a curto prazo, médio e longo prazo) (Francisco & Alves, 2010)?

Questão 15: É possível a elaboração de um modelo de prestação de informação para a avaliação do desempenho da organização que sirva conjuntamente os respetivos *stakeholders* (AccoutAbility, 2011)? Que características devem ter (Francisco & Alves, 2010; Pereira, 2013)?

4.2. TÉCNICAS:

Esta metodologia assenta em métodos de natureza qualitativas, e por conseguinte, em técnica qualitativa, como é o caso da entrevista semi-estruturada. Bisquerra (1989, p. 55) afirma que as técnicas “constituem o caminho para chegar ao conhecimento científico, conjunto de procedimentos que servem de instrumentos para alcançar os fins de investigação” e servem como “meios auxiliares do método”, ou seja, dentro do método utilizamos as diversas técnicas como utensílio à obtenção de informação sobre o que investigamos. 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 problema a necessitarem de ser mais trabalhados e/ou assuntos que necessitam de ser mais conhecidos na sociedade e/ou para os próprios investigadores.

No âmbito desta investigação, as entrevistas serão realizadas a um grupo de 12 categorias de *stakeholders* selecionados a partir da grelha *Níveis de Participação X Stakeholders* (Apêndice 1). Esta seleção corresponde a uma amostra por conveniência (tipo de relação estabelecida com a organização; uma relação há mais de 1 ano; e facilidade de contacto). As entrevistas terão como suporte guiões semi-estruturados, de acordo com a natureza dos investigados (Apêndice 2: Guião). As entrevistas serão gravadas, a fim de reter e apreender de forma mais eficaz todas as respostas e informações dadas pelo entrevistado, bem como, serão transcritas. Vale ressaltar, que o guião passará por uma fase de pré-teste, sendo desenvolvidas entrevistas a um elemento de natureza interna e outro da externa, retirados da grelha *Níveis de Participação X Stakeholders* (Apêndice1), mas que não serão contemplados no estudo. Após estas primeiras entrevistas, o guião poderá vir a ser aceite ou ajustado.

Importa referir que, com base nos propósitos desta investigação, não basta apenas efetuar o levantamento das informações através de um questionário, é essencial fazer a triangulação entre os dados obtidos e os métodos de observação (que visam verificar identidade, comportamentos, motivos e valores) e a natureza do objeto observado (compreender os fatos, comportamentos, opiniões...). Neste caso, para além do questionário, optou-se pela análise documental.

A análise documental será utilizada para “complementar a informação obtida por outros métodos, esperando encontrar-se nos documentos informações úteis para o objeto de

estudo” (Calado & Ferreira, 2004, p. 2). Esta técnica vai permitir uma análise interpretativa, reflexiva e crítica sobre os documentos lidos como forma de completar a informação, à medida que se faz uma relação com os conhecimentos empíricos adquiridos no terreno e os conhecimentos teóricos de referência (Guerra, 2006).

5. DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO DA PESQUISA E PROCEDIMENTO DE RECOLHA DA INFORMAÇÃO

Num primeiro momento fez-se o levantamento dos *stakeholders* internos e externos à organização. Em seguida, classificou-se os *stakeholders* em 22 tipos de *stakeholders*. Essas categorias foram seguidamente agrupadas com base nos critérios dos níveis de participação (Mendes, 2007), sendo que os critérios se subdividem nas categorias assistência, colaboração, cooperação e codecisão (Apêndice 1).

Este processo permitiu chegar aos seguintes resultados, que se podem analisar com mais detalhe na Tabela 1 - Grelha geral dos critérios e categorias:

- Ao nível interno, foi possível verificar a presença de *stakeholders* nos critérios, que se referem à cooperação (n=3) e à codecisão (n=6).
- Ao nível externo, verificou-se a presença de *stakeholders* nos quatro critérios.

Critérios	Categorias	
	Natureza Interna	Natureza Externa
Assistenciais	0	1
Colaboração	0	2
Cooperação	3	7
Codecisão	6	3
Total	9	13

Tabela 1 - Grelha geral dos critérios e categorias

Depois de se sistematizar e analisar estas informações, avançou-se para a constituição da amostra a ser realizada neste estudo. Considerou-se que estas entrevistas, embora por conveniência, deveriam respeitar a proporcionalidade da incidência das categorias nos critérios, ou seja (mais detalhes na Tabela 2):

- Ao nível interno a amostra contempla no critério cooperação (n=1) a categoria colaborador e no critério codecisão (n=3) as categorias Presidente, Conselho Fiscal e Técnico Superior.
- Ao nível externo a amostra contempla no critério assistência (n=1) a categoria fornecedores. No critério colaboração (n=1) temos a categoria parcerias

institucionais. No critério cooperação (n=3) temos as categorias cliente, familiar/tutor dos familiares e prestadores de serviços. Finalmente, no critério codecisão (n=1) a categoria direção do grupo de amigos.

Critérios	Categorias	
	Natureza Interna	Natureza Externa
Assistenciais	0	1
Colaboração	0	1
Cooperação	1	3
Codecisão	3	1
Total	4	6

Tabela 2 - Grelha de entrevistas por critério e categoria: Entrevistas

A seleção dos entrevistados (n=10), para além de garantir a proporcionalidade referenciada anteriormente, representa cerca de 50% do conjunto de *stakeholders* que se relaciona com a organização e levou em consideração dois outros critérios: o tempo de relação com a organização (mais de três anos) e a diversidade da natureza da relação dos entrevistados com a organização.

Numa fase anterior à realização das entrevistas, realizou-se um pré-teste, que consistiu na realização de duas entrevistas, mantendo a mesma lógica da proporcionalidade, sendo estas:

- Ao nível interno critério colaboração (n=1) a categoria Técnico Superior.
- Ao nível externo critério cooperação (n=1) a categoria fornecedor.

Definida a metodologia de estudo, partiu-se então para o estudo de campo, apoiado no guião de entrevista previamente construído. Contudo, por se tratar de um instrumento semi-estruturado as entrevistas foram realizadas num ambiente ameno, cordial e sem muita formalidade. Os entrevistados foram convidados através de um contacto telefónico a participar no estudo, agendando a data e o horário para a entrevista. Apraz acrescentar, que todas as entrevistas, por vontade dos entrevistados foram realizadas na sede do CSPSEV durante o mês de outubro de 2015. As entrevistas foram realizadas pelo próprio investigador, num espaço privado.

As questões previamente estabelecidas no guião da entrevista, e que já haviam sido validadas através do pré-teste, foram algumas vezes reformuladas para facilitar o seu entendimento pelo entrevistado. Acresce referir que um dos entrevistados (Ent. 9) possui algum deficit cognitivo que se fez repercutir no resultado da entrevista.

O objetivo era manter a confidencial dos entrevistados, embora o resultado de algumas informações possa não permitir a totalidade desta confidencial. Todos os entrevistados deram o seu consentimento informado para a utilização da informação. Após a recolha da informação, as entrevistas foram transcritas. Posteriormente foi desenvolvido um guião de análise (Anexo 2) para viabilizar a análise de conteúdo. O respetivo guião centrou-se nas categorias e nas questões da entrevista.

6. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A maior parte dos entrevistados são pessoas externas à instituição, a sua média de idade está próxima dos 53 anos (sendo que a idade varia entre os 31 e os 76 anos) e a maioria é do género masculino (n=6). No que diz respeito à situação relativamente ao emprego, 80% dos entrevistados estão a trabalhar e 20% encontram-se reformados.

6.1 Quais os *stakeholders* da OSFL em estudo?

Da amostra recolhida foi possível perceber, a partir dos discursos dos entrevistados, a diversidade dos *stakeholders* que estão envolvidos com a instituição, todos os entrevistados foram capazes de referir os utentes, os colaboradores a direção, o Grupo de Amigos, a comunidade e metade dos entrevistados também referiram os fornecedores e outras instituições. Um aspeto a ressaltar é a presença de muitos voluntários e do poder local.

“Esta instituição está rodeada de muitos voluntários, todos os amigos, principalmente o Grupo de Amigos, (...) todos os paroquianos (...). Portanto, a comunidade em si, (...), como é óbvio as instituições que dum forma ou doutra que vão ajudando a minimizar as situações. A Câmara de Vizela, os serviços públicos, a Segurança Social, a Junta de Freguesia. (...) familiares e utentes (...)” (Ent=01.E.Coo.PS).

“Pessoas ligadas à Igreja, grupo de jovens e grupo de catequistas. (...) Funcionários da própria instituição, que também são voluntários nas atividades que fazemos e um certo grupo de pessoas, que normalmente são anónimas, que ajudam mais com a parte monetária (...) o grupo de escuteiros, grupo folclórico, ou seja, grupos de coletividades da freguesia, o Clube de Santa Eulália, CCD, estão sempre presentes(...). As escolas, as crianças do ATL. (...) Os Fornecedores são muito importantes, os Hospitais, no caso dos utentes serem internados.” (Ent=08.E.Cod.D.G.A.).

No testemunho de alguns entrevistados, a direção assume um papel fundamental, embora a participação comunitária seja, também, patente, de acordo com a opinião dos *stakeholders* internos.

“Os atores são a comunidade (toda ela) com as pessoas que são mais capazes, por ajudar a família a estar bem. Os atores têm sido um bocado o pároco, cristãos desta comunidade, alguns já falecidos, têm sido voluntários que se têm empenhado, amigos de fora, pessoas que vão aparecendo, (...) e outras pessoas que vós conseguistes atrair para esta instituição (...) pessoas muito variadas, e também as autarquias a que estamos ligados (Junta de Freguesia, Câmara de Vizela) começando primeiro pela Câmara de Lousada, que nos ajudou no primeiro Lar, e foram as entidades governativas, Ministério da Solidariedade, Segurança Social, que nos foram ajudando.

Há portanto um leque grande de colaboradores, de atores, nesta dinâmica do Centro Social que o fizeram chegar onde chegou.” (Ent=06.I.Cod.Pre).

Relativamente aos *stakeholders* externos:

“Eu acho a comunidade ... sem dúvida está muito envolvida. (...). Empresários, vocês também tinham sempre muitos empresários que colaboravam (...). Quando nós temos a comunidade do nosso lado, é meio caminho andado para ela ter futuro, sem dúvida nenhuma.” (Ent=02.E.Col.PI).

6.2. Quais as razões que levam uma organização a optar pela abertura à participação dos stakeholders na sua gestão?

Nos últimos anos assiste-se a uma elevação dos padrões competitivos de mercado nos diversos setores, onde se passou a exigir novas estratégias empresariais que visam a otimização dos custos, a melhoria da qualidade e a procura por inovações e vantagens competitivas sustentáveis. Estas exigências também chegaram ao terceiro setor obrigando as organizações a ter uma maior eficácia no uso dos seus recursos (Akingbola, 2006).

“É é muito importante... a relação que nós temos com os nossos, com os fornecedores. (...) Se os nossos produtos não forem bons, os nossos serviços não vão ser bons também. Nós procuramos sempre um bom fornecedor, com bons produtos e com o melhor preço. Às vezes, há uma, há uma dificuldade em nós conseguirmos passar para os nossos fornecedores as dificuldades que nós verdadeiramente estamos a viver e a dificuldade que é. Que não é por uma falta de atenção para com eles nem de consideração para com eles, mas é por uma verdadeira necessidade que nós temos de conseguir conciliar as coisas. E aqui a nossa necessidade também é muito de lhes pedir a eles um bocadinho da responsabilidade social (...) era importante se conseguíssemos ter, alguma capacidade de lhes passar a informação, para que eles também se sintam de certa forma envolvidos connosco” (Ent=02.E.Col.PI).

Algumas organizações têm procurado realizar uma gestão cada vez mais profissional, para gerarem receitas e conseguirem sobreviver, e sobretudo manterem o financiamento da atividade não lucrativa. Neste cenário o CSPSEV preocupou-se, a par de muitos outros aspetos, em desenvolver a análise e avaliação financeira, em investir na qualidade dos seus serviços e no relacionamento com os *stakeholders*. Estes propósitos permitem a não perda de foco da organização, ou seja, permite que o CSPSEV preste os seus serviços com qualidade e de forma sustentável através do envolvimento dos *stakeholders*, melhor dizendo, que se torne uma organização eficaz à medida que se apresenta como uma organização capaz de gerir as suas capacidades de resposta e o relacionamento com os *stakeholders*:

“A abertura ajuda, ajuda a que as pessoas entendam a tomada de decisão da instituição. Se a instituição for fechada e não der uma justificação da sua ação, pode ser mal interpretada. Ou porque são mais materialistas ou porque mais tendenciosos por isto ou por aquilo. O que não é o caso, portanto. A abertura que se tem visto e que deve prevalecer, na minha ótica, é uma das formas de ajudar da sustentabilidade da própria instituição.” (Ent=01.E.Coo.PS).

Esta ideia de eficácia ligada ao relacionamento com os *stakeholders* suscita uma melhor compreensão dos processos e dos papéis da gestão, enquanto meio através do qual ocorrem transformações e a profissionalização das organizações do terceiro setor (Parsons & Broadbridge, 2004). A ideia de que uma organização pode manter-se na atual conjuntura apenas pelo voluntarismo de alguns, vai sendo posta em cheque, porque as transformações e o volume de trabalho que as organizações do terceiro setor representam, vem exigindo cada vez mais profissionalização, como refere um dos entrevistados:

“Isto é uma falha da gestão que as instituições têm. (...) quem está à frente das instituições não tem formação de gestão, e acabamos por não saber como...como interpelar ou fazermos este tipo de contactos com os nossos próprios fornecedores.” (Ent=02.E.Col.PI).

Contudo, a ideia de profissionalização não condiciona dois aspetos importantíssimos na vida das organizações do terceiro setor, que são o voluntariado referido por muitos, inclusive enfatiza o aumento do número de pessoas envolvidas com o CSPSEV, bem assim como as parcerias:

“Sabemos que esta instituição está rodeada de muitos voluntários, todos os amigos, principalmente o Grupo de Amigos, que é também uma força muito alta na instituição e todos os paroquianos, se é que serão intitulados como tal, desta freguesia, que também não têm, ... normalmente não medem esforços para que cada vez mais a instituição dê resposta às necessidades...” (Ent=01.E.Coo.PS).

“Cada vez mais os projetos que surgem (...) atualmente eles surgem com a necessidade de parcerias e de serem feitas parcerias entre, entre as entidades. E por isso, ninguém hoje consegue trabalhar sozinho e quem quer trabalhar sozinho acaba por ficar sozinho. Por isso cada vez mais se nós conseguirmos criar uma rede de parceiros e conseguirmos fazer (...) este intercâmbio e estas parcerias cada vez mais no futuro isto vai ser mais necessário e (...) vai ser mais vantajoso para as próprias entidades porque há serviços que podem ser partilhados, há recursos que podem ser partilhados e devem ser partilhados, só temos a ganhar com isso.” (Ent=02.E.Col.PI).

6.3 Como a organização comunica com os seus stakeholders?

Para o CSPSEV a eficácia não se refere apenas à angariação de recursos financeiros, através da procura de benfeitores, empresas ou particulares, voluntários ou até colaboradores, para se poder manter o bom funcionamento da organização e dos seus projetos, porque uma gestão que procura apenas apoio financeiro e que se limita apenas a informar a execução financeira, embora já seja algo significativo, ainda possui uma incipiente eficácia, é necessário recorrer a indicadores não financeiros. A *accoutability* apresentada aos diversos *stakeholders* deve ser mais completa (Carman, 2008), deve recorrer aos indicadores financeiros (demonstração de resultados das diversas atividades desenvolvidas pela organização, apresentação da posição dos diversos ativos e passivos), o que esta organização já faz:

“Agora, são prestadas as contas. (...). Eu falo contas, contas do que se gastou, do que se recebeu, (...) no princípio do ano, para além daquela reunião que faz com os familiares (...). Mas depois há, há uma comunicação feita às famílias. (...) onde se põem (...) com o que as famílias contribuíram (...) com os problemas que vão surgindo por lá. (...) há depois uma outra, uma outra conversa, (...) que depois individualmente se tem com a administração do Casal do Telhado.” (Ent=03.E.Coo.Fam).

Mas também têm em conta os indicadores contextuais (contabilidade ambiental, contabilidade social, desenvolvimento sustentável, responsabilidade social da organização) e isto exige a partilha de outro tipo de informações:

“Todas essas iniciativas, os jantares, os magustos, e mais alguns (...) em que todas essas situações, em que os senhores aproveitando essas iniciativas, também fazem eco, e fazem questão de transmitir às pessoas a situação da instituição. Portanto são uma instituição aberta no diálogo com as pessoas, com os candidatos, etc., etc. e com as pessoas da comunidade que vão tendo conhecimento, enfim, das atividades que vão sendo feitas, prestam-lhes contas, porque é importante a comunidade saber como está sendo gerida a instituição, onde é que são aplicados os seus recursos. Portanto, penso que têm um canal de comunicação extremamente interessante. As pessoas têm conhecimento na realidade daquilo que é a instituição. Fora daqui as pessoas conhecem o que é a instituição. Há uma visibilidade para o exterior.” (Ent=01.E.Coo.PS).

A comunicação, num formato aberto e dinâmico pode trazer implicações muito positivas (Parsons & Broadbridge, 2004). Para além da comunicação direta com os *stakeholders* o CSPSEV aposta também no uso de outros meios mais abrangentes para comunicar as suas práticas sociais e de gestão.

“Há mais instrumentos, (...) fazemos comunicação também através de rádio, inclusive, já tivemos um programa de rádio e que davam-nos bastante visibilidade enquanto

instituição, mostrarmos efetivamente o trabalho que era realizado, também utilizamos os jornais do concelho, (...), locais, é utilizados e também, porque é uma fonte muito importante de informação, a eucaristia, da qual também se tem informações sobre a instituição e chegamos a um grande público, (...), porque duas e três vezes por fim de semana é relatada a informação, também das reuniões com o Grupo de Amigos, também é dada a informação. (...) a nível interno a informação, se calhar, uma melhor gestão de e-mails, de comunicação, isso as reuniões já fazemos semanalmente ... com a direção técnica.” (Ent=04.I.Cod.DT).

6.4 Como a organização incentiva a participação dos stakeholders?

Aproximar os *stakeholders* da gestão da organização, pode significar antecipar as dinâmicas de atuação tornando a organização mais próxima, e por isso mesmo, capaz de ser percebida como uma entidade consistente, sensível, responsável e mais eficaz. Estes valores geram confiança, percebe-se a organização mais credível e defende-se mais rapidamente a sua gestão. Isso parece ser algo bem conseguindo pelo CSPSEV pelo menos evidenciado pelos entrevistados:

“Há convívios, jantares onde os diretores vão falando à comunidade o que se vai passando e o que é preciso ajudar. (...) Também comunicam na Igreja, no final do ano, as despesas e dinheiros que entrou. A direção tem uma boa abertura com os amigos, diretores, há uma participação ativa e também escutam as sugestões deles.” (Ent=07.I.Coo.Col).

Os entrevistados à medida que narram o seu empenho e o desempenho institucional vão evidenciado que possuem uma participação ativa, capaz de intervir nas atividades e no quotidiano da instituição, ao mesmo tempo vão tornando claro que a direção exerce uma boa liderança a partir de uma visão mais alargada dos interesses dos *stakeholders*.

“Penso que é ativa, não passiva, só escutar, é trocar experiências e ideias. No nosso caso, conversamos sempre sobre o que a instituição está a fazer (na creche, CD), o que está previsto fazer no futuro. Escutando outras opiniões poderá surgir situações em que uma das ideias a direção possa não ter pensado nisso e poderá ajudar mais. É claro que a minha opinião é: deve ouvir o máximo de opiniões, mas a decisão final tem de ser feita pela direção.” (Ent=08.E.Cod.D.G.A.).

“É muito ativa, entendo que a nossa ajuda seja muito ativa.” (Ent=10.I.Cod.CFis).

“Sei que as pessoas têm participação ativa. E se não é com a força do trabalho, é com a componente económica, que também é importante, como é lógico. Com o apoio moral, que é o incentivo. (...), já fui convidado a participar numa reunião da direção. E o Grupo de Amigos, também. Pelo que percebi, para trocarmos impressões, colherem

opiniões, para melhorar cada vez mais o desempenho da instituição.” (Ent=01.E.Coo.PS).

6.5 A organização privilegia a participação de alguns stakeholders em detrimento de outros?

Lidar com as diferentes expectativas dos *stakeholders*, onde cada um tem diferentes formas de atuação e diferentes níveis de envolvimento, pressupõe uma boa gestão dos interesses, ao mesmo tempo que se trabalha o sentimento de pertença, até porque o desenvolvimento de uma organização pode ser influenciado pela forma como se gerem os diversos relacionamentos com os *stakeholders*. Este aspeto, embora questionado, não é explicitado por nenhum dos entrevistados, na verdade negam a existência de qualquer tipo de privilégio.

“Não sinto no meu dia-a-dia que se privilegie a uns e desfavoreça a outros, acho que todos são importantes no papel que ocupam. ... Eu não vou privilegiar um utente e desfavorecer um colaborador, porque tive com os dois, eu trabalho com os dois ou nem vou privilegiar um utente e desfavorecer um fornecedor, porque eu preciso de um fornecedor para favorecer um utente. (Ent=04.I.Cod.DT).

“Aquilo que me parece é que os senhores, a instituição é muito isenta, ou melhor, isenta, mas ao mesmo tempo, cuidadosa na seleção, priorizando os mais carenciados. Há um privilégio social.” (Ent=01.E.Coo.PS).

6.6 Quais os *stakeholders* com envolvimento participativo na organização? Porquê? Qual o tipo/nível de envolvimento?

O associativismo surge da união de pessoas em torno de seus interesses individuais e de interesses coletivos, visando a construção de melhores condições do que as que os indivíduos teriam isoladamente para a realização dos seus objetivos. Após realizar o levantamento, a partir de documentação institucional (atas de reuniões, faturas, projeto educativo, regulamentos e outros) foi possível identificar os *stakeholders* e sistematizá-los pelo tipo e nível de envolvimento (Apêndice 1), a primeira parte das entrevistas abordou as razões que fizeram, especificamente estes entrevistados, aproximarem-se da organização, verificando-se distintas razões, uns por questão profissional:

“Tive necessidade de fazer um estágio profissional, (...) propus à instituição um projeto de intervenção. (...) O projeto foi aceite, fiz o estágio profissional. (...) Depois do estágio profissional, fiz voluntariado durante meio ano e ao fim desse meio ano entrei para o quadro da instituição.” (Ent=04.I.Cod.DT)”.

Outros, pela sua atividade profissional, passaram a prestar serviços ou mesmo fornecer produtos para as diferentes respostas sociais:

“Cheguei à empresa porque nós vendemos material de todo o género e, quando a empresa abriu (...) nós como precisamos de trabalhar (...) viemos cá vender algum produto (...) e até hoje continuo a vender material.” (Ent=05.E.Ass.For).

Para outros, a disponibilidade para servir e um certo altruísmo comunitário está na génese do envolvimento com a organização:

“Um ano antes entrei para catequista na freguesia. Passado um ano o Sr. Padre convidou-me se eu gostaria participar neste Grupo de Amigos. Isso aconteceu há quatro anos, talvez, (...) cinco anos, a partir dessa altura tenho-me mantido neste grupo. É uma coisa que acho que não vou deixar de fazer. Ou seja, tenho participado já em outras associações. Já participei em associações de pais, de escolas, portanto acho que gosto deste tipo (...) de ajudas, digamos assim. (...) estou sempre tentando dentro das minhas possibilidades ajudar.” (Ent=08.E.Cod.D.G.A.).

“Eu estive sempre ligado ao escutismo, e pela minha participação no escutismo as pessoas foram percebendo que eu, se calhar, era (...) uma pessoa útil para ajudar.” (Ent=10.I.Cod.CFis).

As diversas parcerias que a instituição desenvolve no seu meio aproximou-a de outras IPSS que também se envolvem nesta sua natureza participativa:

“Foi uma ligação profissional, nós trabalhamos todos na área social. Inevitavelmente acaba por haver uma ligação entre colegas de profissão, porque nós partilhamos (...) das mesmas dúvidas, dos mesmos problemas e surgiu (...) também da vontade de fazermos mais do que aquilo que tínhamos na atualidade e de podermos rentabilizar também muito daquilo que são as condições que as instituições têm.” (Ent=02.E.Col.PI).

Outros ficaram ligados à instituição a partir do momento que recorreram aos seus serviços, seja para si como utente ou para algum familiar, como é o caso de um dos entrevistados:

“A minha irmã, que é utente do lar, teve bastantes dificuldades, teve problemas de saúde, deixou de andar, ... Era dependente, porque ela não saía da cama. (...) foi a necessidade na altura procurar um Lar (...).” (Ent=03.E.Coo.Fam).

6.7 Quais são os objetivos e interesses dos stakeholders mais influentes na organização?

O tipo de participação também espelha a diversidade dos atores presentes no quotidiano institucional, bem como, os valores que estão na génese desta participação. Uns querem rentabilizar recursos e partilhar o modelo de gestão, como é o caso dos parceiros:

“Eu acho que acima de tudo tem que haver... alguma aproximação naquilo que são as formas de gestão e as formas de trabalho, porque nós até podemos ter os mesmos objetivos e os mesmos objetos enquanto IPSS, mas se nós não nos identificarmos

com o trabalho do colega, nós não vamos fazer parcerias. (...) Portanto, aqui surgiu muito (...) da aproximação que existe efetivamente na forma de gerir, no olhar os colaboradores, no olhar o utente e na preocupação de dar respostas que vão de encontro às necessidades deles.” (Ent=02.E.Col.PI).

No caso da direção, os interesses e objetivos passam por ter o envolvimento de muitos e que estes se sintam parte integrante da organização.

“O que vejo nesta Instituição, que não vejo em muitas outras, é que esta gente se sente comprometida com a instituição, vêm aqui dar um pouco de si para o bem desta instituição.” (Ent=06.I.Cod.Pre).

Outros têm uma perspetiva de solidariedade:

“Faço parte de um grupo de apoio ao Centro Social chamado Grupo de Amigos do Centro Social, em que tentamos, através de algumas atividades, angariar alguns fundos, que possam ajudar a instituição a fazer face (...) às despesas que (...) têm com várias atividades, que vamos fazendo durante o ano. (...) contribuir para o bom funcionamento da instituição. (...) O principal penso que seja (...) ajudar os outros.” (Ent=08.E.Cod.D.G.A.).

Existem os que têm inicialmente uma relação mais de natureza privada, porque a organização está a apoiar a si ou a um familiar e que acabam por se envolverem:

“Numa primeira fase e atendendo a que a instituição estava numa fase de arranque a nossa colaboração foi graciosa e sempre seria graciosa pois a nossa intenção foi colaborar com a instituição sabendo quais são os fins a que se designa.” (Ent=01.E.Coo.PS).

6.8 Como são os objetivos e interesses dos stakeholders refletidos pela gestão da organização no processo de tomada de decisões (verticalidade/horizontalidade)?

A tomada de decisão coletiva, aquela que está vinculada aos mecanismos decisórios, é profundamente evidenciada nos depoimentos recolhidos. A maioria dos *stakeholders* entrevistados revelam que, de certa forma, a gestão do CSPSEV não se limita a responder aos *stakeholders*, e sim, envolvê-los no processo de planeamento, gestão e avaliação.

“É muito relevante, todas as participações entram na minha cabeça e eu próprio faço uma análise, mas não me preocupa dar razão a este ao aquele por causa da posição social que exerce, nesse aspeto se estiver convencido que é por aqui, dificilmente mudo o caminho. Agora considero que são todos muito importantes, dou ouvidos a todos e para mim o que conta é o que for razoável para o que tiver de ser, procuro ver se tem fundamento.” (Ent=06.I.Cod.Pre)

“Eu não considero envolvimento ser um mais e outro menos, eu considero envolver uns naquilo que lhes diz respeito, (...). Envolver outros noutra situação, mas isso não faz

um fornecedor menos que um utente, cada um tem o seu papel na gestão.” (Ent=04.I.Cod.DT).

Importa ressaltar que este envolvimento não ignora a missão e a visão institucional. O estudo demonstra que quanto mais envolvidos estão na co-decisão, mais facilmente os *stakeholders* reconhecem a mais-valia de uma gestão participada. Alguns entrevistados revelam uma certa horizontalidade no processo participativo.

“No dia-a-dia participam na decisão dando a ideia e depois a direção vê se põe em prática. O colaborador dá uma sugestão, que é ouvida pela direção e depois coloca-se em prática.” (Ent=07.I.Coo.Col).

“Eu acredito que existindo a partilha entre a direção e os seus colaboradores, (...) faz com que nos sintamos como parte dela e quando nós sentimos que uma coisa é nossa nós lutamos por ela.” (Ent=04.I.Cod.DT).

“Acho que a gestão tem de ser feita pela direção. É claro que a minha opinião é: deve ouvir o máximo de opiniões, mas a decisão final tem de ser feita pela direção. (...)” (Ent=08.E.Cod.D.G.A).

Muito embora o CSPSEV procure a realização de uma gestão participada, é possível perceber que há um imenso caminho a percorrer, sobretudo para que os *stakeholders* possam consciencializar-se sobre a importância do envolvimento participativo. Nas entrevistas surgem depoimentos contrários e, por vezes contraditórios, por parte de *stakeholders* que participam ao nível da assistência ou da colaboração, a respeito do direito e do poder de decidir, numa dimensão eminentemente vertical do poder.

“Há decisões que se calhar poderiam ser comunicadas e ser participadas, mas se calhar outras que não (...). Porque, vamos dar a saber a toda a gente aquilo que, (...) fazemos, (...) Quer dizer, se as pessoas são responsáveis (...), se as pessoas têm capacidade, acho que devem fazer as coisas, (...), se calhar pontualmente, (...)” (Ent=03.E.Coo.Fam).

“As decisões de uma empresa devem ser tomadas pelos responsáveis. (...) alguém os elegeu para os lá pôr. (...) Os órgãos sociais (...) e os responsáveis, não se vai reunir os cozinheiros, por exemplo, ou os porteiros, ou coisa do género, eles não precisam de dar (...) só por uma questão de dar conhecimento é que os podia reunir, porque de resto a opinião deles pode nem contar para isso, porque podem nem ter capacidade para saber dar uma resposta.” (Ent=05.E.Ass.For).

“O chefe manda e fala com todos.” (Ent=09.E.Coo.CI).

6.9 Quais estratégias são aplicadas pela gestão da organização para equilibrar objetivos conflitantes e interesses dos stakeholders?

As expectativas individuais nem sempre são convergentes, elas também são geradoras de conflitos e os conflitos de interesses estão presentes numa gestão participada, aliás, com a participação os conflitos poderão ser evidenciados.

"Há conflitos, sou sincera, há fatores que temos pontos de vista diferentes. Através do diálogo, a organização pode fazer face a esses conflitos de interesses e de necessidades (...) não só através do diálogo, mas através da concretização desse problema, (...) eu tenho de considerar o interesse da outra pessoa e negociar essa situação. (...) Para chegar a um entendimento comum." (Ent=04.I.Cod.DT).

"Há uma necessidade da organização fazer uma seleção das necessidades dos outros. Há conflitos entre grupos, (...) Há um diálogo para poder gerir esses conflitos." (Ent=07.I.Coo.Col).

Embora haja um certo receio em assumi-los diretamente e publicamente, o que é natural face à existência de diferentes expectativas, como refere um entrevistado:

"Há interesses que podiam ser conflituosos se ultrapassassem alguns limites (...) mas eu acho que não. Não é o caso daqui, não é o caso desta casa, tanto quanto eu sei, (...)." (Ent=05.E.Ass.For).

Quando são assumidos reportam-se maioritariamente a situações externas à organização.

"Provavelmente com as pessoas de fora haja sempre conflitos. Porque muitas vezes as pessoas que têm algumas possibilidades, provavelmente tentaram ser privilegiadas com isso. No entanto, é próprio das sociedades de consumo, das sociedades atuais, em que as pessoas tentam fazer valer o seu estatuto para satisfazerem as suas necessidades." (Ent=01.E.Coo.PS).

"Não vejo conflitos, vejo que às vezes noto inveja (...). Vejo inveja de certas pessoas, porque se está lá em cima, ou porque se deu uma ordem, (...) já é um bocadinho vista de lado. Nota-se na nossa sociedade e nota-se aqui em Santa Eulália." (Ent=10.I.Cod.CFis).

6.10 Em que medida o envolvimento participativo dos stakeholders melhora/fragiliza o desempenho da organização?

Consciente que o envolvimento participativo na gestão desperta para uma série de vantagens e desvantagens inerentes à construção coletiva, sobressaem a visão que quanto maior for o grau de envolvimento, mais se evidenciam a diminuição dos conflitos, a possibilidade das decisões serem cumpridas e defendidas por muitos e a transformação social se tornar um projeto coletivo onde se exercita a justiça e a solidariedade (Delgado, 2006):

“É óbvio que tenho uma empresa com fins lucrativos (...) e é dela que eu tiro, enfim, o rendimento e a satisfação das minhas necessidades pessoais e dos colaboradores da empresa, mas pessoalmente também é um estímulo muito grande saber que participei na criação de uma instituição que é completamente virada para a sociedade e principalmente para aqueles que mais precisam.” (Ent=01.E.Coo.PS).

“Se nós não tivermos colaboradores motivados, se nós não tivermos fornecedores motivados, envolvidos (...) nos serviços, até se os desafiarmos: ‘Olhe, nós estamos a pensar nisto, o que é que acha?’ (...) Se nós não tivermos as pessoas apaixonadas por aquilo que fazem verdadeiramente, claro que não vão ser capazes de desenvolver mais respostas. Agora se elas estiverem verdadeiramente envolvidas (...) naquele que é o seu trabalho, perceberem que o facto de elas darem o seu contributo cada vez melhor, para elas é uma segurança para o trabalho. E elas próprias vão se sentir muito mais realizadas, (...). (...) eu gosto mais da parte positiva, (...), se as pessoas estiverem verdadeiramente envolvidas naquilo que é o trabalho que se faz no dia a dia, perceberem que tudo depende (...) do bom desempenho que elas fazem.” (Ent=02.E.Col.PI).

O CSPSEV possui um modelo equitativo e sustentável, onde os *stakeholders* passam a ter o direito de ser ouvidos e considerados nos processos decisivos, este modelo permite uma maior partilha de recursos e dos riscos, uma maior compreensão dos ambientes operacionais complexos, permite o desenvolvimento de uma maior confiança e diálogo transparente para além de habilitar a instituição para, a partir da aprendizagem com os *stakeholders*, melhorar as suas relações e os seus resultados, bem como, melhorar a qualidade da informação disponibilizada, educar e influenciar os seus *stakeholders* e melhorar as suas decisões e ações, gerando impacto na própria organização e no seu papel social (AccoutAbility, 2011):

“Seguindo o ritmo do que estava projetado dar alguma estabilidade às pessoas e confiança, isto apesar de ser no fundo só o cumprimento daquilo que foi definido, mas trás confiança às pessoas que estão envolvidas.” (Ent=02.E.Col.PI).

“Em termos de funcionamentos do centro social penso que deve haver uma estratégia já definida, pensada, de como se deve fazer as coisas, penso que qualquer assunto que seja debatido, e já houve alguns casos, em que nós damos a nossa opinião e se for uma opinião válida, sei que é mantida em consideração.” (Ent=08.E.Cod.D.G.A.).

“Eu quando venho aqui vejo que há muita participação (...) porque entendem que o dinheiro está a ser bem administrado no dia a dia desta empresa, a participação da comunidade e não só, dos funcionários..., também é muito positivo isso e nota-se que as pessoas vão de agrado.” (Ent=05.E.Ass.For).

Com relação aos riscos, obstáculos ou desafios (Mendes, 2007), o autoritarismo, a fratura entre o representante e o representado; a falta de experiência das lideranças não aparecem nos discursos, contudo a falta de informação é apresentada, aspecto que não deve ser descurado (Mendes, 2007; Francisco & Alves, 2010):

“Os próprios atores, por algum receio e por terem limitações, às vezes, de se exprimirem, não têm coragem de chegar ao pé dos diretores e dizerem: passa-se isto assim e assim, mas não é porque essa barreira foi estabelecida pela direção, as próprias pessoas é que têm algumas limitações de comunicação e não conseguem muitas vezes partilhar aquilo que pensam. (...) eu acho que não há participação quando as próprias pessoas não se querem envolver. (...) Não tem aspetos fracos, tem aspetos que podem ser melhorados, não considero que sejam fracos, só acho que podem ser melhorados e melhor trabalhados. Há informações, no sentido em que há informação visível, a informação do trabalho que se faz, isso também é uma informação, não é? Não é aquela informação do jornal?, que nós também temos e poderemos continuar a desenvolver, e quem sabe, em vez de ser semestralmente, passar a ser trimestral e expor mais aquilo que fazemos, não é?” (Ent=04.I.Cod.DT).

Não se conseguiu apurar se nos processos participativos vivenciados no CSPSEV existem processos suspeitos, escusos, de pseudoparticipação ou sem valor para os entrevistados, assim como processo paliativos ou efêmeros ou mesmo inércia. Contudo um dos entrevistados revela que quando se tem um grande objetivo, como foi a construção do novo lar havia maior participação.

“O Centro Social já precisou mais, já teve alturas em que precisou mais dessas pessoas, isto, no meu entender. Porque como não estou por dentro, mas por aquilo que eu me apercebo, acho que esses colaboradores continuam a colaborar, continuam a ser amigos, mas acho que a participação deles já ..., a participação deles já foi mais forte, já foi mais ativa, porque era ..., era mais necessária.” (Ent=03.E.Coo.Fam).

Outros entrevistados também referem que quando se trabalha com dinheiro existem sempre os que desconfiam.

“Embora o Grupo de Amigos seja muitas vezes criticado, nós vamos fazendo, o nosso caminho.” (...) às vezes interrogo-me com certas atitudes que vou vendo, que vão à procura de lucros ou outros objetivos de ordem política ou de promoção social, ando com esse problema, normalmente, não partilho com outros. Sim às vezes há algazarra, só que eu tenho tido a preocupação de seguir o nosso rumo, que é ajudarmos as famílias a assumir as suas responsabilidades, que é cuidarem dos seus familiares, nós estamos aqui para ajudar.” (Ent=06.I.Cod.Pre).

“A abertura ajuda, ajuda a que as pessoas entendam a tomada de decisão da instituição. Se a instituição for fechada e não der uma justificação da sua ação, pode ser mal interpretada. Ou porque são mais materialistas ou porque mais tendenciosos por isto ou por aquilo. O que não é o caso, portanto. A abertura que se tem visto e que deve prevalecer, na minha ótica, é uma das formas de ajudar a sustentabilidade da própria instituição.” (Ent=01.E.Coo.PS).

Estes obstáculos são evidentemente superados à medida que se estabelece uma gestão mais participada gerando mais transparências na gestão, e isso só se faz quando se consideram os *stakeholders* como atores sociais e cidadãos ativos, com o direito de tomada de decisão e/ou de partilha no seio da organização. Ou seja, quando se promove gradualmente a partilha das decisões e das responsabilidades com os *stakeholders*, tornando-os cada vez mais implicados, conscientes, ativos, críticos, reflexivos e, por fim, comprometidos com a qualidade da organização (Fernandes, 2009):

“Com uma envolvimento muito grande, acho que a direção se envolve bastante. (...) considero que há alguma, que há bastante envolvimento por parte da direção com os atores. Os atores com a direção também há...” (Ent=04.I.Cod.DT).

“Tenho interesse em continuar a trabalhar na Instituição, porque é algo que gosto de fazer e um dia que não possa trabalhar gostaria de fazer voluntariado. Já trabalho há 19 anos, é um trabalho forçado e o tempo passa e a parte física não vai aguentar muito, mas se pude 2 a 3 horas gostaria de fazer voluntariado.” (Ent=07.I.Coo.Col).

“Só se as coisas correrem muito mal, que eu aqui estou bem. (...) até eu falecer.” (Ent=09.E.Coo.CI).

No geral, sobressai a ideia das vantagens sobre as desvantagens:

“Há mais sucessos do que entraves, a instituição está de boa saúde e o ambiente, gostaríamos, que fosse melhor, mas da minha parte, sinto-me feliz e realizado, porque acho que estamos a dar felicidade àqueles que precisam de nós, desde os mais pequeninos da creche aos mais velhos com 95 anos, (...).” (Ent=06.I.Cod.Pre).

6.11 A participação dos stakeholders cria um sentimento de pertença institucional?

Embora existam vários tipos de *stakeholders* identificados pelo poder de influenciar a organização, pela legitimidade ou pela urgência das relações (Mitchell et al., 1997), das entrevistas realizadas sobressai a afirmação que todos os *stakeholders*, exceto os que fazem parte das categorias de assistência e colaboração, se dizem parte da organização, numa dimensão mais ampla da participação:

“Eu de certa forma sinto-me orgulhoso por pertencer a esta instituição, por ser um interventor ativo nesta instituição. Para mim é um (...) bom incentivo para eu continuar a trabalhar em prol da sociedade, também.” (Ent=01.E.Coo.PS).

“Claro que quem trabalha e quem faz coisas por gosto, claro que faz, sente-se parte desta instituição.” (Ent=03.E.Coo.Fam).

“Sinto que faço parte dessa organização, porque trabalho lá há muitos anos, porque gosto do que faço, tive sempre vontade de ajudar, tem colegas que colaboram, os diretores ajudam-me com os meus problemas estão sempre disponíveis. Há um bom ambiente entre técnicos e colegas.” (Ent=07.I.Coo.Col).

“Sim, falando no geral, o Grupo de Amigos, todos nós nos sentimos parte da instituição. Não somos funcionários, mas fazemos parte.” (Ent=08.E.Cod.D.G.A.).

“Falando só por mim, eu... já são muitos anos, já encarnei um bocadinho esta camisola, (...) já faço parte da mobília, (...) Até no *facebook*, as pessoas... lá no cadastro do *facebook* é 'trabalho no Casal do Telhado'.” (Ent=10.I.Cod.CFis).

6.12 A participação permite a construção coletiva de respostas aos desafios institucionais?

A construção coletiva depende de dois aspetos fundamentais de um processo participativo, ou seja, da autopromoção e da cidadania (Demo, 1988), assim como o processo de democratização, onde o indivíduo é compreendido na esfera das relações sociais, na variedade dos seus papéis (fornecedor, colaborador, utente, diretor, familiar, parceiro...) implicados numa democracia direta, numa democracia social (Pessoto et al., 2001), estes aspetos emergiram dos discursos apurados:

“Vivemos numa democracia e eu faço parte dela (...). Eu luto pelos meus ideais, pelas minhas coisas, e estarem envolvidas numa instituição, é também lutar pelo meu bem (...), porque isso vai-lhe dar ferramentas para depois, no dia-a-dia,... ela usá-las, ... por exemplo, vai dando uma pessoa que se sente capacitada para participar numa instituição, fazer parte dela, sente-se capacitada para escolher o seu governo, sente-se capacitada para resolver os seus problemas.” (Ent=04.I.Cod.DT).

A qualidade das estruturas criadas, bem como as condições de participação podem gerar processos eminentemente democráticos capazes de permitir aos indivíduos exercer os seus direitos e cumprir os seus deveres, de interiorizar as regras do processo democrático e de decisão. Estas condições podem vir a contribuir para o desenvolvimento da autonomia, do sentimento de confiança pessoal, para a autoestima, para o sentimento de pertença e inclusão social. Este aspeto também apareceu em alguns depoimentos.

“Começando pelos colaboradores. Se os colaboradores, desde início tiveram uma participação (...) nas valências que surgiram novas (...) nas que têm, obviamente, (...)

deram o seu contributo, (...). Eles vão sentir isto um bocadinho como deles, (...) porque isto começou com eles.” (Ent=02.E.Col.PI).

“Aqui nesta casa até penso que há muito (...) eu quando venho aqui vejo que há muita participação,..., dos pais, dos avós, (...) de toda a gente. Toda a gente gosta de participar, (...)” (Ent=05.E.Ass.For).

“Noto e notamos, que as pessoas que nos acarinhos, percebem que trabalhar grátis e de boa vontade há pouco quem e nós sabemos que isso é uma batalha de poucos. (...) para além de percebemos que fazemos aquilo, gostamos, (...), custa-me às vezes dizer isso, mas já fazemos isto com um bocadinho de vaidade, porque nós notamos que ao ser útil, (...) não à espera de recompensa, mas na nossa recompensa muitas vezes aparece pelo obrigado das pessoas, (...) é gratificante.” (Ent=10.I.Cod.CFis).

Este envolvimento sublinhou a presença até de alguma utopia:

“Acho que sim, com gente desta generosidade podemos ir ao fim do mundo, é uma questão de não desperdiçar as oportunidades que vão surgindo, é uma questão de aparecerem ideias, cabeças com projetos, com pés bem no chão e como homem da Igreja e de fé, não deixando de olhar para o alto, pedindo a bênção, consegue-se fazer coisas maravilhosas, já não digo eu, mas poderá aparecer gente que tenha vontade e coisas ainda melhores do que estas que temos feito nesta comunidade humana e cristã de Santa Eulália.” (Ent=06.I.Cod.Pre).

6.13. Como os stakeholders avaliam os contributos da sua participação na melhoria do desempenho da organização?

Sendo um setor em pleno crescimento, historicamente ligado ao financiamento público, é cada vez maior a tendência de crescimento e a independência aparente dos fundos públicos (Carman, 2008), sobretudo nas instituições que prestam serviços, onde se verifica um certo movimento uniforme e unificado, o que também configura a necessidade de uma maior participação dos *stakeholders* capaz de permitir maior eficácia na gestão dos recursos. No caso desta organização, a aposta na participação evidencia uma preocupação em promover a responsabilidade social, definindo-se pela relação ética e a transparência nas suas ações com todos os *stakeholders* com os quais mantém uma relação:

“Quando se prestam contas, daquilo que se gastou, daquilo que se recebeu. (...) O Casal do Telhado ou toda a organização no princípio de cada ano, porque eu sei, que eu estou presente e são prestadas as contas.” (Ent=03.E.Coo.Fam).

“Realmente há muita gente, que participando nos problemas desta instituição, se sente membro dela também. (...) isso é significativo, essa pessoa sente que a Instituição também é dela, ele sente que os problemas desta instituição também são dele.” (Ent=06.I.Cod.Pre).

Esta lógica de prestar um serviço de natureza pública que envolve muitos, imbuídos de um sentimento de responsabilidade social, que apela ao envolvimento, nem sempre é compreendida pela comunidade em geral, alguns entrevistados referem:

“Eu acho que há sucesso e eu lamento não haver mais participação, porque quando ela existe é visível. Não há um entrave da direção, é um entrave delas próprias.” (Ent=04.I.Cod.DT).

“Noto que há movimentos aqui (...) na nossa comunidade de Santa Eulália, que poderiam ser mais ativos, acho eu que faz parte do ADN de certos movimentos, que fossem mais ativos (...) por vezes, as pessoas não têm tempo. Não é o tempo, é... a dedicação. Nós notamos que às vezes sentimo-nos um bocadinho sozinhos e (...). Vir mais gente com mais atividades. (...) Mais associações.” (Ent=10.I.Cod.CFis).

Contudo, maioritariamente os entrevistados reconhecem, sem que seja de forma direta, o valor da instituição para o ambiente local e para a economia social. Apraz acrescentar que este reconhecimento é produto da participação e suscita a participação:

“O meu amigo vem perguntar: ‘(...) tenho agora um neto, precisava de uma boa educação para ele, o que me recomendas’. Se ele for daqui de perto, dizia para ir para Santa Eulália, para onde estão os meus netos, (...) porque eles aplicam um bom profissionalismo.” (Ent=05.E.Ass.For).

“Agora cada vez mais nós somos desafiados, as instituições, a ser transparentes. E... informamos a comunidade de porque é que as coisas surgem, quanto é que elas custam e quem é que foram os responsáveis, quais foram os resultados que se obtiveram dali. Nós somos cada vez mais desafiados a fazer isso. Só que isso, mais uma vez requer tempo e disponibilidade. E requer alguma abertura das direções para o fazer. (...) No caso da comunidade (...) vocês terem um conjunto de respostas, que prestam à comunidade e que querem sempre que ele mantenha um nível de satisfação elevado e têm sempre uma preocupação de ir ao encontro daquilo que são as necessidades, isso já é uma atenção que, também, que vocês demonstram para a própria comunidade. (...) No que diz respeito aos técnicos de topo, eu acredito que a direção que tenha uma grande confiança naquilo que são os profissionais que estão... Tanto é, que vocês têm um grau de autonomia muito grande na gestão. E que são responsáveis ao ponto de passar as coisas para a direção mas tem um grau de autonomia de fazer a casa andar e portanto eu acredito que as partes estejam mais ou menos equilibradas (...).” (Ent=02.E.Col.PI).

6.14. Quais os indicadores considerados como mais adequados para avaliar o desempenho da organização, por cada tipo de stakeholders (a curto prazo, médio e longo prazo)?

Estes testemunhos permitem perceber que a instituição dá os primeiros passos em torno de um planeamento estratégico, aproveitando as suas forças internas, bem como incentivando a participação de outros agentes e à medida que se abre à participação de elementos externos, acaba por ir ganhando um maior conhecimento em torno do ambiente supra-institucional, que se vai repercutir, fundamentalmente, em algumas dimensões.

Ampliação das suas estruturas e serviços:

“Tenho presente, que esta instituição começou com um projeto de um Centro Comunitário. Depois de ter um Centro Comunitário, tem um lar fantástico.” (Ent=01.E.Coo.PS).

“Uma forma de incentivar outros a seguir o que nós fazemos e outros, que possam vir com outras ideias, que possam ajudar a fazer coisas novas e podem progredir. Há 6 anos atrás não tínhamos o que temos agora, houve um sonho e um envolvimento de pessoas e surgiu uma coisa nova, um sucesso.” (Ent=08.E.Cod.D.G.A.).

Credibilidade e confiança nas relações comerciais:

“Nós partilhamos, (...) alguns fornecedores (...) e posso dizer-vos que vocês estão melhor cotados do que nós. Também porque, conseguiram de certa forma envolvê-los de uma forma diferente. Envolve-los nesse processo, vocês tiveram uma fase de investimento tal como nós tivemos... mais fácil ou mais difícil não sabemos (...) quer dizer, não se consegue também analisar dessa forma. Mas a verdade é que houve um tempo, em que teve de ser feito um esforço igualmente e vocês tiveram uma estratégia muito melhor do que a nossa.” (Ent=02.E.Col.PI).

“A análise que eu faço entre a nossa empresa e (...) esta associação..., só não lhes vendo o armazém, porque eles não querem (risos), porque as relações (...), são do melhor que há.” (Ent=05.E.Ass.For).

Reconhecimento na qualidade dos serviços prestados:

“Por aquilo que eu sei, os senhores têm uma organização muito bem estruturada, muito bem esquematizada, e que dá aos seus utentes (...) as pessoas, algumas delas, já no seu trajeto de final de vida, quanto mais bem estar lhes podermos proporcionar, quanto melhor, (...) porque bem ajam estas instituições.” (Ent=01.E.Coo.PS).

6.15 É possível a elaboração de um modelo de prestação de informação para a avaliação do desempenho da organização que sirva conjuntamente os respetivos stakeholders? Que características devem ter?

Considerando que a última questão dizia respeito às informações que deveriam ser passadas aos seus *stakeholders* internos e externos visando a melhoria da gestão institucional e indo ao encontro da sociedade em rede (Pereira, 2013), os entrevistados referiram as informações que consideravam fundamentais para facilitar a avaliação do desempenho e tomada de decisão no seio do CSPSEV:

“Para o exterior seria importante dinamizar o *site* da instituição (...) utilizar o *instagram*, o *facebook*, as redes sociais, para canalizarmos também a atenção dos mais novos, (...). As festas que normalmente já se fazem, também já é uma forma de participação. (...) a nível interno a informação, se calhar, uma melhor gestão de e-mails, de comunicação, isso as reuniões já fazemos semanalmente. (...) Com a direção técnica.” (Ent=04.I.Cod.DT).

“No final do ano, princípio do ano (...) fazer esse tipo de apresentação (...) de contas, (...) de atividades, de aquilo que se passou durante o ano, aquilo penso se calhar fazer durante o próximo ano.” (Ent=03.E.Coo.Fam).

“Acho que se pode fazer sempre melhor, em termos da comunidade, as Redes Sociais, arranjar forma de promover mais atividades do Centro Social. As pessoas da comunidade mais velhas, poderemos colocar imagens das atividades no adro da igreja, no placar, talvez. (...) Mas reconheço que no nosso meio é difícil de fazer com que as pessoas tenham mais informação ou então fazer com alguma frequência uma circular para a freguesia, um jornal onde se pudesse promover a Instituição, como o nosso meio não é grande.” (Ent=08.E.Cod.D.G.A.).

“Aqui há tempos havia um jornal de cá do Centro, o jornal (...), eram (...), um bom meio de informação.” (Ent=10.I.Cod.CFis).

CONCLUSÃO

Apesar da participação fazer parte da natureza humana, ser uma necessidade para a concretização da pessoa, não nascemos a saber ser um ser participativo (Bordenave, 1994). Cabe à sociedade transmitir estes conhecimentos e levar a pessoa a aperfeiçoá-los. Isto significa que a participação deve torna-se uma prioridade fundamental, ainda mais num universo complexo, como é o caso das IPSS entidades que lidam com diferentes interesses e necessidades, cuja matéria-prima são as pessoas. Estas organizações vivenciam desafios permanentes que exigem a participação.

Promover e desenvolver competências participativas exige abertura institucional, o que de alguma forma se tem vindo a evidenciar nas instituições do terceiro setor, o desafio deste estudo é analisar o nível de participação promovido pelo CSPSEV ao nível da gestão e as vantagens e desvantagens de uma gestão participativa. Considerando este contexto, bem assim como as suas especificidades construiu-se conhecimento sobre os diferentes *stakeholders* presentes no seio institucional a partir de entrevistas e da leitura de documentos produzidos pela própria instituição e procurou apurar-se junto dos *stakeholders* o seu grau de envolvimento, o nível de reconhecimento deste processo participativo e as implicações que geram quer para a os próprios *stakeholders*, quer para a organização, para a comunidade e para a sociedade como um todo.

Da revisão da literatura sobressaíram alguns aspetos fundamentais que dizem respeito aos interesses dos indivíduos (comuns e conflituantes), a motivação para agir conjuntamente para alcançar determinados objetivos. A vontade de se trabalhar para um projeto comum assente em alguns princípios fundamentais (respeito, tolerância, pluralismo ideológico e livre expressão de ideias); e que se concretize a partir da ação de todos, sedimentados em decisões partilhadas e assumidas por todos os membros do grupo; sem que possa deixar de ser um exercício espontâneo e solidário. Ora, estes critérios que estão na base de um processo participativo, por si só já estabelecem a sua natureza incompleta e dinâmica. Sendo assim, a investigação apresentada evidencia, ainda que de forma incompleta, a complexidade que os processos participativos contemplam.

Para que a gestão seja verdadeiramente participativa, cada pessoa tem que ser reeducada, não com os moldes tradicionais de transmissão pura e simples de conteúdos, e com os objetivos já predefinidos. É na práxis quotidiana, processo que mistura a prática, a técnica, a invenção e a teoria que estes processos são construídos. Este mecanismo de aprendizagem deve ser colocado ao serviço dos objetivos da comunidade. Esta investigação alertou-nos para a necessidade de aprender a superar a improvisação, a espontaneidade e a demagogia. A ser capaz de distinguir a participação da consulta aos *stakeholders* (Bordenave, 1994). Fez-nos perceber que a organização se tornará cada vez mais

participativa, quanto mais se tornar coletiva. Ainda permitiu perceber que o processo inerente ao plano estratégico tem que ser um processo permanente de observação e análise do ambiente institucional, em que as ações são planeadas, executadas e os seus impactos avaliados, numa espécie de circularidade, onde se está sempre a recomeçar (Pfeiffer, 2000).

A parte empírica foi desenvolvida através de entrevistas semi-estruturadas e análise documental. Foram entrevistados dez *stakeholders* que representam cerca de 50% do conjunto de *stakeholders* que se relacionam com o CSPSEV. Portanto, foi possível reconhecer o grau de envolvimento dos *stakeholders* com a organização em estudo, a preocupação de um planeamento estratégico, muito embora ainda de forma incipiente. Foi possível apurar que no caso do CSPSEV os *stakeholders* não só são informados, mas participam nos processos de tomada de decisão, sendo implicados na gestão da organização, muito embora não tivesse sido possível apurar o grau de comprometimento dos entrevistados. Verificou-se que os *stakeholders* desempenham diferentes atividades socioprofissionais integradas e não integradas na organização, todos tiveram trajetórias diferentes de aproximação à organização, o que de alguma forma veio a repercutir-se no tipo de participação que vivenciam no seio institucional. Todos apontam que possuem perspetivas para o futuro da organização, e se incluem neste futuro, alguns chegam a revelar que, à medida que participam, sentem-se mais aptos a participarem em outros grupos em outras causas. Isto permite-nos concluir que, se houver abertura institucional para a participação dos *stakeholders*, os contributos daí advindos tornam a organização mais próxima da sua comunidade e, sobretudo, tornam-na mais eficaz nas suas práticas sociais e profissionais, mais transparente, e porque não dizer mais democrática. Como importantes conclusões importa referir a ideia de que uma gestão participada permite uma maior transparência, responsabilidade e compromisso, a par de uma enorme exigência, disponibilidade e dinamismo. Desta forma, estão dadas as condições para que uma organização se torne tecnicamente mais competente e criadas as condições para um processo de autorreflexão.

Concluimos que, como diz Mendes (2007), a participação é um processo cuja dinâmica pode vir a ser demorada, mas necessária, que embora, em alguns casos nos deparemos com barreiras, e com recusas à participação o CSPSEV apresenta condições que o permitem levar à construção e implementação de uma gestão cada vez mais participada e eficaz, porque os seus órgãos de gestão, a sua direção acredita que a educação e reeducação para a participação tem que ser feita através de mecanismos de conscientização e progressiva autodeterminação, o que nem sempre é fácil para uma organização que se quer ver participativa e participada.

Em termos de limitações é importante referir que esta investigação, sendo um estudo de caso, inclui a análise a um número reduzido de entrevistas e a um conjunto de documentos da organização, como tal, os resultados aqui apresentados podem significar uma visão parcelar e muito específica da realidade.

BIBLIOGRAFIA

- AccountAbility. AA1000 Stakeholder Engagement Standard, AccountAbility 1–39 (2011). London, UK. Retrieved from http://aa1000ses.files.wordpress.com/2011/11/aa1000ses2011_pre-publication-copy_v1-007nov11.pdf
- Akingbola, K. (2006). Strategy and HRM in nonprofit organizations: evidence from Canada. *International Journal of Human Resource Management*, 17(10), 1707–1725.
- Ander-Egg, E. (2000). *Metodología y práctica de la animación sociocultural* (CCS.). Madrid.
- Balser, D., & McClusky, J. (2005). Managing Stakeholder Relationships and Nonprofit Organization Effectiveness. *Nonprofit Management and Leadership*, 15(3), 295–315. doi:10.1002/nml.70
- Bergue, S. T. (2005). Gestão Estratégica de Pessoas e Balanced Scorecard em Organizações Públicas. *Análise*, Vol.16(2), 265–284. Retrieved from http://www.tre-rs.gov.br/arquivos/BERGUE_Sandro_GestaoPessoasBSC.pdf
- Bisquerra, R. (1989). *Métodos de investigación educativa* (CEAC.). Barcelona.
- Boerner, S., & Jobst, J. (2011). Stakeholder Management and Program Planning in German Public Theaters. *Nonprofit Management and Leadership*, 22(1), 67–84. doi:10.1002/nml
- Bordenave, J. E. D. (1994). *O que é Participação*. São Paulo: Brasiliense.
- Braga, A., & Carvalho, A. (2010). A Influência dos Stakeholders no Processo de Tomada de Decisão em Entidades Locais Sem Fins Lucrativos - uma Revisão de Literatura. In *Actas do 16º Congresso da APDR* (pp. 2495–2526). Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Regional.
- Calado, S., & Ferreira, S. (2004). Análise de documentos: método de recolha e análise de dados. Retrieved from <http://www.educ.fc.ul.pt/docentes/ichagas/mi1/analisedocumentos.pdf>
- Cançado, A. C., Tenório, F. G., & Pereira, J. R. (2011). Gestão Social: Reflexões Teóricas e Conceituais. *Cadernos EBAPE.BR*, 9(3), 681–703.
- Carman, J. G. (2008). Nonprofits, Funders, and Evaluation: Accountability in Action. *The American Review of Public Administration*, 39(4), 374–390. doi:10.1177/0275074008320190
- Carvalho, A. (2010). Quantifying the Third Sector in Portugal: An Overview and Evolution from 1997 to 2007. *Voluntas*, 21, 588–610. doi:10.1007/s11266-010-9157-1
- Castello, J. P. (2007). Gestão Sustentável dos Recursos Pesqueiros, isto é realmente possível? *Pan-American Journal of Aquatic Sciences*, 2(1), 47–52. Retrieved from [http://www.panamjas.org/pdf_revistas/PANAMJAS_2\(1\).pdf#page=50](http://www.panamjas.org/pdf_revistas/PANAMJAS_2(1).pdf#page=50)
- Coelho, S. L. (2008). Participação social e associativismo em Portugal: breves apontamentos de um estudo de caso de uma associação de promoção do Comércio Justo. In *O Movimento Associativo em Portugal e na Galiza, Fórum Associativismo, Santa Maria da Feira, 31 de Maio de 2008*. (p. 18). Santa Maria da Feira. Retrieved from <http://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/54835>
- Cruz, A., Silva, F., & Alves, A. (2009). Terceiro Setor: Um Estudo de Caso sobre o Modelo de Gestão da Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais (APAE) de São Sebastião do Paraíso - MG. In *VI Congresso Virtual Brasileiro - Administração* (pp. 31–45). 6.º Convibra - Administração - 2009. Retrieved from http://legacy.unifacef.com.br/novo/iv_congresso_de_iniciacao_cientifica/Trabalhos/Inicia%C3%A7%C3%A3o/Aparecido,FlaviaeAndre.pdf

- Delgado, P. (2006). *Os direitos da criança. Da participação à responsabilidade. O sistema de protecção e educação de crianças e jovens*. Porto: Profedições.
- Demo, P. (1988). *Participação é Conquista* (Cortez Edi.). São Paulo - Brasil.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications. *Academy of Management Review*, 20(No. 1), 65–91. doi:10.5465/amr.1995.9503271992
- Fernandes, N. (2009). *Infância, Direitos e Participação. Representações, Práticas e Poderes*. (Edições Af.). Porto.
- Fernandes, N., & Tomás, C. (2004). Da Emergência da Participação à Necessidade de Consolidação da Infância... Os Intrincados Trilhos da Acção, da Participação e do Protagonismo Social e Político das Crianças. In M. J. Sarmento, & A. B. Cerisara, *Perspectivas Sociopedagógicas de Infância e Educação*. (Asa Editor.). Porto.
- Filho, J. M. de S., Wanderley, L. S. O., Gómez, C. P., & Farache, F. (2010). Corporativa de Gestão de Responsabilidade Social Estratégica para a Vantagem Competitiva. *BAR - Brazilian Administration Review*, 7(3), 294–309. Retrieved from http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1807-76922010000300006&script=sci_arttext
- Francisco, L., & 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* (pp. 1–19). Madrid: OPEN FORUM 4 - Sector Público, Nuevas Tecnologías y Contabilidad, Responsabilidad Social Corporativa, Entidades Sin Fines de Lucro. Retrieved from http://www.aeca1.org/pub/on_line/comunicaciones_xivencuentroaeca/cd/19j.pdf
- Franco, R. C., Sokolowski, S. W., Hairel, E. M. H., & Salamon, L. M. (2005). O Sector não Lucrativo Português numa Perspectiva Comparada. *Faculdade de Economia E Gestão Da Universidade Católica Portuguesa & Johns Hopkins University*, 1–48.
- Guerra, I. (2006). *Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo* (Principia.). Cascais.
- Guerra, I. (2007). *Fundamentos e processos de uma sociologia de acção: o planeamento em ciências sociais* (Principia.). Esturil.
- Guerra, M. A. (2002). *Os Desafios da Participação. Desenvolver a democracia na escola* (Porto Edit.). Porto.
- Kñallinsky Ejdelman, E. (1999). *La participación educativa: familia y escuela* (Cometa.). Zaragoza.
- 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.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review*, 22, 853–886. doi:10.5465/AMR.1997.9711022105
- MSESS - UMP - CNIS - UM. Compromisso de Cooperação para o Setor Social e Solidário (2014).
- Munck, L., Souza, R. B. De, & Zagui, C. (2011). A Gestão por Competências e sua Relação com Ações de Sustentabilidade. *Revista Pretexto*, 6983, 55–79. doi:10.5700/rege
- Naval, D. (2002). *Concepción – Participar en la Sociedad Civil* (EUNSA.). Navarra.
- Novaes, H., & Dagnino, R. (2010). A participação do trabalhador na fábrica: contrastes entre

as propostas do modelo japonês e as propostas autogestionárias. *Sociologias*. doi:10.1590/S1517-45222010000200009

- 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.
- Parsons, 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
- Pereira, M. L. (2013). Comunicação, Estratégia e Organizações: A Sociedade em Rede em seu Conceito, sua Dinâmica e suas Perspectivas para a Comunicação Organizacional. In J. J. A. C. org. Ana Lúcia Novelli, Cláudia Peixoto de Moura (Ed.), *ABRAPCORP 2013: Teorias e Métodos de Pesquisa em Comunicação Organizacional e Relações Públicas* (EDIPUCRS., pp. 16–37). Porto Alegre - Rio Grande do Sul - Brasil. Retrieved from <http://www.pucrs.br/edipucrs>
- Pessoto, U. C., Nascimento, P. R. do, & 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
- Pfeiffer, P. (2000). Planejamento Estratégico Municipal no Brasil: Uma Nova Abordagem. *Texto Para Discussão - ENAP*, 37(1), 1–38.
- Predebon, E. A., & Sousa, P. D. B. de. (2003). As Organizações, o Indivíduo e a Gestão Participativa. In UNIOESTE (Ed.), *As Ciências Sociais Aplicadas na era dos serviços* (pp. 1–8). Cascavel - Brasil. Retrieved from http://www.unioeste.br/campi/cascavel/ccsa/IIseminario/trabalhos/As_organizações_o_individuo_e_a_gestão_participativa.pdf
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. Van. (1995). *Manual de Investigação em Ciências Sociais: Objectivos e Procedimentos* (Gradiva.). Paris.
- Santos, B. de S. (2010). *Um discurso sobre as ciências* (Edições Af.). Porto.
- Silva, E. P. C., Vasconcelos, S. S. De, & Normanha, M. A. (2011). Organizações do Terceiro Setor: Desafios na Captação de Recursos para sua Gestão. *Revista Da Ciência Da Administração*, 4, 1–19.
- Silveira, V. N. S., & Maestro Filho, A. Del. (2013). Gestão Estratégica de Pessoas e Desempenho Organizacional: Uma Análise Teórica. *Revista Pretexto*, 14, 71–87.
- Soares, A. C., & Melo, M. C. (2009). Desafios Gerenciais de Organizações do Terceiro Setor de Belo Horizonte: Técnicos, Políticos, Críticos e Praxeológicos. *Revista Gestão E Planejamento*, 10(1), 38–52.
- Soares, A., & Melo, M. (2009). Gestão do Terceiro Setor: Uma Prática Social? *Revista de Gestão USP*, 17(1), 1–11.
- Wellens, L., & Jegers, M. (2014). Effective Governance in Nonprofit Organizations: A Literature Based Multiple Stakeholder Approach. *European Management Journal*, 32(2), 223–243. doi:10.1016/j.emj.2013.01.007
- Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro
- Decreto-Lei n.º 172-A/2014, de 14 de novembro

APÉNDICE

Apêndice 1: Grelha Níveis de Participação X Stakeholders

Apêndice 1				
Níveis de Participação X Stakeholders				
Níveis	Internos	Justificação	Externos	Justificação
Assistência			Fornecedores: Continente, Intermarchê, Pingo Doce, Irmãos Araújo, Ortigamar, Guimarpeixe, Vimagua, EDP, AUDAX, Vale Fernandes, Repsolgas, MEO, Via Verde, Radelfé, Vizelmédica, Posto de Saúde, Hospital Regional do Vale do Ave, CGD, Correios...	- Vendem os seus produtos ou serviços, conforme solicitado pela organização.
			Fornecedores: São Mamede, Akuatlantis, Padaria Brasil, Moderno Frio, Supermercado Santa Eulália, Nela Florista, GPR Parcerias Institucionais: Centro de Emprego de Vizela e Guimarães, Associação Comercial e Industrial de Vizela (ACIV), CQEP da Escola Secundária de Vizela, CQEP AMAVE (Guimarães), CQEP do Sol do Ave (Guimarães), CQEP da Escola Profissional de Felgueiras, CQEP da Associação Comercial de Amarante, CQEP da Escola Secundária Dom Afonso Henrique (Santo Tirso), Centro Paroquial de Moreira de Cónegos (Guimarães), Centro Social e Paroquial de São Miguel (Vizela), Centro Social e Paroquial de Vilarinho (Santo Tirso), CASATIR – Roriz (Santo Tirso), Associação para a Integração e Reabilitação Social de Jovens Deficientes de Vizela (AIREV), Associação para o Desenvolvimento Integral de Barrosas – ADIB (Felgueiras), Empresas da Região, Rede Social de Vizela, Fundação Jorge Antunes (Vizela), Fábrica da Igreja de Santa Eulália (Vizela), Centro Paroquial de Santo Adrião (Vizela), Centro Paroquial de Barrosas (Santo Estêvão – Lousada), Centro Paroquial de S. Paio Vizela, Centro Social de Nespereira (Guimarães), Associação de Pais da Escola da Quelha (Santo Tirso), Junta de Freguesia de S. Salvador do Campo (Santo Tirso), INFOPAÇO (Santo Tirso), Grupo Desportivo de S. Salvador do Campo (Santo Tirso), Agrupamento de Escolas Locais, Associação do Infantário de São Tomé de Negrelos (Santo Tirso), Centro Paroquial de Amarante, Topas – Centro de Explicações (Felgueiras), Junta de Freguesia de Ribeirão, Associação Solidária de São Martinho, Centro Social da Paroquia de Santa Eulália de Nespereira, ACSSRegadas...	- Vendem os seus produtos ou serviços, conforme solicitado pela organização. - Troca de informações de boas práticas. - Parcerias Inter-organizacionais. - Execução de formação solicitada pelo parceiro.
Colaboração				
Cooperação	Enfermeiras	- Executam ordens e procedimentos de trabalho recebidas pela chefia. - Sugerem ao presidente, aos diretores de serviços e às diretoras técnicas melhorias para o bom funcionamento dos seus serviços.	Clientes	- Cumprem as normas e os procedimentos de funcionamento da organização. - Recebem os serviços fornecidos pela instituição. - Opina sobre o funcionamento da organização. - Através dos PI (Processos Individuais) realizados pelos Diretores Técnicos e os Técnicos Superiores, os clientes são auscultados relativamente aos seus desejos e necessidades, que são apresentadas nas instâncias decisivas.
	Médico	- Executam ordens e procedimentos de trabalho recebidas pela chefia. - Sugerem ao presidente, aos diretores de serviços e às diretoras técnicas melhorias para o bom funcionamento dos seus serviços.	Familiares/Tutores dos Clientes	- Cumprem as normas e os procedimentos de funcionamento da organização. - Em reuniões periódicas são auscultadas as desejos e necessidades apresentadas aos seus familiares. - São esclarecidos numa reunião anual sobre os objetivos planeados para o ano. - São convidados a darem propostas para actividades a serem realizadas no ano. - Aprovação das actividades propostas pelas diretoras técnicas. - Após apresentação de custos que cada resposta social teve e prognóstico para o próximo ano, é fixado em assembleia o valor referencial da mensalidade para cada
	Colaboradores	- Executam ordens e procedimentos de trabalho recebidas pela chefia. - Em reuniões regulares com os técnicos responsáveis, através do acompanhamento dos serviços por setores e turnos e da Avaliação do Desempenho, cooperam com as suas sugestões no melhoramento dos serviços. - Dão voluntariado nas actividades sugeridas pela organização dos eventos e colaboram na realização das mesmas.	Parcerias Governamentais: CDSSBraga-IPSS, IEFP, Câmara, Junta de Freguesia..	- Financia as Respostas Sociais através dos acordos estabelecidos. - Orientam o bom funcionamento das Respostas Sociais. - Responde aos apelos e pedidos feitos pela organização a si. - Apoio em actividades para angariação de fundos. - Protocolos de coperação. - Apoio nos serviços de jardinagem e manutenção dos espaços ao redor dos edifícios.
			Fornecedores: Ortoneves, Modernofrio, F3M, GLOBALCLIMA, Didatécnica, Destaqueficaz, COMBITUR... Prestadores de Serviços: Pacontas, Formadores, Mediadores Comunidade em Geral Voluntários	- Busca em conjunto com a organização resoluções para resolver problemas pontuais para o seu bom funcionamento. - Venda de produtos com descontos especiais. - Sugerem e apoiam as soluções, que colocam em bom e económico funcionamento as instalações da organização. - Colaboram e sugerem melhoramentos a nível da contabilidade, melhorando o bom serviço do mesmo. - Colaboram no melhoramento da desenvolvimento do núcleo de formação. - Apoia as actividades desenvolvidas pela organização. - Cria e constrói a imagem da organização e a opinião pública. - Partilha de interesses e informação. - Sugerem iniciativas e respostas a darem a problemas que vão surgindo no seio da comunidade. - Apresentam os seus conhecimentos específicos, os quais o levaram a ser convidado para o evento. - Sugerem e apoiam as decisões a serem tomadas para o bom funcionamento da organização. - São porta-vozes da organização na comunidade. - Envolvem-se com as actividades sugeridas pela organização dos eventos e colaboram na realização das mesmas como voluntários.
Continuação				

Codecisão	Presidente	<ul style="list-style-type: none"> - Escuta as diversas colocações recebidas em reunião e/ou nas conversas e no convívio que vai tendo na comunidade. - Pondera e sugere o desenvolvimento das atividades. - Decide o rumo a ser traçado. 	Direção do Grupo dos Amigos	<ul style="list-style-type: none"> - São porta-vozes da organização na comunidade. - Participam nas reuniões mensais da direção, onde escutam e opinam sobre problemáticas organizacionais. - Discutem com o Presidente, a Direção do Centro, o Conselho Fiscal, os Diretores de Serviços, os Diretores Técnicos e os Técnicos Superiores as questões colocadas nas reuniões e apoia as decisões que forem tomadas. - Apoiam as actividades desenvolvidas para a angariação de recursos financeiros. - Sugerem e apoiam as decisões a serem tomadas para o bom funcionamento da organização. - São porta-vozes da comunidade local.
	Direção do Centro	<ul style="list-style-type: none"> - Participam nas reuniões mensais da direção, onde escutam e opinam sobre problemáticas organizacionais. - Discutem com o Presidente, o Conselho Fiscal, os Diretores de Serviço, os Diretores Técnicos e os Técnicos Superiores as questões colocadas nas reuniões e apoia as decisões que forem tomadas. - Apoiam as actividades desenvolvidas para a angariação de recursos financeiros. - Sugerem e apoiam as decisões a serem tomadas para o bom funcionamento da 	Prestadores de Serviços	<ul style="list-style-type: none"> - Apresentam os seus conhecimentos específicos, os quais o levaram a ser convidado para o evento. - Sugerem e apoiam as decisões a serem tomadas para o bom funcionamento da organização. - Participam numa ou noutra das reuniões mensais da direção, onde escutam e opinam sobre actividades a serem desenvolvidas. - Envolvem-se com as actividades sugeridas pela organização dos eventos e colaboram na realização das mesmas como voluntários.
	Conselho Fiscal	<ul style="list-style-type: none"> - Participam nas reuniões mensais da direção, onde escutam e opinam sobre problemáticas organizacionais. - Discutem com o Presidente, a Direção do Centro, os Diretores de Serviço, os Diretores Técnicos e os Técnicos Superiores as questões colocadas nas reuniões e apoia as decisões que forem tomadas. - Apoiam as actividades desenvolvidas para a angariação de recursos financeiros. - Sugerem e apoiam as decisões a serem tomadas para o bom funcionamento da 	Voluntários: elementos da comunidade, artistas locais...	<ul style="list-style-type: none"> - Participam numa ou noutra das reuniões mensais da direção, onde escutam e opinam sobre actividades a serem desenvolvidas. - Envolvem-se com as atividades sugeridas pela organização dos eventos e colaboram na realização das mesmas como voluntários. - São porta-vozes da organização na comunidade.
	Diretores de Serviços	<ul style="list-style-type: none"> - Participam nas reuniões mensais da direção, onde escutam e opinam sobre problemáticas organizacionais. - Discutem com o Presidente, a Direção do Centro, o Conselho Fiscal, os Diretores Técnicos e os Técnicos Superiores as questões colocadas nas reuniões e apoia as decisões que forem tomadas. - Apoiam as actividades desenvolvidas para a angariação de recursos financeiros. - Sugerem e apoiam as decisões a serem tomadas para o bom funcionamento da organização. 		
	Diretores Técnicos	<ul style="list-style-type: none"> - Participam nas reuniões mensais da direção, onde escutam e opinam sobre problemáticas organizacionais. - Discutem com o Presidente, a Direção do Centro, o Conselho Fiscal, os Diretores de Serviços e os Técnicos Superiores as questões colocadas nas reuniões e apoia as decisões que forem tomadas. - Apoiam as actividades desenvolvidas para a angariação de recursos financeiros. - Sugerem e apoiam as decisões a serem tomadas para o bom funcionamento da organização. 		
	Técnicos Superiores	<ul style="list-style-type: none"> - Participam nas reuniões mensais da direção, onde escutam e opinam sobre problemáticas organizacionais. - Discutem com o Presidente, a Direção do Centro, o Conselho Fiscal, os Diretores de Serviços e os Diretores Técnicos as questões colocadas nas reuniões e apoia as decisões que forem tomadas. - Apoiam as actividades desenvolvidas para a angariação de recursos financeiros. - Sugerem e apoiam as decisões a serem tomadas para o bom funcionamento da organização. 		

Apêndice 2: Guião

Guião - Entrevista aos *stakeholders*

I. Caraterização sociográfica:

Idade

Naturalidade e local de residência (concelho)

Género

Formação académica

Condição perante a atividade económica

II. Trajetória de envolvimento com a organização:

- 2.1. Trajetória social/profissional anterior à entrada no universo da organização;
- 2.2. Como passou a colaborar com a organização e/ou como integrou os quadros da direção?
- 2.3. Perspetivas de desenvolvimento social/profissional/comercial com a organização no futuro.
- 2.4. Descrição detalhada da relação/das atribuições no seio da organização.

III. Práticas sociais/profissionais desenvolvidas pela organização

- 3.1. Com quem a instituição conta no seu quotidiano (*os stakeholders*)? A organização privilegia alguns em detrimento de outros? Porquê?
- 3.2. Considera que existem objetivos e interesses conflitantes entre estes participantes? Se sim, quais as estratégias utilizadas pela organização para os conciliar?
- 3.3. Que razões podem levar uma organização a optar pela abertura ou não à participação dos atores (*stakeholders*) na sua gestão?
- 3.4. Como é a comunicação da organização com os atores (*stakeholders*)?
- 3.5. Como é a relação da direção com os atores (*stakeholders*)? E como participam estes atores, é uma participação mais ativa ou uma participação mais passiva (tentar evidenciar os níveis de participação)?
- 3.6. Qual a sua opinião sobre os sucessos/entraves da participação dos atores (*stakeholders*) no quotidiano organizacional?
- 3.7. Quais as consequências que a participação pode ter na vida das pessoas ligadas à organização e na sociedade?

IV. Perspetivas sobre o presente e o futuro da instituição

- 4.1. Considera que com a participação permite um sentimento de pertença organizacional, porquê?
- 4.2. Considera que a participação permite a construção de respostas coletivas aos desafios organizacionais, porquê?
- 4.3. Gostaria de sugerir um conjunto de informações que as organizações poderiam disponibilizar aos seus *stakeholders*?

Apêndice 3: Guião de análise

Guião de Análise das entrevistas

<u>Categoria</u>	<u>Questões</u>	<u>Entrevista</u>	<u>Discurso</u>	<u>Síntese interpretativa</u>
Caraterização Sociográfica	1 Idade Naturalidade e local de residência (concelho) Género Formação académica Condição perante a atividade económica	Ent=01.E.Coo.PS		
		Ent=02.E.Col.PI		
		Ent=03.E.Coo.Fam		
		Ent=04.I.Cod.DT		
		Ent=05.E.Ass.For		
		Ent=06.I.Cod.Pre		
		Ent=07.I.Coo.Col		
		Ent=08.E.Cod.D.G.A.		
		Ent=09.E.Coo.Cl		
		Ent=10.I.Cod.CFis		
Trajectoria de envolvimento com a organização	2 Trajetória social/profissional anterior à entrada no universo da organização;	Ent=01.E.Coo.PS		
		Ent=02.E.Col.PI		
		Ent=03.E.Coo.Fam		
		Ent=04.I.Cod.DT		
		Ent=05.E.Ass.For		
		Ent=06.I.Cod.Pre		
		Ent=07.I.Coo.Col		
		Ent=08.E.Cod.D.G.A.		
		Ent=09.E.Coo.Cl		
		Ent=10.I.Cod.CFis		
	3 Como passou a colaborar com a organização e/ou como integrou os quadros da direção?	Ent=01.E.Coo.PS		
		Ent=02.E.Col.PI		
		Ent=03.E.Coo.Fam		
		Ent=04.I.Cod.DT		
		Ent=05.E.Ass.For		
		Ent=06.I.Cod.Pre		
		Ent=07.I.Coo.Col		
		Ent=08.E.Cod.D.G.A.		
		Ent=09.E.Coo.Cl		
		Ent=10.I.Cod.CFis		
	4 Perspetivas de desenvolvimento social/profissional/ comercial com a organização no futuro.	Ent=01.E.Coo.PS		
		Ent=02.E.Col.PI		
		Ent=03.E.Coo.Fam		
		Ent=04.I.Cod.DT		
		Ent=05.E.Ass.For		
		Ent=06.I.Cod.Pre		
		Ent=07.I.Coo.Col		
		Ent=08.E.Cod.D.G.A.		
		Ent=09.E.Coo.Cl		
		Ent=10.I.Cod.CFis		
5 Descrição detalhada da relação/das atribuições no seio da organização.	Ent=01.E.Coo.PS			
	Ent=02.E.Col.PI			
	Ent=03.E.Coo.Fam			
	Ent=04.I.Cod.DT			
	Ent=05.E.Ass.For			
	Ent=06.I.Cod.Pre			
	Ent=07.I.Coo.Col			
	Ent=08.E.Cod.D.G.A.			
	Ent=09.E.Coo.Cl			

		Ent=10.I.Cod.CFis		
Práticas sociais/profissionais desenvolvidas pela organização	6 Com quem a instituição conta no seu cotidiano (<i>os stakeholders</i>)? A organização privilegia alguns em detrimento de outros? Porquê?	Ent=01.E.Coo.PS		
		Ent=02.E.Col.PI		
		Ent=03.E.Coo.Fam		
		Ent=04.I.Cod.DT		
		Ent=05.E.Ass.For		
		Ent=06.I.Cod.Pre		
		Ent=07.I.Coo.Col		
		Ent=08.E.Cod.D.G.A.		
		Ent=09.E.Coo.Cl		
		Ent=10.I.Cod.CFis		
	7 Considera que existem objetivos e interesses conflitantes entre estes participantes? Se sim, quais as estratégias utilizadas pela organização para os conciliar?	Ent=01.E.Coo.PS		
		Ent=02.E.Col.PI		
		Ent=03.E.Coo.Fam		
		Ent=04.I.Cod.DT		
		Ent=05.E.Ass.For		
		Ent=06.I.Cod.Pre		
		Ent=07.I.Coo.Col		
		Ent=08.E.Cod.D.G.A.		
		Ent=09.E.Coo.Cl		
		Ent=10.I.Cod.CFis		
	8 Que razões podem levar uma organização a optar pela abertura ou não à participação dos atores (<i>stakeholders</i>) na sua gestão?	Ent=01.E.Coo.PS		
		Ent=02.E.Col.PI		
		Ent=03.E.Coo.Fam		
		Ent=04.I.Cod.DT		
		Ent=05.E.Ass.For		
		Ent=06.I.Cod.Pre		
		Ent=07.I.Coo.Col		
		Ent=08.E.Cod.D.G.A.		
		Ent=09.E.Coo.Cl		
		Ent=10.I.Cod.CFis		
	9 Como é a comunicação da organização com os atores (<i>stakeholders</i>)?	Ent=01.E.Coo.PS		
		Ent=02.E.Col.PI		
		Ent=03.E.Coo.Fam		
		Ent=04.I.Cod.DT		
		Ent=05.E.Ass.For		
		Ent=06.I.Cod.Pre		
		Ent=07.I.Coo.Col		
		Ent=08.E.Cod.D.G.A.		
		Ent=09.E.Coo.Cl		
		Ent=10.I.Cod.CFis		
	10 Como é a relação da direção com os atores (<i>stakeholders</i>)? E como participam estes atores, é uma participação mais ativa ou uma participação mais passiva (tentar evidenciar os níveis de participação)?	Ent=01.E.Coo.PS		
		Ent=02.E.Col.PI		
Ent=03.E.Coo.Fam				
Ent=04.I.Cod.DT				
Ent=05.E.Ass.For				
Ent=06.I.Cod.Pre				
Ent=07.I.Coo.Col				
Ent=08.E.Cod.D.G.A.				
Ent=09.E.Coo.Cl				
Ent=10.I.Cod.CFis				
11	Ent=01.E.Coo.PS			

	Qual a sua opinião sobre os sucessos/entraves da participação dos atores (<i>stakeholders</i>) no cotidiano organizacional?	Ent=02.E.Col.PI		
		Ent=03.E.Coo.Fam		
		Ent=04.I.Cod.DT		
		Ent=05.E.Ass.For		
		Ent=06.I.Cod.Pre		
		Ent=07.I.Coo.Col		
		Ent=08.E.Cod.D.G.A.		
		Ent=09.E.Coo.Cl		
		Ent=10.I.Cod.CFis		
	12 Quais as consequências que a participação pode ter na vida das pessoas ligadas à organização e na sociedade?	Ent=01.E.Coo.PS		
		Ent=02.E.Col.PI		
		Ent=03.E.Coo.Fam		
		Ent=04.I.Cod.DT		
		Ent=05.E.Ass.For		
		Ent=06.I.Cod.Pre		
		Ent=07.I.Coo.Col		
		Ent=08.E.Cod.D.G.A.		
		Ent=09.E.Coo.Cl		
		Ent=10.I.Cod.CFis		
Perspetivas sobre o presente e o futuro da instituição	13 Considera que com a participação permite um sentimento de pertença organizacional, porquê?	Ent=01.E.Coo.PS		
		Ent=02.E.Col.PI		
		Ent=03.E.Coo.Fam		
		Ent=04.I.Cod.DT		
		Ent=05.E.Ass.For		
		Ent=06.I.Cod.Pre		
		Ent=07.I.Coo.Col		
		Ent=08.E.Cod.D.G.A.		
		Ent=09.E.Coo.Cl		
		Ent=10.I.Cod.CFis		
	14 Considera que a participação permite a construção de respostas coletivas aos desafios organizacionais, porquê?	Ent=01.E.Coo.PS		
		Ent=02.E.Col.PI		
		Ent=03.E.Coo.Fam		
		Ent=04.I.Cod.DT		
		Ent=05.E.Ass.For		
		Ent=06.I.Cod.Pre		
		Ent=07.I.Coo.Col		
		Ent=08.E.Cod.D.G.A.		
		Ent=09.E.Coo.Cl		
		Ent=10.I.Cod.CFis		
	15 Gostaria de sugerir um conjunto de informações que as organizações poderiam disponibilizar aos seus <i>stakeholders</i> ?	Ent=01.E.Coo.PS		
		Ent=02.E.Col.PI		
		Ent=03.E.Coo.Fam		
		Ent=04.I.Cod.DT		
		Ent=05.E.Ass.For		
		Ent=06.I.Cod.Pre		
		Ent=07.I.Coo.Col		
		Ent=08.E.Cod.D.G.A.		
		Ent=09.E.Coo.Cl		
		Ent=10.I.Cod.CFis		