



**ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)**

**INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**

**ACCOUNTABILITY E TRANSPARÊNCIA NAS ORGANIZAÇÕES SEM  
FINS LUCRATIVOS: ESTUDO DE CASO MÚLTIPLO**

**Janice Flora Silva Teixeira**

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico do Porto para obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão Pública

Orientada por

**Professora Doutora Ana Maria Alves Bandeira**

Versão Definitiva

Porto, dezembro de 2020.





**ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)**

**INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**

**ACCOUNTABILITY E TRANSPARÊNCIA NAS ORGANIZAÇÕES SEM  
FINS LUCRATIVOS: ESTUDO DE CASO MÚLTIPLO**

**Janice Flora Silva Teixeira**

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico do Porto para obtenção do Grau  
de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão Pública

Orientada por

**Professora Doutora Ana Maria Alves Bandeira**

Versão Definitiva

Porto, dezembro de 2020.



## Resumo

As organizações governamentais e as organizações empresariais não conseguem suprir todas as necessidades da sociedade. Assim, os cidadãos vêm-se obrigados, através de iniciativas sociais, a criar entidades que colmatem os problemas verificados, surgindo, assim, organizações que não visam a criação de lucro, que se autogovernam, que são de carácter voluntário e que são a “solução para problemas públicos” - as Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL).

A Lei de Bases da Economia Social (LBES), onde são destacados os princípios orientadores da Economia Social (ES), põe em evidência a transparência, a responsabilidade, mas nem todas as OSFL se apresentam de forma transparente para os seus *stakeholders*. Dado que a maioria do seu financiamento advém de entidades externas, a adoção desses princípios é relevante para a sustentabilidade das organizações. E, para isso, são utilizados processos de transparência, como a *accountability*.

Assim, a investigação presente neste trabalho visa perceber todos estes conceitos e aplicá-los às organizações cujo objetivo é sim satisfazer as necessidades de uma sociedade socialmente deficitária. A satisfação dos *stakeholders* e a transparência nestas organizações são essenciais para continuação do seu trabalho social, e, neste trabalho, será perceptível essa característica. Para o efeito, através de uma análise qualitativa com recurso a estudo de caso múltiplo e utilizando o método de recolha de dados designado de entrevista, iremos perceber a importância da transparência e *accountability* para o desempenho das OSFL e para os seus *stakeholders*.

Foi perceptível com este estudo, perceber que as OSFL em estudo dão importância aos seus *stakeholders* e a uma gestão transparente, apoiada em processos de *accountability* de forma a garantir a satisfação de todos os interessados e a sustentabilidade da organização.

**Palavras-chave:** Organizações sem Fins Lucrativos; *accountability*; transparência; *stakeholders*.



## Abstract

The impossibility of the governmental organizations and the business organizations being able to cater the needs of the society, the citizens are forced, through social initiatives, to create entities that rectify all the necessities verified in it, appearing, therefore, organizations which don't aim the profit creation, which are self-governed and voluntary, that are the "solution to the public problems" – the Non-Profit Organizations.

The "Lei de Bases da Economia Social", where are distinguished the guiding principles of the Social Economy, put in evidence the transparency, the responsibility, but not all of the NPO's preform in that way to their stakeholders.

Most of their financial support come from external entities, therefore, the adoption of these principles is important to their sustainability. So, for that, are used transparency processes like accountability.

So, the present investigation in this dissertation aim to understand all these concepts and apply them to the organizations witch its intent is to satisfy all the necessities of a social deficit community. The organization stakeholder's satisfaction and the transparency are important to continue its social work, and, in this work, will be evident that characteristic. Through many multiple cases of study, using the data collecting method named interview, and through a qualitative analysis, we will be able to perceive the importance of transparency and accountability to the development of the NPO's and for their stakeholders.

It was perceptible with this study that the OSFL under study gave importance to their stakeholders and to a transparent management, supported by accountability processes to ensure the satisfaction of all stakeholders and the sustainability of the organisation.

**Keywords:** Non-Profit Organizations; accountability; transparency; stakeholders



## Resumen

La existencia de la imposibilidad de las organizaciones gubernamentales y las organizaciones empresariales sean capaces de satisfacer todas las necesidades de la sociedad, los ciudadanos se ven obligados, a través de iniciativas sociales, a crear entidades que atiendan los problemas verificados en ella, creando así organizaciones que no tienen como objetivo la creación de lucro, que son autónomos, que son voluntarios y que son la “solución a los problemas públicos” - las Organizaciones Sin Ánimo de Lucro.

La “Lei de Bases da Economía Social”, donde se destacan los principios rectores de la economía social, destaca la transparencia, la responsabilidad, pero no todas las OSFL se presentan de manera transparente a sus grupos de interés - *stakeholders*.

La mayor parte de su financiamiento proviene de entidades externas, por lo que la adopción de estos principios es relevante para la sustentabilidad de las organizaciones. Y, para ello, se utilizan procesos de transparencia, como la *accountability*.

Así, la investigación presente en este trabajo tiene como objetivo comprender todos estos conceptos y aplicarlos a organizaciones cuyo objetivo es satisfacer las necesidades de una sociedad socialmente deficiente. Es a través de múltiples estudios de caso, utilizando el método de recopilación de datos llamado entrevista, y mediante un análisis cualitativo, nos daremos cuenta de la importancia de la transparencia y la rendición de cuentas para el desempeño de la OSFL y sus partes interesadas.

Se percibió con este estudio que la OSFL objeto de estudio daba importancia a sus interesados y a una gestión transparente, apoyada por procesos de rendición de cuentas a fin de garantizar la satisfacción de todos los interesados y la sostenibilidad de la organización

**Palabras clave:** Organizaciones Sin Ánimo de Lucro; *accountability*; transparencia; *stakeholders*.



## Agradecimentos

*Substituir pelo texto da dedicatória.*



## **Lista de Abreviaturas e/ou Siglas**

ES – Economia Social

OSFL – Organizações Sem Fins Lucrativos

ONG – Organizações Não Governamentais

ONGD – Organizações Não Governamentais de Apoio ao Desenvolvimento

ONGA - Organizações Não Governamentais de Ambiente

LBES – Lei de Bases da Economia Social

CRP – Constituição da República Portuguesa

CASES – Cooperativa António Sérgio para a Economia Social

INE - Instituto Nacional de Estatística

IPSS – Instituições Particulares de Solidariedade Social

ACFA – Associações com Fins Altruísticos

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

VAB – Valor Acrescentado Bruto

PIB – Produto Interno Bruto

BSA – Banco Solidário Animal



## Índice Geral

Lista de Abreviaturas e/ou Siglas .....	xiii
Índice de Figuras .....	xvii
Índice de Tabelas .....	2
Introdução.....	3
1.1 Relevância e identificação do problema .....	4
1.2 Objetivos da investigação .....	5
1.3 Metodologia de investigação.....	5
1.4 Organização da dissertação.....	6
Capítulo 2 Revisão da Literatura.....	7
2.1 As Organizações Sem Fins Lucrativos .....	8
2.1.1 Importância da Economia Social e os tipos de Organizações Sem Fins Lucrativos .....	11
2.1.2 Enquadramento jurídico da Economia Social (Lei de Bases da Economia Social) .....	15
2.1.3 <i>Accountability</i> nas Organizações Sem Fins Lucrativos .....	17
2.1.4 A Teoria dos <i>Stakeholders</i> e a transparência nas OSFL.....	21
2.1.5 A prestação de informação sobre o desempenho .....	24
2.2 Considerações Finais.....	26
Capítulo 3 Estudo Empírico .....	28
3.1 Metodologia de investigação.....	29
3.3 Caracterização da amostra - Objeto de estudo .....	30
3.3.1 Estudo de Caso Múltiplo .....	33
3.3.2 Entrevista.....	34
3.4 Análise e discussão dos resultados .....	38
3.5 Considerações finais .....	46
Conclusão.....	49
Principais conclusões .....	50
Limitações de estudo .....	52
Pistas para investigação futura .....	52
Referências Bibliográficas.....	53

Apêndice..... 61  
Apêndice A Guião da Entrevista ..... 61

## Índice de Figuras

Figura 1 Categorias de recursos das Organizações Sem Fins Lucrativos .....	10
--	----





## Índice de Tabelas

Tabela 1 Nº de Entidades da Economia Social em Portugal .....	15
Tabela 2 “Peso da ES na Economia Nacional (VAB ou PIB)” .....	15
Tabela 3 Abordagens à <i>accountability</i> .....	18
Tabela 4 Caracterização dos mecanismos de <i>accountability</i> .....	20
Tabela 5 Níveis de participação .....	21
Tabela 6 Abordagens à teoria dos <i>stakeholders</i> .....	22
Tabela 7 Tipos de <i>stakeholders</i> .....	23
Tabela 8 Os atributos dos <i>stakeholders</i> .....	24
Tabela 9 Caracterização das organizações em estudo .....	32
Tabela 10 Tipos de casos de estudo .....	33
Tabela 11 Informação sobre as entrevistas .....	35
Tabela 12 Caracterização dos entrevistados .....	36
Tabela 13 Levantamento da divulgação de relatórios de desempenho nos <i>websites</i> .....	37
Tabela 14 Recursos humanos.....	37
Tabela 15 Dimensão de análise de estudo relacionadas com os objetivos específicos .....	38
Tabela 16 Principais fontes de financiamento.....	40
Tabela 17 Principais <i>stakeholders</i> das organizações .....	42
Tabela 18 Aspectos importantes retirados do estudo de caso múltiplo .....	48

## **Introdução**

## 1.1 Relevância e identificação do problema

A existência da impossibilidade das organizações governamentais e das organizações empresariais conseguirem suprir todas as necessidades da sociedade, os cidadãos vêm-se obrigados, através de iniciativas sociais, a criar entidades que colmatem os problemas verificados na mesma, surgindo, assim, organizações que não visam a criação de lucro, que se autogovernam, que são de carácter voluntário e que, com base em Alves e Moreira (2004), como citado em Andrade & Franco (2007, p.7) são a “solução para problemas públicos” - as OSFL. (Andrade & Franco, 2007; Macková & Dvořáková, 2017; Salamon & Anheier, 1992, 1997; Weisbrod, 1972)

Estas organizações são consideradas fulcrais para a manutenção de uma sociedade mais equilibrada e com melhores condições de vida (Campos, 2013). Através do desenvolvimento de valores sociais e de solidariedade, vão também fazer com que exista uma maior preocupação na adoção desses valores por parte dos mais variados setores da sociedade. (F. Costa, 2015; S. Marques, 2014; Variz, 2008)

Apesar das exigências, nomeadamente na Lei de Bases da Economia Social, onde são destacados os princípios orientadores da economia social, que dão evidência à transparência, à responsabilidade, nem todas as OSFL se apresentam de forma transparente para os seus stakeholders. A inexistência de um website institucional, informação financeira e não financeira, tudo aquilo que possa referir o desempenho da organização para todos os seus stakeholders influenciam a forma como ela é vista que consequentemente interferirá na sua sustentabilidade. (A. Carvalho, 2016; C. Dias & Rodrigues, 2002; Francisco, 2012)

O financiamento das OSFL provém de financiadores externos, como é exemplo, os sócios e doadores, e através da prática de projetos e serviços. Por isso, têm de demonstrar possuir um conjunto de características que as torna confiável aos olhos dos mesmos e para isso, é necessário haver uma manutenção constante da confiança através da prestação de contas, da manutenção da transparência e credibilidade. (Andrade & Franco, 2007; Ilhan, 2013; Jordan, 2005; M. Silva, Costa, & Gómez, 2011)

A divulgação de informação importante ao público sobre estas organizações tornou-se um processo muito valorizado e vital no que concerne à sua transparência. O accountability e a transparência destacam nas organizações a legitimidade e a credibilidade, que são as peças-chave para a sua sustentabilidade. (A. Carvalho, 2016; A. Costa, 2011; P. Silva, 2016)

A motivação para a realização deste trabalho prende-se, por um lado, com o facto destas organizações terem desde sempre um papel muito importante e as necessidades da sociedade são cada vez mais, fazendo com que seja cada vez mais difícil a sustentabilidade destas organizações. E, por outro lado, o gosto enorme em relação ao voluntariado, que desde há uns anos para cá tenho

praticado. O tema da transparência, confiança e ética nas OSFL foi impulsionado no primeiro ano letivo no mestrado, tanto devido ao conjunto das unidades curriculares frequentadas, mas principalmente pela unidade curricular de Auditoria Pública.

## 1.2 Objetivos da investigação

De modo a procurar ir ao encontro da resolução do problema apresentado o objetivo principal desta investigação consiste na análise da *accountability* e da transparência das OSFL de modo a perceber a sua importância para o seu desempenho e para os seus *stakeholders*.

A transparência é considerada um “conjunto de instrumentos” que fazem evidência a uma divulgação de informação fiável, adequada e favorável para todos os *stakeholders*. Uma organização transparente tem vindo a ganhar relevância como estratégia para melhorar o seu desempenho. (Fernandes & Alves, 2020)

No que concerne a objetivos específicos:

- Como é feita a medição do desempenho da OSFL?;
- Como se caracteriza a *accountability* nas OSFL?;
- Quais são os principais *stakeholders* da OSFL?
- Como é feita a divulgação de informação – financeira e/ou não financeira?
- Quais as motivações para divulgação de informação aos seus *stakeholders*?;
- Quais são as principais fontes de financiamento das OSFL?;
- Quais são as dificuldades na obtenção de apoios financeiros e de recursos humanos e consequentes medidas adotadas para contornar as dificuldades?.

Para responder aos objetivos aqui propostos foi escolhida a metodologia de investigação que nos pareceu mais adequada conforme se apresenta, de forma sucinta, na secção seguinte.

## 1.3 Metodologia de investigação

Neste estudo, foi adotada uma abordagem predominantemente qualitativa para adquirir um conhecimento mais técnico sobre a realidade do fenómeno em análise, devido à escassez de investigações nesta temática, nomeadamente no âmbito nacional.

O método qualitativo permite uma análise em profundidade sobre os conhecimentos e interpretações dos fenómenos estudados, através da apreensão dos significados e do estado particular do sujeito, na tentativa de compreender as perspetivas dos indivíduos sobre um assunto.

Este método, privilegia a compreensão dos problemas a partir da perspectiva do sujeito da investigação (Bogdan & Biklen, 1999).

Este tipo de metodologia tem uma grande validade interna porque permite o acesso à complexidade e diversidade da realidade em estudo, traduzindo-se na principal vantagem da sua utilização. No entanto, apresenta como grande limitação o facto de trabalhar com pequenas amostras devido à necessidade de contextualização e à natureza dos instrumentos de recolha e análise de dados utilizados (Serapioni, 2000). Através de uma abordagem qualitativa será possível produzir empatia com os participantes e determinar vários pontos de vista dos mesmos, obtendo uma análise profunda sobre o objeto de estudo investigado. (Barbosa, 2012)

O estudo de caso múltiplo é, segundo Carneiro (2018), uma técnica utilizada para se procurar compreender, explorar ou descrever fenómenos sociais complexos. E para este estudo, com base em Yin (1994), foi elaborado um caso de estudo múltiplo com tipologia exploratória, pois com ele pretende-se obter informação adicional sobre o objeto em estudo.

Através da utilização do método de recolha de dados, a entrevista, será permitido ao entrevistado expor a sua perceção acerca da realidade ou do acontecimento e permite perceber a forma como pensa acerca do assunto em estudo. (T. Vieira, 2015) Assim, será possível obter um estudo com todas estas características, de forma a aplicar fenómenos estudados no capítulo da Revisão da Literatura.

A entrevista é uma técnica de pesquisa muito comum de ser utilizada na pesquisa social e isso revela-se já há bastante tempo. Esta técnica providencia ao investigador um contacto mais direto com os intervenientes do estudo em causa, proporcionando a concretização de todos os objetivos definidos pelo investigador. (Batista, Matos, & Nascimento, 2017; R. Monteiro, 2011)

O tipo de entrevista escolhida e que mais se adequa aos objetivos de estudo propostos neste trabalho, é a entrevista semiestruturada, pois pretende-se dar alguma liberdade ao entrevistado, tendo o entrevistador apenas que reencaminhar a entrevista ou fazer algum acréscimo ao guião preparado anteriormente, de forma a fazer corresponder aos referidos objetivos. (Ferreira, 2017; A. Ramos, 2004)

## **1.4 Organização da dissertação**

Esta dissertação encontra-se organizada primeiramente com a introdução, onde se identifica a relevância do tema escolhido para o estudo, onde se definem os objetivos de investigação e a metodologia utilizada para o fazer.

De seguida surge o Capítulo 2, onde irá ser abordada a revisão da literatura. Aqui encontraremos o significado das OSFL, quais os tipos existentes e a importância do setor que as abrange - Economia Social -, onde é feita referência a dados estatísticos em Portugal e no resto do mundo. De seguida passa-se para a uma abordagem à *accountability* no seio das organizações e de seguida aborda-se a teoria dos *stakeholders* e a prestação de informação sobre o desempenho daquelas organizações.

No Capítulo 3, introduz-se o estudo empírico, fazendo referência aos objetivos do estudo, à abordagem metodológica utilizada e respetivas justificações para essa utilização. Prossegue-se com a caracterização do objeto em estudo, e faz-se um aprofundamento da estratégia de investigação e da técnica de investigação utilizada, finalizando com a análise dos resultados obtidos e considerações finais do estudo.

Por fim, elabora-se uma conclusão, abordando as principais conclusões obtidas com esta dissertação, através do estudo empírico cruzado com a revisão da bibliografia. De seguida são apresentadas as limitações ao estudo e as pistas de investigação futuras.



## Capítulo 2 Revisão da Literatura

A Economia Social e as organizações que a constituem têm e tiveram um papel muito importante na construção da sociedade em que vivemos e, por isso, é importante conhecer e aprofundá-las.

Neste capítulo, através da revisão da literatura, irá ser feita a abordagem às OSFL no sentido de caracterizá-las segundo o seu conceito e as suas tipologias, dando evidência à sua importância atualmente. Com o aumento da presença das OSFL na sociedade, a credibilidade pode ser afetada caso não exista a adoção de métodos e práticas importantes para a sua manutenção, sendo que neste capítulo irá também ser abordada a *accountability*. Todos os interessados, todos aqueles que influenciam e são influenciados pelas OSFL – *stakeholders* – são bastante importantes para a sua sustentabilidade. Aqui, dando ênfase à teoria dos *stakeholders*, iremos focar nos seus aspetos mais importantes.

## 2.1 As Organizações Sem Fins Lucrativos

O conceito Economia Social é o mais antigo e é aquele que é utilizado com mais frequência nos países europeus. Segundo vários autores surgiu em França, no século XVIII, com a publicação do tratado de economia social pelo economista liberal francês Charles Dunoyer. Recentemente a Conferência Europeia Permanente das Cooperativas, Mutualidades, Associações e Fundações, na Carta de Princípios da Economia Social, juntou as suas organizações para delinear um conceito de economia social mais recente. (Amin, Cameron, & Hudson, 2010; Caeiro, 2005, 2008; CIRIEC, 2007; Comité Economico e Social Europeu, 2017; Demoustier & Rousselière, 2004; Domingues, 2014; N. Vieira, Parente, & Barbosa, 2017)

A Comissão Europeia (2007) definiu Economia Social (ES) como:

“Conjunto de empresas privadas organizadas formalmente, com autonomia de decisão e liberdade de filiação, criadas para servir as necessidades dos seus associados através do mercado, fornecendo bens e serviços, incluindo seguros e financiamentos, e em que a distribuição pelos sócios de eventuais lucros ou excedentes realizados, assim como a tomada de decisões, não estão directamente ligadas ao capital ou às cotizações dos seus associados, correspondendo um voto a cada um deles. A economia social também inclui empresas privadas organizadas formalmente, com autonomia de decisão e liberdade de filiação, que prestam serviços de “não mercado” a agregados familiares e cujos eventuais excedentes realizados não podem ser apropriados pelos agentes económicos que as criam, controlam ou financiam.” (CIRIEC, 2007, p. 9)

O setor da ES é constituído por organizações económicas com características homogéneas. Apesar das várias abordagens existentes a este setor – abordagem americana, abordagem europeia – este setor é conhecido por ser constituído por organizações privadas, de organização formal, de

Comentado [A1]: REVER!!

adesão voluntária, com uma governação autónoma e o seu principal objetivo é a produção de bens e serviços sociais. (S. Marques, 2014; Mendes, 2011)

De acordo com a Lei de Bases da Economia Social (2013) são organizações da ES:

- cooperativas;
- associações mutualistas;
- misericórdias;
- fundações;
- instituições particulares de solidariedade social;
- associações com fins altruísticos;
- entidades abrangidas pelos subsectores comunitário e autogestionário.

Dentro deste setor podemos verificar a existência de dois subsectores: subsector de mercado e subsector de não mercado. O primeiro, constituído por empresas privadas, onde estão inseridas as cooperativas, mutualidades, grupos empresariais da ES e instituições sem fins lucrativos a serviço de outras entidades da ES que têm como fonte dos seus recursos o mercado e têm como objetivo a satisfação de necessidades dos seus respetivos membros através do mesmo. O segundo, onde integram organizações privadas, nomeadamente fundações e associações, não têm como fonte dos seus recursos, como o próprio nome diz, o mercado. Os seus recursos são provenientes de doações, quotas de sócios, financiamento e rendas de propriedades. Os serviços produzidos por estas organizações são comercializados a um valor significativo ou gratuitamente. Ambos os subsectores têm empresas e organizações com características em comum. (Afonso, 2018; Associação Mutualista Montepio, n.d.; CIRIEC, 2007; Franco, 2015; Webering, 2019)

Ao longo das últimas décadas estas organizações, que se situam entre o setor privado e o setor público, tem contribuído em muito na solução de novos problemas sociais e segundo o Comité Económico e Social Europeu, têm demonstrado ser uma “instituição indispensável a um desenvolvimento económico sustentável e estável”. (Aleixo, 2014; Amoroso, 2018; Filho, 2002; Nogueira, 2017; S. Santos, 2016; P. Silva, 2016)

Segundo Costa (2011) e diversos autores, as OSFL possuem, com base na obra conjunta dos professores Lester M. Salamon e Helmut K. Anheier, cinco características fundamentais para que uma organização faça parte do setor sem fins lucrativos, obra essa que desenvolveu uma definição estrutural-operacional para este conceito. Todas estas organizações para pertencerem a este setor devem ser: (i) **organizadas**, ou seja, são regidas por um conjunto de normas institucionais, embora registadas ou não, têm de obedecer a um conjunto de obrigatoriedades, como reuniões regulares e algum grau de permanência organizacional; (ii) **privadas**, ou seja, não se inserem no governo; (iii) **não distribuidoras de lucro**, ou seja, não podem ter como principal finalidade a obtenção de lucro, nem que o lucro seja distribuído a diretores, acionistas ou gestores, devendo ser investido apenas na missão da organização; (iv) **autogovernada**, ou seja, são

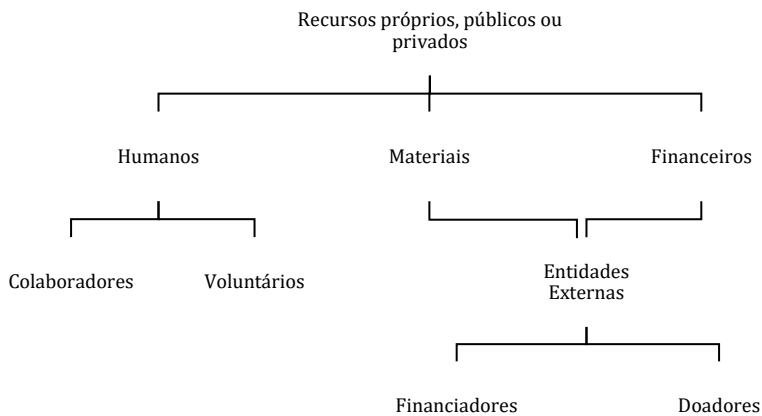
Comentado [A2]: Quais são?

autônomas na sua governação, não dependendo de qualquer organismo externo nas suas tomadas de decisão; (v) **voluntárias**, ou seja, a maioria da participação na organização deve ser de origem voluntária. (Afonso, 2018; Andrade & Franco, 2007; J. Carvalho, 2008; A. Costa, 2011; F. Ramos & Klann, 2019; Simões, 2013; N. Vieira et al., 2017)

Estas organizações necessitam de recursos para a sua sobrevivência e para isso, são vários os intervenientes para que possam levar a cabo os seus objetivos no seio da sociedade. Os seus recursos dividem-se em três categorias que posteriormente se subdividem em mais três. Foi elaborada uma figura, com base em Costa & Jesus (2011), que ilustra estas categorias.

Comentado [A3]: Não se deve falar na primeira pessoa

Figura 1 Categorias de recursos das Organizações Sem Fins Lucrativos



Fonte: Adaptado de Costa & Jesus (2011)

Estas organizações apresentam alguns desafios que se verificam não só atualmente como ao decorrer da sua história desde a sua existência. Os três grandes desafios que se verificam são entraves à sua modernização e profissionalização, o que vai impedir a inovação “nas respostas aos problemas sociais” mais urgentes. Um deles prende-se com o facto de existir uma grande dependência do apoio financeiro público para a prossecução dos seus objetivos. Os modelos de gestão e de negócio são também desatualizados e os modelos de governação são “autocentrados” e “pouco preparados” para satisfazer as exigências dos *stakeholders*. (Fonseca, 2015, p. 1). Atualmente, são evidentes os desafios trazidos pela situação pandémica em que vivemos, em consequência da situação originada pelo Covid-19.

### **2.1.1 Importância da Economia Social e os tipos de Organizações Sem Fins Lucrativos**

A ES e as suas organizações têm estado cada vez mais presentes no nosso dia a dia, têm crescido e aumentado o seu peso não só em Portugal como no resto do mundo. É na ES que se inserem importantes organizações que atuam no âmbito social e que de forma maioritariamente gratuita colmatam necessidades que o Estado não consegue. Foi-se tornando um setor cada vez mais próspero e importante em Portugal e no resto do mundo. Atualmente este setor envolve cerca de 3 milhões de portugueses, tendo grande peso no produto interno e no emprego. (Alvarez & Sá, 2018; Pachón, 2009)

Iremos ter como base estatística deste subcapítulo a Conta Satélite da Economia Social, publicada em 2019 com os mais recentes dados coletados pelo INE – Instituto Nacional de Estatística e em parceria com a CSES – Cooperativa António Sérgio para a Economia Social, dados relativos ao ano de 2016 comparado ao ano de 2013, de forma a obter uma comparação e respetiva evolução da ES. Conjuntamente, iremos abordar os tipos de OSFL.

#### **Cooperativas**

Estas organizações estão reguladas juridicamente no Decreto-Lei n.º 522/99 de 10 de dezembro e o seu principal objetivo é fornecer aos consumidores e membros (e o seu respetivo agregado familiar) os melhores preços e a melhor qualidade dos bens ou serviços que lhes são destinados a consumo.

Em análise ao Código Cooperativo Português<sup>1</sup>, de forma a perceber melhor o que são as cooperativas, podemos ler que “são pessoas coletivas autónomas, de livre constituição, de capital e composição variáveis, que, através da cooperação e entreaajuda dos seus membros, com obediência aos princípios cooperativos, visam, sem fins lucrativos, a satisfação das necessidades e aspirações económicas, sociais ou culturais daqueles”.

As áreas onde estas organizações atuam são bastante diversificadas, passando pela agricultura, pelo artesanato, pelo crédito, pela cultura, pelo ensino, pela habitação e construção, pela pesca, pelo consumidor, entre outras, e podem ter vários setores no seu foco de atuação.

O número de cooperativas em relação ao ano de 2013 aumentou cerca de 10%, passando de 2 117 para 2 343 entidades. As principais atividades eram relacionadas com comércio (17.3%) e cultura, comunicação e atividades de recreio (14.3%). (Instituto Nacional de Estatística, 2019)

---

<sup>1</sup> Código Cooperativo Português, Diário da República n.º 169/2015, Série I, Lei n.º 119/2015

### **Associações mutualistas**

As Associações Mutualistas são uma das formas jurídicas das Instituições Particulares de Solidariedade Social, contemplada no Estatuto das mesmas. Apesar disso, também possuem um estatuto jurídico próprio onde podemos perceber o que significam, os seus objetivos, princípios e fins. (Código das Associações Mutualistas, 1990)

Portanto, uma associação mutualista ou associação de socorros mútuos é uma instituição de solidariedade social que com um número de associados e capital ilimitado e indeterminado, e através das cotas dos seus associados, atuam nos interesses dos mesmos e das suas respetivas famílias. (Bandeira, Tomé, & Meira, 2015; Código das Associações Mutualistas, 1990)

A sua área de atuação vai de encontro às das misericórdias, nomeadamente fins sociais e relacionados com a saúde. (Bandeira et al., 2015; Código das Associações Mutualistas, 1990)

Atua em “parceria” com a segurança social, prestando assistência na área da invalidez, velhice, em questões relacionadas com a sobrevivência, doença, maternidade, desemprego, doenças profissionais, etc. A nível da saúde, apoia cidadãos com necessidades médicas. (Código das Associações Mutualistas, 1990)

O número de associações mutualistas diminuiu de 2013 para 2016 cerca de 12.6%. Mais de metade das mutualidades tinha a sua atividade centrada em serviços sociais (71.1%) e em atividades financeiras e de seguros (19.6%). (Instituto Nacional de Estatística, 2019)

### **Misericórdias**

As misericórdias são as organizações mais antigas da ES. (Andrade & Franco, 2007) A primeira, datada a 1498, foi criada por rainha D. Leonor. (Bento, 2016; F. Dias, 2011)

No estatuto jurídico das IPSS, à semelhança das associações mutualistas, as misericórdias encontram-se contempladas nas formas jurídicas que estas organizações podem adotar. (Mesquita, 2014; Namorado, 2017) No entanto, possuem um estatuto próprio denominado de “Estatutos da União das Misericórdias Portuguesas”.

Estas são associações de fiéis, mais conhecidas por Irmandades da Misericórdia ou Santas Casas da Misericórdia, organizações de ordem jurídica canónica. (A. Costa, 2011) Possuem uma área de atuação nas carências sociais e na prática de atos de culto católico, apoiando-se nos princípios da doutrina cristã. (Mesquita, 2014) Atualmente, têm um peso maior na ação social e nos serviços de saúde. (Franco, 2005)

Em termos estatísticos, as misericórdias assistiram à diminuição de 1 misericórdia do ano de 2013 para 2016. A maioria das organizações deste tipo dedicam-se à saúde (80%) e serviços sociais (17,6%). (Instituto Nacional de Estatística, 2019)

#### **Instituições Particulares de Solidariedade Social**

As Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), segundo o Artigo n.º 1 do Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social<sup>2</sup>, “são instituições particulares de solidariedade social constituídas, sem finalidade lucrativa, por iniciativa de particulares, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos” e o estado ou qualquer organismo autárquico não pode deter estas instituições.

A providencia do acesso a certos bens e serviços de apoio social que não estão ao alcance das camadas mais necessitadas é feito por estas organizações, a preços significativos, de forma a poderem todos ter um acesso equitativo às mesmas oportunidades. (Mendes, 2016)

O apoio social e as iniciativas das IPSS são bastante abrangentes, passando pelos mais jovens e chegando aos mais idosos, apoiando na saúde, na educação e em questões habitacionais, entre outras tantas atividades, desde que não sejam de cariz lucrativo. (Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social, 1983)

No universo das IPSS, estas podem adotar várias formas jurídicas:

- Associações;
- Fundações;
- Organizações e Instituições Religiosas;
- Institutos e Cooperativas de Solidariedade Social. (A. Monteiro, 2010)

O número de IPSS aumentou 0.7% em 2016 em relação a 2013. Aqui, as organizações com estatuto de IPSS ou equiparado representavam apenas 7.8% da totalidade. A maioria das organizações tinham estatuto de associações com fins altruísticos (84%), seguindo-se das misericórdias (6,9%), fundações (4.6%), cooperativas (2.8%) e associações mutualistas (1.7%). As atividades de maior enfoque foram nos serviços sociais (56.7%), seguindo-se na saúde (26.3%) e em terceiro (6.5%). (Instituto Nacional de Estatística, 2019)

#### **Fundações**

Já as Fundações, reguladas pela Lei-Quadro das Fundações<sup>3</sup> e pelo Código Civil<sup>4</sup>, são organizações que detêm um património que se encontra ao serviço dos seus fins e utilizam-no para prosseguir um ou vários fins duradouros. (A. Costa, 2011) Para existirem, têm de ser reconhecidas

---

<sup>2</sup> Decreto-Lei n.º 119/83, Série I, N.º 46 de 1983-02-25

<sup>3</sup> Lei n.º 24/2012 - Diário da República n.º 131/2012, Série I de 2012-07-09

<sup>4</sup> Decreto-Lei n.º 47344 - Diário do Governo n.º 274/1966, Série I de 1966-11-25

e o seu interesse tem de ser social. Não correspondem ao princípio da ES relacionado com o controlo democrático pois não possui membros. (Lei-Quadro das Fundações, 2012)

Possuem princípios, onde é contemplado o número de capital e associados ilimitado, como já tivemos oportunidade de saber ser uma das características destas organizações; a duração da associação também é ilimitada; não pode haver motivos discriminatórios na admissão ou exclusão de membros; é democrática, os seus órgãos sociais são nomeados democraticamente, cada associado tendo um voto; e o pagamento de cotizações dá direito ao usufruto da atribuição de benefícios. (Código das Associações Mutualistas, 1990)

Face a 2013, as fundações aumentaram em 41 unidades em relação a 2016. As áreas onde mais atuam é em serviços sociais (30%), cultura, comunicação e atividades de recreio (21.2%) e saúde (17.1%). (Instituto Nacional de Estatística, 2019)

#### **Associações com Fins Altruísticos**

Para além de todas as formas jurídicas da ES, também fazem parte as restantes associações, que se inserem na categoria de ACFA e instituições do subsetor comunitário e autogestionário.

São organizações de âmbito cultural, recreativo, desportivo e de desenvolvimento local. Ou seja, são todas as organizações que não se inserem nos grupos anteriormente abordados. (Barbedo & Bandeira, 2014)

Nas ACFA, em 2016, verificou-se o aumento de 16.7% em relação ao ano de 2013. Metade das organizações deste tipo atuavam na área da cultura, comunicação e atividades de recreio seguindo-se a religião (12.7%) e os serviços sociais (9.7%). (Instituto Nacional de Estatística, 2019)

#### **Dados gerais**

Podemos depreender deste estudo que Portugal possuía na data de 2016, 71 855 entidades da ES, havendo um aumento significativo em cerca de 17% em relação a 2013.

Estas 72 mil entidades representaram 3,0% do Valor Acrescentado Bruto (VAB)<sup>5</sup> na economia nacional, 5,3% das remunerações e do emprego total e 6,1% do emprego remunerado, verificando-se um aumento comparativamente ao ano de 2013.

---

<sup>5</sup> "Valor criado por qualquer unidade envolvida numa atividade produtiva" (INE, 2005)

Tabela 1 Nº de Entidades da Economia Social em Portugal

	Nº de entidades
Associações com fins altruísticos (ACFA)	66 761
Cooperativas	2 343
Subsetores comunitário e autogestionário	1 678
Fundações	619
Misericórdias	387
Associações mutualistas	97

Fonte: Adaptado de Conta Satélite da Economia Social (2019, p. 3)

Como podemos determinar na Tabela 1, as ACFA apresentam o maior número de entidades, representado 92,9% da totalidade das organizações da ES.

Comparando com o resto do mundo, Portugal apresenta-se numa “posição mediana” em relação ao peso da ES na economia nacional, situando-se entre a Roménia e a Itália.

Tabela 2 “Peso da ES na Economia Nacional (VAB ou PIB)”

	%
Bélgica (2014)	6.10
França (2013)	6
Itália (2011)	3.50
Portugal (2016)	3
Roménia (2012)	1.90
Polónia (2012)	1.40

Fonte: Adaptado de Conta Satélite da Economia Social (2019, p. 25)

### 2.1.2 Enquadramento jurídico da Economia Social (Lei de Bases da Economia Social)

Em Portugal, o documento que representa jurídica e institucionalmente de forma explícita a ES é a Lei n.º 30/2013, de 8 de maio, a Lei de Bases da Economia Social (LBES). Espanha foi a pioneira na aprovação desta lei seguindo-se de Portugal. Esta lei contempla as “bases gerais do regime jurídico”, fazendo referência à própria definição de ES, as entidades que fazem parte do setor, os seus princípios orientadores, a relação entre o estado e as suas entidades e as suas políticas de fomento. Considerada uma lei geral, depende do governo no que concerne ao estabelecimento mais específico dos regimes sobre esta matéria. (Meira, 2013)

Na Constituição da República Portuguesa (CRP) verifica-se de uma forma implícita a referência do conceito de ES. Nela encontra-se denominada de Setor Cooperativo e Social e, considerando esta a designação dada à ES pelo governo português, num documento de extrema relevância como é a CRP, podemos afirmar, concordando com Meira (2013), que existe uma falta de tratamento autónomo por parte do estado português na constituição.

Neste documento são apresentados os objetivos mais específicos da ES, o seu reconhecimento institucional e jurídico através da:

- “Delimitação do âmbito subjetivo dos seus atores e dos princípios em que os mesmos assentam;
- Identificação de formas de organização e representação da economia social;
- Definição de linhas gerais das políticas de fomento da Economia Social;
- Identificação das vias de relacionamento das entidades da Economia Social com os poderes públicos.” (Meira, 2013, p. 4)

Esta lei define a ES como um conjunto de atividades económico-sociais com o objetivo de prosseguir os interesses dos seus membros, utilizadores e beneficiários, quando socialmente relevantes. Esta definição, logo de imediato, faz-nos corresponder todas as organizações anteriormente abordadas como organizações integrantes deste setor. (Lei de Bases da Economia Social, 2013)

Os princípios orientadores (Art. 5º) pelos quais estas organizações se devem reger para pertencer a este setor, são:

- “Primado das pessoas e dos objetivos sociais;
- Adesão e participação livre e voluntária;
- Controlo democrático dos respetivos órgãos pelos seus membros;
- Conciliação entre o interesse dos membros, utilizadores ou beneficiários e o interesse geral;
- Respeito pelos valores de solidariedade, da igualdade e da não discriminação;
- Gestão autónoma e independente das autoridades publicas ou outra entidade qualquer externa à economia social;
- Afetação dos excedentes à prossecução dos fins das entidades da economia social.” (Lei de Bases da Economia Social, 2013, p. 2727)

Na CRP, como já foi mencionado, é referida a ES com a utilização do conceito “Setor Cooperativo e Social”. Aqui é referido que este setor está situado entre o setor privado e o setor público, existindo assim o princípio da coexistência entre eles, que significa que qualquer que seja o modelo económico implementado, esses três setores têm de coexistir. (Meira, 2013)

No setor cooperativo e social, e segundo Rui Namorado, citado por Meira (2013), no artigo 82º, nomeadamente no ponto nº4, podemos verificar a divisão deste conceito em duas vertentes: a vertente social onde se incluem o subsector autogestionário, comunitário e solidário e a vertente cooperativa onde se insere o subsector cooperativo.

### **2.1.3 *Accountability* nas Organizações Sem Fins Lucrativos**

As OSFL têm vindo a ganhar cada vez mais importância e impacto na sociedade e, devido a essas mesmas razões, a procura de informação por todos os seus interessados também tem aumentado. A emergência das exigências relacionadas com a qualidade dos serviços prestados, a imposição de uma maior eficácia e eficiência, a crescente dúvida em relação à sua legitimidade e a escassez da confiança da sociedade são fatores que perturbam o funcionamento destas organizações, e, para colmatar esses problemas, foi necessário dar uma maior importância à *accountability*, tornando-se fulcral no processo de transparência e no reforço da credibilidade e legitimidade perante os seus interessados. A confiança é importante para estas organizações, principalmente quando estas são altamente dependentes dos seus doadores, e, quando existe desconfiança, as consequências podem vir a ser devastadoras. (A. Carvalho, 2016; A. Costa, 2011; Francisco & Alves, 2010; Keating & Thrandardottir, 2017; Martins, 2014; Ruela & Albuquerque, 2016)

*Accountability* são todos os processos de uma organização que levam à responsabilização e à transparência da mesma. Estes processos dão importância às expectativas e necessidades dos seus interessados. Ruela, (2013) fez uma síntese de diversas definições de variados autores para este conceito, definições essas distintas, mas que se complementam. Na obra de Ruela (2013, p. 16) faz referência como sendo a “capacidade de uma organização de dar resposta a uma entidade superior” ou da capacidade de uma organização se apresentar aberta ao “escrutínio público”; responsabilização dos “atores pelas ações” como também “assumir a responsabilidade por si mesmo” e os “meios através dos quais os indivíduos e organizações são responsabilizados pelas ações”. Até hoje, não existe um conceito generalizado e consensual sobre o que significa realmente *accountability*, nem existe a tradução desta palavra para a língua portuguesa. (Amaral, 2013; Couto & Ferreira, 2017; Khotami, 2017; S. Marques, 2014; Ruela, 2013b; Ruela & Albuquerque, 2016)

As OSFL sendo organizações com objetivos e missões, e por possuírem uma grande diversidade de interessados, é considerado por Ebrahim (2005), como citado em P. Silva (2016), importante a prestação de contas a essa diversidade de *stakeholders* para a satisfação das suas necessidades. (Martins, 2014)

Tabela 3 Abordagens à *accountability*

Abordagem	Principal conceito	A quem?	Como?
<b>Normativa</b>	Normativo/ético	Sociedade	- Obrigação moral de justificar a forma como as OSFL estão a alcançar a sua missão
<b>Relacional</b>	<i>Stakeholders</i>	Conjunto particular de <i>stakeholders</i> : pessoas que fazem parte da organização	- Negociação de critérios, indicadores e interpretações do que é o sucesso - Legitimidade é construída socialmente
<b>Stakeholder</b>	<i>Stakeholders</i> internos	<i>Stakeholders</i> : membros da direção, financiadores, governo, doadores, colaboradores, voluntários, beneficiários diretos, publico em geral	- Múltiplas abordagens para satisfazer as diferentes expectativas dos <i>stakeholders</i>
<b>Baseada em regras</b>	Juridicidade	Conjunto particular de <i>stakeholders</i>	- Padrões objetivos de avaliação - Fluxos de informação legais e previsíveis
<b>Estratégica</b>	Estratégia	Financiadores e outros <i>stakeholders</i> para captar recursos	- Ferramentas que sustentem a missão das organizações (e.g., informação sobre os resultados alcançados)
<b>Aprendizagem</b>	Aprendizagem organizacional	Organizações para melhorar a sua eficácia	- Aprender como melhorar atividades de modo a alcançar a sua missão - Criar uma cultura de <i>accountability</i> que é construída na missão e nos seus propósitos

Fonte: Adaptado de Ruela & Albuquerque (2016, p. 46)

A tabela anterior mostra-nos que existem várias abordagens à *accountability* por parte das OSFL, que influenciadas por abordagens económicas e organizacionais, vão justificar a forma como esta está a ser utilizada nas mesmas. Estas abordagens mostram-nos, de acordo com cada uma delas, de que forma é que as organizações utilizam a *accountability*. (Ruela, 2013b; Ruela & Albuquerque, 2016)

Ebrahim (2010), diz identificar na literatura quatro componentes principais essenciais da *accountability* nas OSFL: **transparência**, através da divulgação de informação para que esteja disponível e acessível ao escrutínio público; **responsabilidade ou justificação**, demonstrando todas as decisões da organização incluindo aquelas que não foram tomadas, para que sejam questionadas; **conformidade**, mediante a monitorização e avaliação dos processos e resultados dos mesmos, reportando-os com transparência; e **aplicabilidade de leis ou sanções**, quando existem desconformidades.

Para os diferentes interessados foram identificadas quatro formas de *accountability*, devido à existência de vários tipos de stakeholders, segundo vários autores, destacando Carvalho (2016) e Ruela & Albuquerque (2016). São, no fundo, mecanismos que “integram os meios pelos quais as organizações informam, negociam e consultam os stakeholders sobre um conjunto de aspetos relativos ao seu desempenho e missão” e variam de acordo com os stakeholders alvo. (Ruela, 2013b)

– **Accountability ascendente**

Utilizada para averiguar e medir resultados da organização e para verificação da eficiência do capital investido. É considerada a mais utilizada.

Engloba documentos como planos de atividades, relatórios semestrais e anuais, relatórios de contas e avaliação de desempenho.

Os *stakeholders* abrangidos são os doadores, financiadores, governos, conselhos de direção.

– **Accountability descendente**

Verifica se os objetivos e a missão da organização foram alcançados. Distinguida da anterior por focar a relevância da *accountability* no contexto moral e da responsabilidade da própria organização, sem qualquer tipo de pressão externa.

Dá importância à participação dos cidadãos de forma a poderem concluir se a organização corresponde às suas expectativas e necessidades.

Abrange *stakeholders* como: beneficiários diretos e indiretos da intervenção da organização.

– **Accountability interna e horizontal**

É quando a organização dá principal relevância ao desenvolvimento dos seus objetivos e projetos, a criação valor e estimulação da participação dos cidadãos e parceiros para o voluntariado. São caracterizados por atenuar a pressão exercida pelos agentes de financiamento.

Abrange *stakeholders* como: colaboradores e voluntários que contribuem para concretizar os objetivos da organização (*accountability* interna) e parceiros que colaboram com a organização (*accountability* horizontal)

Relativamente às informações financeiras, estas apresentam apenas a posição financeira e os custos e proveitos das suas atividades confrontadas com o orçamento, o que se revela

Comentado [A4]: bold

insuficiente pois não indicam de forma completa se a organização se apresenta num bom ou mau caminho. (A. Carvalho, 2016; A. Costa, 2011)

Ebrahim (2003, 2005, 2010), como citado em Ruela & Albuquerque (2016), também identifica que, estes mecanismos e todos aqueles que demonstrem o desempenho destas organizações, podem ser classificados em 3 tipos: transparência, participação e avaliação.

Para isso, Ruela & Albuquerque (2016), criaram um quadro onde os caracterizam através da sua função, propósito e limitações, que passo a citar na tabela seguinte.

Tabela 4 Caracterização dos mecanismos de *accountability*

	<b>Função</b>	<b>Propósito</b>	<b>Limitações</b>
<b>Transparência</b>	Informar sobre a estrutura organizacional, as ações desenvolvidas e os recursos despendidos.	Legitimar as organizações e incentivar o seu sentido de responsabilidade e comportamento ético.	Principal enfoque em dados quantitativos e financeiros, em detrimento dos dados qualitativos que espelhem a verdadeira amplitude e qualidade do trabalho desenvolvido.
<b>Participação</b>	Envolver as partes interessadas na tomada de decisão.	Legitimar as organizações e contribuir para a prossecução da sua missão.	Raramente é aplicada de forma efetiva e consequente, pois muitas vezes a participação é meramente simbólica.
<b>Avaliação</b>	Informar sobre o trabalho desenvolvido e os resultados obtidos.	Analisar o contributo dos resultados obtidos para a missão e os objetivos definidos; promover a aprendizagem com vista à melhoria de práticas.	Muitas vezes, quer o processo, quer o conteúdo da avaliação não permitem refletir de forma aprofundada e consistente sobre os impactos da ação na concretização da missão, nem permitem uma aprendizagem efetiva.

Fonte: Adaptado de Ruela & Albuquerque (2016, p. 55)

No que diz respeito ao mecanismo de transparência, este é importante por dar ênfase ao sentido de responsabilidade, moral e ético da organização. Uma das considerações presentes neste mecanismo que podem, de alguma forma, conotá-lo negativamente, é o facto de se apoiar em dados quantitativos e/ou financeiros, o que não dá a devida ênfase ao trabalho da organização. Quanto ao mecanismo de participação, apesar de inconsistente, tem a sua importância para apuramento direto de opiniões e envolvimento dos interessados na tomada de decisões. Neste, segundo Ruela (2013,

p. 24), é importante fazer a distinção dos vários níveis de participação “que variam consoante o grau de envolvimento efetivo no processo de tomada de decisão”. Vários autores citados na sua obra, dizem existir quatro níveis de participação, como adaptado no seguinte quadro.

Tabela 5 Níveis de participação

**Níveis de participação**

1. Apresentação de um projeto e participação do público. Envolve consulta com líderes e membros da comunidade, apesar das decisões serem a cargo do criador do projeto.
2. Envolvimento público nas atividades relacionadas com o projeto e pode ser sob forma de contribuição de fundos para a implementação do projeto e possibilidade de manutenção de serviços ou instalações.
3. Cidadãos negociam e discutem sobre decisões da organização e têm direito de veto sobre decisões.
4. Cidadãos envolvem-se completamente nas iniciativas.

Fonte: Adaptado de Ebrahim (2010, p. 19); Ruela (2013, p. 24 e 25); Ruela & Albuquerque (2016, p. 50 e 51)

No mecanismo de avaliação, o objetivo é avaliar performance e resultados da organização de forma a perceber no que ela pode melhorar. Este não só sob forma de avaliação da entidade servindo-se de uma “função utilitária”, mas também visto como forma de legitimação a organização e captação de recursos, uma “função simbólica”. (Ruela, 2013)

Todas estas formas de aplicar a *accountability* ajudam a ajustar os objetivos da organização ao contexto, que, por sua vez, é dinâmico. Isto quer dizer que a utilização das mesmas vai adaptar a organização à instabilidade dos meios em que se inserem, permitindo reformular os seus objetivos de acordo com o mesmo. (Ruela & Albuquerque, 2016)

Portanto, a *accountability* por parte de uma organização ajuda na manutenção da sua credibilidade, demonstrando o seu desempenho e uma imagem fidedigna perante os seus *stakeholders*, fulcral para uma “gestão socialmente responsável”. As práticas de *accountability* equilibram a organização e a sua gestão, salvaguardando possíveis crises financeiras e melhoram a competitividade. (A. Carvalho, 2016; A. Costa, 2011; Martins, 2014)

#### **2.1.4 A Teoria dos *Stakeholders* e a transparência nas OSFL**

O sucesso das organizações, segundo Hillman & Keim (2001), quer a nível económico, social e ambiental, passa pela satisfação, de forma equilibrada, das necessidades e expectativas dos *stakeholders*. A teoria dos *stakeholders* vem reforçar essa necessidade, e para tal, é imprescindível

toda uma gestão focada em todos os afetados e afetantes das organizações de forma a obter os melhores resultados e pôr em evidência a transparência da organização.

A prestação de informação de forma a avaliar o desempenho das OSFL ganhou importância com o surgimento desta teoria, criada pelo filósofo Robert Freeman, que propõe a existência de uma gestão dos relacionamentos entre os *stakeholders* e as organizações de forma a obter o máximo de valor para os mesmos. Esta teoria surgiu num ambiente em que se pensava que a prestação de informação só tinha interesse ao ser feita internamente e, ao invés de dar importância apenas aos agentes financeiros (detentores de capital – *shareholders*), é dada também ao indivíduo ou grupo de indivíduos que influencie significativamente a organização. Apesar da teoria dos *stakeholders* ter surgido e ter sido desenvolvida no seio empresarial, a sua aplicabilidade pode ser feita nas OSFL desde que devidamente adaptada. A teoria dos *stakeholders* baseia-se em outras duas teorias (teoria organizacional e teoria dos sistemas) que vieram dar ênfase à importância do estudo de todos os indivíduos ou grupos de indivíduos nas organizações, quer sejam internos, quer sejam externos. (A. Carvalho, 2016; C. Carvalho & Gomes, 2011; C. Dias & Rodrigues, 2002; Francisco, 2012; Francisco & Alves, 2010; Freeman et al., 2010; L. Lopes, 2007; P. Silva, 2016)

Como forma de explicação desta teoria, Donaldson e Preston (1995), como citado em Francisco, (2012), identificaram três abordagens: descritiva/empírica, instrumental e normativa, que se encontram explicadas na tabela seguinte:

Tabela 6 Abordagens à teoria dos *stakeholders*

Abordagens	Significado
Descritiva/empírica	A teoria dos <i>stakeholders</i> é usada para descrever, por vezes explicar certas características e comportamentos específicos da organização.
Instrumental	A teoria dos <i>stakeholders</i> juntamente com esta abordagem ajuda a identificar as conexões ou falta delas entre a própria gestão dos <i>stakeholders</i> e a concretização dos objetivos da organização.
Normativa	A teoria dos <i>stakeholders</i> é usada para determinar a missão da organização, identificando guias morais ou filosóficos que influenciam a gestão e as operações da organização.

Fonte: Adaptado de Donaldson & Preston (1995) e Francisco (2012)

*Stakeholders* é a designação dada a todos os interessados numa organização com que “se relaciona e interage” (A. Costa, 2011, p. 8; Francisco, 2012, p. iii; S. Santos, 2016, p. 23) e que têm como principal interesse a concretização de todos os objetivos da mesma. São todos aqueles que de forma decisiva influenciam e são influenciados pela organização (Braga & Carvalho, 2010; C. Carvalho & Gomes, 2011; Francisco & Alves, 2010; Freeman, 1984; Lewis, 2001; M. Lopes, 2015; Mitchell, Agle, & Wood, 1997; Neto, 2019; Puyvelde, Caers, Bois, & Jegers, 2012)

Podem ser identificados quatro tipos de *stakeholders* cuja *accountability* é necessária, segundo F. Costa (2015):

- Financiadores por darem à organização a sua sustentabilidade;
- Governo devido à obrigatoriedade da prestação de contas por lei;
- Doadores e voluntários por proporcionarem a prática de atividades;
- Beneficiários por serem considerados a razão pela qual a entidade existe e porque devem ser tratados como parte integrante da mesma.

No entanto, os *stakeholders* podem ser considerados externos ou internos à organização (Cooper, 2014) e podem ser variados, como vemos na seguinte tabela:

Tabela 7 Tipos de *stakeholders*

<b>Stakeholders</b>	
Utilizadores	Conselho de Administração
Membros	Doadores
Autoridades Locais	Voluntários
Fornecedores	Parceiros
Sindicatos	Público
Governo	Associações
Funcionários	Comunicação Social

Entre outros...

Fonte: Adaptado de Costa (2011)

Para além da categorização dos *stakeholders* como vimos no parágrafo anterior, existem na literatura, como mencionam Braga & Carvalho (2010) e Clarkson (1995), a divisão entre primários e secundários. Os primários são aqueles que têm um contacto direto com a organização, nomeadamente detentores de ações e que são muito importantes para a sobrevivência da mesma, como por exemplo: sindicatos, colaboradores, governo, sócios, clientes, concorrentes e fornecedores. Os secundários são menos diretos que os primários, têm menos influência na sobrevivência da organização, e são exemplos: comunicação social e grupos específicos de interesse.

Proposto por Mitchell et al., (1997), existe uma classificação que pode ser dada aos *stakeholders* com base na relação que possuem com a organização, em função de três atributos: poder, legitimidade e necessidade, que por sua vez podem classificá-los em vários tipos de acordo com o nível de relação com cada atributo (de 1 a 8, sendo 1 – Adormecido; e 8 – Não *stakeholder*).

Tabela 8 Os atributos dos *stakeholders*

<b>Atributos</b>		
<b>Poder</b>	<u>Coercivo</u>	Caracterizado pelo uso da força, violência e repressão.
	<u>Utilitário</u>	Caracterizado pelo uso de materiais e recursos financeiros.
	<u>Normativo</u>	Caracterizado por usar recursos simbólicos capazes de chamar à atenção da comunicação social.
<b>Legitimidade</b>		Caracterizado pela autoridade, uma vez que o poder por si só não é suficiente.
<b>Necessidade</b>		Caracterizado pela dependência e importância do <i>stakeholder</i>

Fonte: Adaptado de Francisco (2012) e Mitchell et al. (1997)

De acordo com esta teoria, a avaliação e a gestão dos *stakeholders* é crítica para o sucesso das OSFL. (Braga & Carvalho, 2010; C. Carvalho & Gomes, 2011; Cooper, 2014; C. Dias & Rodrigues, 2002; Francisco & Alves, 2010; Freeman, 1984; Inha, 2015; Lewis, 2001; M. Lopes, 2015; Neto, 2019; Puyvelde, Caers, Bois, & Jegers, 2016)

São vários os motivos pelos quais as organizações devem obrigatoriamente ter presentes esta teoria nas suas tomadas de decisões. As relações com os *stakeholders* podem dar oportunidade à organização de identificar novas oportunidades para levar a um maior reconhecimento, para além de permitir um conhecimento sobre a gestão de risco e a sua reputação uma vez que a dificuldade de obtenção de financiamento é cada vez maior. Dar importância aos *stakeholders*, vai permitir uma tomada de decisão mais consciente. (Martins, 2014)

### 2.1.5 A prestação de informação sobre o desempenho

Com a importância dada a estas organizações ao longo da sua existência tem aumentado a procura de informação, quer financeira quer não financeira, sobre as mesmas. (Francisco & Alves, 2010) As OSFL necessitam de facultar e prestar contas através da prestação de informação relevante a todos os seus *stakeholders*. A adoção da teoria dos *stakeholders* e a prestação de informação aos interessados na organização, permite não só corresponder ao dever ético e moral, apoiando-se em procedimentos transparentes, mas também avaliar o seu desempenho e facultar na sua tomada de decisão. Isto porque, para estas organizações, o financiamento advém dos seus principais *stakeholders*, fazendo todo o sentido colocar neles o devido valor e proceder a

mecanismos que os deixem satisfeitos com o projeto social que apoiam. A utilização desta teoria, na prestação de informação contabilística, tem vindo, cada vez mais, a ser considerada. (Francisco & Alves, 2015; Friedman & Miles, 2006)

São diversos os autores que identificam a avaliação de desempenho das OSFL útil para fins estratégicos, táticos e operacionais. Esta avaliação, onde se utilizam critérios baseados em eficiência e eficácia, tem em conta os recursos (*inputs*), as atividades e processos intermédios (*outputs*) e os resultados (*outputs* finais), e tem por base, também, a perspetiva da gestão interna e dos *stakeholders* da organização. (Francisco & Alves, 2015)

No que concerne a informação com o intuito de informar o exterior, Friedman & Miles (2006, como citado em Francisco & Alves (2010)), defendem que devem servir e corresponder às necessidades dos variados *stakeholders*. Os *stakeholders* possuem necessidade de avaliar o desempenho das organizações que se relacionam, quer com financeiros quer com não financeiros, com o intuito de tomar decisões conscientes (S. Santos, 2016) Todos eles, independentemente da influência que exercem sobre a organização, procuram informações sobre o seu desempenho. (Francisco & Alves, 2015)

Em Portugal, segundo Braga & Carvalho (2010), não existem modelos específicos de gestão nem mecanismos específicos de informação para dar conhecimento da *performance* das OSFL aos seus *stakeholders*. Por isso têm vindo a adotar ferramentas do setor privado empresarial pois é imprescindível corresponder às exigências da sociedade nos dias de hoje.

A evolução verificada na demonstração de desempenho nas OSFL pode ser classificada como instrumental/interna e normativa/externa. Segundo Francisco (2012, p. 12) no instrumental/interna, deu-se “em função de interesses internos ou benefícios que poderão tirar com ele”; na normativa/externa, deu-se pela “imposição legal ou de recomendação externa”. A nível interno da organização, existem instrumentos que, dando relevância ao *stakeholders* e adaptando-os a eles, têm sido relevantes para avaliação de desempenho, como por exemplo, o *Balanced Scorecard*, a *Performance Prism*, o *Tableau de Bord*. (Francisco, 2012; Francisco & Alves, 2010, 2015)

A utilização do *Balanced Scorecard* por parte das OSFL tem-se verificado, embora não usando todas as vantagens da sua utilização. Este instrumento ajuda as organizações a avaliarem o seu desempenho apoiando-se em indicadores financeiros e não financeiros. Este instrumento de gestão está a ser utilizado em detrimento dos indicadores tradicionais e fornece o que é necessário para a criação de uma estratégia. No modelo de *Balanced Scorecard* aplicado às OSFL dá-se ênfase à satisfação dos seus clientes - utentes/beneficiários. (Francisco, 2012; S. Marques, 2014; Sebadelhe, 2011; Simões, 2013) *Performance Prism*, é um sistema de medição de desempenho

que põe em evidência a importância dos *stakeholders* nas organizações, principalmente a sua satisfação e identificação das suas necessidades. (Francisco, 2012)

A contratação de entidades externas, nomeadamente entidades de auditoria, para avaliação de desempenho das OSFL é uma mais valia no que diz respeito à transparência que estas proporcionam para garantir que os seus financiadores continuem a apoiar a organização, através da exposição de informações importantes para os mesmos. (Anese, Costa, & Rossetto, 2016)

A posição financeira e a informação sobre os resultados das OSFL começam a passar para “segundo plano” em relação à prestação de informação, dando ênfase ao cumprimento da sua missão. (Francisco, 2012) Uma forma de fortalecer e de dar a conhecer a missão das OSFL à sociedade e aos seus *stakeholders*, passa pela adoção de processos de auditoria. Esta avaliação, irá providenciar aos seus financiadores informação transparente e garantir a continuação do apoio. (Anese et al., 2016; A. Carvalho, 2016)

## 2.2 Considerações Finais

As OSFL tentam suprimir parte das necessidades que a sociedade enfrenta e isso só é possível com um conjunto de interessados com quem interagem e possibilitam que execute os seus objetivos. (CIRIEC, 2007) O aumento do número destas organizações tem dilatado a procura dessa informação sobre as mesmas (Francisco, 2012). Segundo Franco (2004) e Larkin e Di Tommaso (2003), como citado em P. Silva (2016, p. 11) a prestação de contas “deve ser feita por razões de ordem moral, ética e de transparência” e assim torna-se importante para captar os vários tipos de recursos.

Em Portugal, o peso do setor da ES encontra-se em posição mediana no que diz respeito ao seu peso na economia nacional, com um total de 3%. Com um total de cerca de 72 mil entidades, representa 5.3% das remunerações e do emprego total, e ainda 6.1% do emprego remunerado. (dados relativos a 2016) (Instituto Nacional de Estatística, 2019) Estas organizações são representadas juridicamente na LBES.

É através do financiamento que os *stakeholders* disponibilizam às organizações, que existe a possibilidade da sua permanência na sociedade e, ligada a essa condição, como consequência, existe ainda maior necessidade de prestação de informação, quer financeira, quer não financeira, de forma a justificar todas as ações tomadas com esse financiamento. A prestação de contas pode ser considerada sinónimo de transparência e todas essas condições impostas a uma organização cujo financiamento advém dos seus interessados e levam ao sustento das organizações constituintes deste setor. Uma governação de qualidade focada nos objetivos e principalmente nos seus interessados é, assim, muito importante para manter-se a credibilidade e confiança diante de

todos. Como ficou evidente neste capítulo um dos aspetos importantes a ter em consideração na governação das OSFL é a *accountability*. A disponibilização de informação financeira e não-financeira da organização, é, para todas as partes interessadas, muito importante para conhecer a *performance* e fazer uma avaliação do investimento, quer financeiro, quer humano, quer material, que foi feito ao longo do exercício da mesma. (A. Carvalho, 2016; A. Costa, 2011; Martins, 2014; P. Silva, 2016)

A teoria dos *stakeholders* veio reforçar a ideia da necessidade de prestação de informação aos interessados das organizações, permitindo o sucesso das mesmas. (Hillman & Keim, 2001)

## Capítulo 3 Estudo Empírico

Após o estado da arte elaborado no capítulo anterior com base em trabalhos académicos, artigos e fontes estatísticas, neste capítulo iremos proceder à investigação do tema central desta dissertação. A metodologia de investigação é qualitativa assente num estudo de caso múltiplo, com recurso à técnica de investigação "entrevista semi-estruturada", onde será utilizada uma interpretação qualitativa dos seus resultados de forma a obter toda a informação possível para responder aos objetivos a que nos propusemos.

Após um enquadramento metodológico da investigação, serão abordadas as ferramentas utilizadas no estudo, os seus objetivos, o objeto de estudo onde teremos uma pequena caracterização das organizações escolhidas e caracterização da amostra. |

### 3.1 Metodologia de investigação

A escolha da metodologia de investigação a aplicar em qualquer estudo depende sempre do fenómeno em análise (Ryan, Scapens, & Theobald, 2002). Neste estudo, foi adotada uma abordagem predominantemente qualitativa para adquirir um conhecimento mais técnico sobre a realidade deste fenómeno em análise, devido à escassez de investigações nesta temática, nomeadamente no âmbito nacional. |

O método qualitativo permite uma análise em profundidade sobre os conhecimentos e interpretações dos fenómenos estudados, através da apreensão dos significados e do estado particular do sujeito, na tentativa de compreender as perspetivas dos indivíduos sobre um assunto. Este método, privilegia a compreensão dos problemas a partir da perspetiva do sujeito da investigação (Bogdan & Biklen, 1999).

Este tipo de metodologia tem uma grande validade interna porque permite o acesso à complexidade e diversidade da realidade em estudo, traduzindo-se na principal vantagem da sua utilização. No entanto, apresenta como grande limitação o facto de trabalhar com pequenas amostras devido à necessidade de contextualização e à natureza dos instrumentos de recolha e análise de dados utilizados (Serapioni, 2000).

A preferência da utilização do método qualitativo está relacionada com a complexidade do estudo, por se observar os factos no seu "meio natural" (Teis & Teis, 2006, p. 1), e por ser rico em pormenores descritivos (Barbosa, 2012). É devido ao facto de serem trabalhos que envolvem a análise de um ou mais casos em profundidade que este método se revela o mais indicado a aplicar. (Coimbra & Martins, 2013; Coutinho & Chaves, 2002; Figueiredo & Amendoeira, 2018) Através de uma abordagem qualitativa será possível produzir empatia com os participantes e determinar vários pontos de vista dos mesmos, obtendo uma análise profunda sobre o objeto de estudo investigado. (Barbosa, 2012)

Comentado [A5]: Acho que não deve este título aqui, já está na folha principal

Comentado [A6]: ???

Através do estudo de caso múltiplo que é, segundo Carneiro (2018, p. 314), uma técnica utilizada para se procurar compreender, explorar ou descrever "fenómenos sociais complexos", foram escolhidas três OSFL, com o objetivo de obter um conhecimento mais aprofundado de instrumentos utilizados na manutenção da sua sustentabilidade e da sua confiança perante todos os seus stakeholders. O estudo de caso não é um estudo unicamente utilizador do método qualitativo, podendo haver uma combinação de métodos mistos: "quali-quantitativo" e método quantitativo. (Coimbra & Martins, 2013; Coutinho & Chaves, 2002; Figueiredo & Amendoeira, 2018)

**Comentado [A8]:** na obra original diz "fenómenos sociais e psicológicos complexos" posso subtrair o "psicológicos" e continuar com a frase em aspas?

A técnica de investigação a ser utilizada e a considerada mais apropriada e capaz de nos proporcionar uma visão mais ampla para o assunto estudado é a entrevista, que é uma técnica de pesquisa social utilizada na compreensão de um indivíduo através dos seus depoimentos em relação à sua perspetiva acerca do que o rodeia. (Batista et al., 2017)

### 3.3 Caracterização da amostra - Objeto de estudo

As OSFL escolhidas, que são o nosso objeto de estudo, foram três. Todas estas organizações contribuem de várias e distintas formas para uma sociedade equitativa. Seguidamente, elabora-se uma pequena caracterização das mesmas conforme as informações captadas quer pelas entrevistas, quer pelos seus *websites*.

#### BioLiving<sup>6</sup>



A BioLiving é uma associação sem fins lucrativos ligada ao ambiente. Sediada em Albergaria-a-Velha, foi fundada em 2016 por uma equipa que trabalhava já há muito tempo. Os seus sócios fundadores já se conheciam e já tinham projetos em comum. O motivo da sua criação advém das dificuldades que sentiam, principalmente a nível político, de levar a cabo o seu trabalho.

O principal objetivo da sua criação, é "levar a natureza a toda a gente", através de educação ambiental, formações científicas, entre variadas ações junto da natureza. Apoia-se, essencialmente, na promoção da sustentabilidade através de atividades no meio ambiente, incentivo à cidadania ambiental e defesa dos valores atuais, dinamização da economia social, promoção da inclusão, paz e solidariedade e acompanhamento nas áreas de floresta.

As suas principais áreas de intervenção são o meio florestal, a proteção e preservação da floresta portuguesa. Mas também possuem intervenções relacionadas com a poluição. Os seus

<sup>6</sup> Fonte: toda a informação retirada do website da associação: <https://www.bioliving.pt/> e da entrevista à associação)

serviços requisitados são os educativos e de consultadoria técnica e científica, e também fazem gestão de património em cidades. O seu mote é: “Educação e natureza para todos”

#### **U.Dream<sup>7</sup>**



A Associação U.Dream Portugal, sediada no Porto, surgiu no seio da Faculdade de Economia do Porto, em 2013. Atualmente atuam nas cidades de Braga, Aveiro e Coimbra e surgiu inspirada numa fase menos positiva do seu fundador, que se relaciona com o propósito atual da mesma.

Surge como uma empresa social júnior, com o intuito de prestar serviços a empresas, nomeadamente consultoria, em troca de financiamento para ajudar crianças em fases mais complicadas.

Transforma-se num projeto educativo, que consiste na educação e desenvolvimento de competências de liderança social em jovens universitários. Por sua vez, por intermédio destes jovens, promovem e apoiam iniciativas de natureza sociocultural. Estes inserem-se na associação como voluntários e fazem parte de um programa de três semestres onde desenvolvem competências pessoais e a sua envolvimento com a sociedade. No fim do projeto, possuem ferramentas para desenvolver o seu projeto de impacto social, sendo o seu objetivo final.

Estes projetos sociais passam pelo acompanhamento de crianças em estados de saúde débeis, “ações de felicidade” nas cidades, acompanhamento a lares de crianças e idosos e palestras em escolas.

#### **Animalife<sup>8</sup>**



A Animalife fundada oficialmente em 2011, surge devido ao conhecimento que um grupo de pessoas possuía da causa animal, das dificuldades que as associações enfrentavam no apoio dos seus animais e na existência de fracos recursos que as permitissem ser sustentáveis.

Primeiramente, surge como uma ferramenta, uma rede social, onde as associações poderiam divulgar os animais que se encontravam para a adoção e também utilizada para captação de voluntários, sócios e doadores. Tornando-se um projeto insustentável a longo prazo, devido aos inúmeros pedidos de ajuda, perceberam que existia uma necessidade de criação de algo maior,

---

<sup>7</sup>Fonte: toda a informação retirada do website da associação e do relatório de gestão de 2018: <https://www.udream.pt/pt/quem-somos-afinal> e da entrevista à associação.

<sup>8</sup> Fonte: toda a informação retirada do website da associação: <https://animalife.pt/pt/sobrenos/> e da entrevista à associação.

criando-se assim a associação. A atividade desta associação sempre foi ajudar as associações a serem encontradas pela população nas mais variadas necessidades.

Em 2012, contactada pela Sonae, cria o Banco Solidário Animal, que através de recolha de alimentos para animais, soluciona alguns problemas no que concerne ao abandono de animais. Passou de uma associação de apoio a animais para ser uma associação de apoio social, virada para a componente social integrando os animais, apoiando famílias, pessoas em situação de sem abrigo e associações.

Dada a impossibilidade de estudar todas as OSFL portuguesas, foram escolhidas três organizações com âmbitos e áreas de intervenção diferenciados para este estudo empírico, proporcionando uma visão mais variada.

**OSFL 1.** BioLiving

**OSFL 2.** U.Dream

**OSFL 3.** Animalife

Tabela 9 Caracterização das organizações em estudo

	Tipologia	Ano de Surgimento	Âmbito da intervenção	Principais áreas de intervenção
<b>OSFL 1</b>	Associação com Fins Altruísticos	2016	Conservação e Proteção da Natureza; Educação Ambiental; Formação; Inclusão e Envolvimento Social	Proteção e preservação do meio florestal
<b>OSFL 2</b>	Associação com Fins Altruísticos	2013	Impacto social	Desenvolvimento de competências de liderança social em jovens do ensino superior
<b>OSFL 3</b>	Associação com Fins Altruísticos	2011	Apoio social com integração dos animais	Apoio a famílias carenciadas, pessoas em situação de sem abrigo com animais e associações de animais abandonados

Fonte: Elaboração própria com base na informação fornecida pelas entrevistas efetuadas e pelos seus websites

Comentado [A9]: acho que devia colocar isto no início deste ponto

### 3.3.1 Estudo de Caso Múltiplo

O estudo de caso é, por diversos autores, considerado uma estratégia de investigação que visa o desenvolvimento de um estudo intenso e detalhado de um caso. Trata-se de uma estratégia que cada vez tem ganhado mais reputação no meio acadêmico nomeadamente na elaboração de trabalhos de investigadores e estudantes. (Carneiro, 2018; Coimbra & Martins, 2013; Coutinho & Chaves, 2002)

Esse caso pode designar vários motivos de estudo, como se pode ver na seguinte tabela.

Tabela 10 Tipos de casos de estudo

Casos de estudo	
Indivíduo	Decisão
Personagem	Política
Pequeno grupo	Processo
Organização	Incidente
Comunidade	Acontecimento Imprevisto

Fonte: Adaptado de C. Coutinho & Chaves (2002) e Figueiredo & Amendoira (2018)

Segundo Barañano (2004, p. 102), como citado por Barros (2015), o estudo de caso é “apropriado para o desenvolvimento de estudos na área da gestão e ciências sociais” e o estudo de acontecimentos “contemporâneos” em que a pessoa que esta a desenvolvê-lo possui “pouco ou nenhum controlo” (Yin, 1994), e, por isso, enquadra-se perfeitamente no área do tema em estudo. (Flick, 2005)

O estudo de caso visa responder a questões “Como?” e “Porquê?” e é preferencialmente escolhido para dar uma segunda visão que os historiadores ou que a componente teórica da investigação não possui, que é a observação direta do caso e entrevistas estruturadas. (Yin, 1994)

Este envolve o desenvolvimento de uma empatia com os participantes do estudo e visa compreender as várias perspetivas dos mesmos. (Barbosa, 2012)

Yin (1994) refere a classificação dos estudos de caso em três tipos:

- **Exploratório:** quando se obtém informação “preliminar” sobre o objeto de estudo;
- **Descritivo:** quando se descreve um caso e através de perguntas “Como?”;
- **Explanatório:** quando se explica um acontecimento e as suas causas, observando as suas várias dimensões.

As vantagens associadas a este método de investigação prendem-se com o facto de ser um estudo profundo de um ou vários casos, de ser um método que se pode aplicar a “situações humanas e a contextos contemporâneos da vida real” dando assim grande importância ao seu carácter holístico que permite a compreensão dos factos de uma forma global, concentrada e completa. (Coutinho & Chaves, 2002; Meirinhos & Osório, 2010; Yin, 1994)

A utilização da entrevista vai permitir ao entrevistado expor a sua perceção acerca da realidade ou do acontecimento e permite perceber a forma como o mesmo pensa acerca do assunto em estudo. (T. Vieira, 2015) E através desse método de recolha de dados, e da utilização destas estratégias e métodos de análise, vai-se poder obter um estudo com todas estas características, de forma a aplicar fenómenos estudados no capítulo 2 (Revisão da Literatura).

### 3.3.2 Entrevista

A entrevista é uma técnica de pesquisa muito comum de ser utilizada na pesquisa social e isso revela-se já há bastante tempo. Esta técnica permite ao investigador um contacto mais direto com os intervenientes do estudo em causa, proporcionando a concretização de todos os objetivos definidos pelo investigador. (Batista et al., 2017; R. Monteiro, 2011)

Quivy & Capemhoudt (1998), anunciam algumas vantagens no que diz respeito à utilização desta técnica de pesquisa, nomeadamente a recolha de dados com alguma profundidade e a sua flexibilidade no que toca à condução da entrevista, atendendo também às necessidades do entrevistado. No que diz respeito às desvantagens e às suas limitações, esta técnica exige do investigador bastante tempo, não tem uma amostra tão ampla, os dados tornam-se mais difíceis de analisar e a possibilidade de existir um desvio na entrevista.

Existem três vertentes da entrevista pelas quais o investigador pode optar, tendo em conta o tipo e os objetivos do estudo. São elas:

- **Entrevista não estruturada:** esta traduz-se num tipo de entrevista que não possui uma estrutura ou um guião. É deixado a cargo do entrevistador as questões a fazer na altura da mesma. Normalmente é utilizada uma questão inicial que irá dar rumo à conversa. (Fortin, 1999; R. Monteiro, 2011)
- **Entrevista semiestruturada:** é um tipo de entrevista que, apesar de ter um guião planeado, dá alguma liberdade ao entrevistado embora nunca perdendo o foco do objetivo do estudo, deixando-a decorrer de forma natural. (D. Marques, 2014; Quivy & Capemhoudt, 1998)
- **Entrevista estruturada:** as questões deste tipo de entrevista são totalmente premeditadas, o investigador não possui liberdade com as mesmas na altura da entrevista e são utilizadas

questões fechadas. Assim é requisito de o entrevistador possuir “o máximo do controlo sobre o conteúdo, o desenrolar da entrevista, a análise e sua interpretação. (Jordan, 2005; R. Monteiro, 2011)

O tipo de entrevista escolhida e que mais se adequa aos objetivos de estudo propostos neste trabalho, é a entrevista semiestruturada, pois pretende-se dar alguma liberdade ao entrevistado, tendo o entrevistador apenas que reencaminhar a entrevista ou fazer algum acréscimo ao guião preparado anteriormente, de forma a fazer corresponder aos referidos objetivos. (Ferreira, 2017; A. Ramos, 2004)

Na seguinte tabela, está em evidencia informações relativas às entrevistas, nomeadamente a data em que foi realizada, o meio pelo qual se concretizou e a sua duração.

Tabela 11 Informação sobre as entrevistas

	<b>Data</b>	<b>Meio</b>	<b>Duração</b>
<b>BioLiving</b>	11 de novembro	Videoconferência via Zoom	43:01 minutos
<b>U.Dream</b>	6 de novembro	Videoconferência via Zoom	53:27 minutos
<b>Animalife</b>	30 de outubro	Chamada telefónica	47:47 minutos

Fonte: Elaboração própria

Às três organizações foram feitas entrevistas não presenciais, devido à situação atual de pandemia, mediante mútuo acordo e as mesmas foram gravadas com o consentimento dos entrevistados.

O guião da entrevista (no Apêndice A) foi construído com base na questão de investigação, nos objetivos específicos definidos para este estudo, fundamentando com toda a revisão bibliográfica do Capítulo 2. Após uma pequena explicação do contexto e dos objetivos do estudo de caso desta dissertação e do objetivo da entrevista, procedeu-se às questões em si, iniciando algumas relacionadas com o entrevistado, nomeadamente o seu cargo na organização, o seu tempo de exercício e as suas principais funções. Posteriormente, procedeu-se às questões relacionadas com a organização, nomeadamente, todo o processo da sua criação até ao que representa atualmente, questões relacionadas com os seus recursos humanos, áreas de intervenção na sociedade e projetos desenvolvidos e em desenvolvimento. Na terceira e última fase, parte-se para o objetivo deste estudo e são feitas questões relacionadas com a gestão da organização, medição de desempenho, importância dos *stakeholders*, prestação de contas, dificuldades e medidas adotadas para as contornarem.

Quanto aos entrevistados, não foi imposto que a entrevista tivesse de ser feita à direção da organização, no entanto, o conteúdo do guião da entrevista requeria conhecimentos aprofundados sobre toda a organização. Todos os entrevistados demonstraram-se totalmente capazes de responder às questões desenvolvidas. De forma a elaborar a sua caracterização, segue-se a tabela 12, onde se fica a conhecer que cargo ocupam, o tempo que o ocupam e quais são as suas principais funções na organização.

Tabela 12 Caracterização dos entrevistados

	<b>Cargo</b>	<b>Tempo de exercício do cargo</b>	<b>Principais funções</b>
<b>OSFL 1</b>	Gestão/Administração	3 anos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contactos com parceiros e participantes na associação</li> <li>• Gestão de voluntários</li> <li>• Gestão de projetos</li> </ul>
<b>OSFL 2</b>	CMO – <i>Chief Marketing Officer</i>	4 anos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsável por toda a comunicação (redes sociais, palestras, eventos..."</li> <li>• Responsável pela formação (decisão de conteúdos que vão ser trabalhados pelos estudantes)</li> </ul>
<b>OSFL 3</b>	Presidente da direção	9 anos (desde 2011)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilização por tudo, das quais destacou:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– tarefas relacionadas com parcerias</li> <li>– angariação de fundos</li> <li>– gestão da equipa (recursos humanos e voluntários)</li> </ul> </li> </ul>

Fonte: Elaboração própria com base nas entrevistas efetuadas

Todas as organizações inserem-se na tipologia de Associação com Fins Altruísticos e são relativamente recentes, sendo que a organização com mais anos é datada de 2011 e a mais recente de 2016. Os seus âmbitos de intervenção são diferentes, tendo havido essa preocupação na tentativa de obtenção de visões diferenciadas dos entrevistados.

Na seguinte tabela, fazem-se referência aos meios de comunicação que estas organizações possuem e os documentos neles encontrados que possuam informação financeira ou não financeira. Esta verificação é importante, pois estes são os meios principais onde qualquer interessado tem a possibilidade de encontrar este tipo de informação e, evidentemente, outro tipo de informação importante para, posteriormente, poder elaborar as suas próprias conclusões acerca da organização.

Tabela 13 Levantamento da divulgação de relatórios de desempenho nos *websites*

	<b>Meios de comunicação</b>	<b>Documentação disponibilizada</b>
<b>OSFL 1</b>	Website, Facebook, Instagram	Disponível
<b>OSFL 2</b>	Website, Facebook, Instagram	Disponível
<b>OSFL 3</b>	Website, Facebook, Instagram	Não disponível

Fonte: Elaboração própria

Como é possível apurar do levantamento feito, duas entidades apresentam publicamente (acessível a qualquer pessoa) relatórios de desempenho relativamente a exercícios anteriores e todas possuem os meios de comunicação mais comuns nos dias de hoje onde comunicam os seus projetos, apelos e onde sensibilizam todos os seus interessados.

Relativamente aos recursos humanos das OSFL, através das entrevistas, foi possível concluir o seguinte:

Tabela 14 Recursos humanos

<b>Recursos Humanos</b>			
		<b>Voluntários</b>	
	<b>Nº de remunerados</b>	<b>Nº de associados</b>	
			<b>Nº</b>
			<b>Como é feito o recrutamento</b>
<b>OSFL 1</b>	1	140	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 10- 15 em projetos não financiados</li> <li>• 50 por cada projeto financiado</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redes sociais</li> <li>• <i>Website</i></li> <li>• Departamento de Biologia da Universidade de Aveiro</li> </ul>
<b>OSFL 2</b>	14	2155	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 90 por ano</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redes sociais</li> <li>• Palestras, salas de aula, formações gratuitas</li> <li>• Através de todos os parceiros</li> </ul>
<b>OSFL 3</b>	2	500	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 200 voluntários internos e 4000 externos</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Website</i></li> </ul>

Nota: Elaboração própria com base nas entrevistas

### 3.4 Análise e discussão dos resultados

Tendo em conta o objetivo principal deste estudo: **análise da *accountability* e da transparência de modo a perceber a sua importância para o seu desempenho das OSFL e para os seus *stakeholders***, na presente secção irão ser abordados os resultados do estudo das entrevistas efetuadas.

Nesse sentido, foi necessário elaborar um conjunto de dimensões de análise, com base nesse objetivo principal e nos objetivos específicos definidos para este estudo, de forma a organizar a análise dos resultados da melhor forma possível e atingir os todos objetivos propostos. Procedeu-se de seguida, à utilização de cada uma dessas dimensões para caracterizar as OSFL em estudo.

Tabela 15 Dimensão de análise de estudo relacionadas com os objetivos específicos

Dimensões	Objetivos específicos
<b>1 Desempenho</b>	– Como é feita a medição do desempenho da OSFL?
<b>2 Financiamento</b>	– Quais são as principais fontes de financiamento das OSFL?
	– Quais são as dificuldades na obtenção de apoios financeiros e de recursos humanos e consequentes medidas adotadas para contornar as dificuldade?
<b>3 Stakeholders e divulgação de informação</b>	– Quais são os principais <i>stakeholders</i> da OSFL?
	– Como é feita a divulgação de informação – financeira e/ou não financeira?
	– Quais as motivações para divulgação de informação aos seus <i>stakeholders</i> ?
<b>4 Accountability</b>	– Como se caracteriza a <i>accountability</i> nas OSFL?

Fonte: Elaboração própria

#### 1. Desempenho

O objetivo desta dimensão é identificar de que forma as organizações fazem a medição do seu desempenho.

**OSFL 1:** foi partilhada a inexistência de um modelo/plano de avaliação da OSFL, no entanto, baseia-se em indicadores qualitativos e quantitativos para o fazer:

- indicadores quantitativos: a organização analisa os resultados dos seus projetos e iniciativas. Indicadores como o nº de árvores plantadas e nº de hectares recuperados, nº de atividades realizadas e nº de participantes voluntários;

**Comentado [A10]:** A análise que apresenta a seguir está bem, mas precisa de a cruzar com as fontes bibliográficas que referiu na Revisão de Literatura.

- indicadores qualitativos: trata-se de algo informal a realizar entre os elementos da equipa da associação.

Para além destes indicadores, analisa o exercício atual com o ano anterior, verificando o seu desempenho e progresso.

Possui relatórios de contas e de atividades e de gestão. Estes documentos possuem informações que permitem aos *stakeholders* da OSFL obter informação sobre o desempenho e missão, como defende Ruela (2013). Quando questionada se existia a contratação de alguma entidade externa para avaliação de desempenho refere ser uma impossibilidade pois não possui meios financeiros suficientes para o fazer.

Esta OSFL avalia o seu desempenho de acordo com as possibilidades das suas circunstâncias. Esta avaliação do desempenho satisfaz vários *stakeholders*, como defendem Friedman & Miles (2006, como citado em Francisco & Alves, (2010) ser importante. E, quando divulgada, possibilitará os interessados de tomar decisões conscientes quanto à organização, como refere S. Santos (2016).

**OSFL 2:** o entrevistado refere a contratação de consultores externos que apoiam na avaliação de desempenho e que, na linha de pensamento de Anese et al. (2016), é uma mais valia para a manutenção da sustentabilidade e transparência da organização.

Foi referida a concretização de reuniões trimestrais com os elementos da associação onde irão explorar as opiniões e sentimentos de cada um, acerca da associação e do trabalho que exercem nela.

É elaborada uma medição de desempenho de cada membro constituinte, onde avaliam a rentabilidade dos projetos em que cada um se encontra inserido, em que são consideradas o número de horas e as tarefas executadas. Através de relatórios de contas e atividades também mede o seu desempenho e, para além disso, também o mede através da perceção do impacto dos seus projetos, iniciativas e campanhas. Estas medições de desempenho feitas aos colaboradores e através dos relatórios mencionados, segundo os autores A. Carvalho (2016); Ruela & Albuquerque (2016), encontram-se em evidência em duas das formas de *accountability* identificadas nas suas obras, que ajudam a fornecer dados relativamente ao desempenho da OSFL aos seus *stakeholders*. Verifica-se a importância para a OSFL da satisfação de variados *stakeholders* da organização, através de informação variada sobre o desempenho das mesmas, como é sustentado pelos autores Friedman & Miles (2006)

**OSFL 3:** a elaboração de uma iniciativa que promove a perceção do desempenho da associação através da junção de vários *stakeholders*, desde câmaras municipais, associados e beneficiários, entre outros, foi uma referência feita pelo entrevistado desta OSFL. Esta iniciativa é uma atividade coletiva onde se juntam estes *stakeholders*. A associação e os seus parceiros ficam com a perceção do impacto e da credibilidade da mesma.

Também existe medição de desempenho através de recolha estatística das suas iniciativas, nomeadamente a do BSA e da iniciativa “Completa”, em que fazem recolha do número de alimentação animal doada.

A OSFL elabora também um levantamento estatístico das iniciativas junto das famílias, pessoas em situação de sem abrigo e associações.

Possui relatórios de desempenho, nomeadamente, relatórios de contas, gestão e financeiro. Estes são mecanismos referenciados por Ebrahim (2003), que permitem a *accountability* das OSFL. Dispõem também de uma consultora que avalia o desempenho e dá orientações à associação. Mais uma vez, aqui, sustenta-se a importância de todas estas iniciativas de demonstração de desempenho, que se encontra inserida nas das formas de *accountability* presentes nas obras de A. Carvalho, (2016); Ruela & Albuquerque, (2016).

## 2. Financiamento

O financiamento é um dos constituintes mais importantes para levar os objetivos da associação a serem cumpridos e a terem uma presença, que é fundamenta, na sociedade. Aqui procura-se trazer em evidência quais são consideradas as suas principais fontes de financiamento, as dificuldades na sua obtenção e as respetivas medidas adotadas para contornar essas situações.

No que diz respeito às fontes de financiamento, as organizações consideram as seguintes como principais à sua sustentabilidade:

Tabela 16 Principais fontes de financiamento

### Principais fontes de financiamento

<b>OSFL 1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Serviços prestados</li> <li>• Projetos Erasmus</li> </ul>
<b>OSFL 2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investimentos europeus</li> <li>• Sócios</li> <li>• Serviços prestados a empresas</li> </ul>
<b>OSFL 3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuintes individuais</li> <li>• Sócios</li> <li>• Campanhas <i>face-to-face</i></li> <li>• Iniciativa Banco Solidário Animal (BSA)</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria com base nas entrevistas efetuadas

**OSFL 1:** a associação tem como principais fontes de financiamento os projetos Erasmus cofinanciados pelo programa Erasmus+ e os serviços prestados. Embora possam existir algumas (poucas) desistências nos serviços e instabilidades quanto à aceitação dos projetos financiados, o entrevistado revela que estas limitações não põem em causa ação da associação. Em relação a

sócios e doações, não são muito significativas pelo que possuem um peso pouco considerável no que diz respeito ao financiamento da mesma.

**OSFL 2:** as principais fontes de financiamento são os investimentos europeus, nomeadamente através do programa Portugal2020; os sócios, que através de um cartão de sócio, com uma quota anual ou mensal, ajudam na sustentabilidade financeira da associação; os serviços que prestam a empresas, câmaras, famílias, que se traduz na adaptação da metodologia da associação às mesmas; workshops e organização de experiências sociais. A captação de financiamento era “relativamente positiva”, havia facilidade em obter apoios, no entanto, com a situação pandémica em que nos encontramos, a associação viu a disponibilidade financeira das pessoas que a apoiavam a diminuir e as empresas privadas com pouca disponibilidade para contratar os seus serviços e apoiar os seus projetos, pelo que conclui que o orçamento disponível para os projetos teve uma diminuição.

**OSFL 3:** o entrevistado destaca como principais fontes de financiamento da OSFL as contribuições individuais e pontuais de pessoas singulares, as contribuições dos sócios com quotas mensais e a iniciativa de angariação de alimentação animal – o BSA. Esta última é considerada pelo entrevistado uma fonte de financiamento pois é com ela que é possível fazer corresponder com bens alimentares às três áreas de intervenção da associação: famílias carenciadas, pessoas em situação de sem abrigo e as associações que apoia. Também possuem outras fontes de financiamento como uma loja solidária, que é pouco relevante, outras iniciativas como a “Completa” que consiste no arredondamento dos valores de compras efetuadas em *petshops* e clínicas veterinárias, o número solidário, onde qualquer pessoa consegue contribuir para a associação apenas com uma chamada, pontos de recolha de bens e de permanência de mealheiros para contribuições monetárias. O entrevistado destaca o investimento feito nas campanhas *face-to-face* que são também das principais fontes de captação de fundos.

### 3. *Stakeholders* e divulgação de informação

Os *stakeholders*, como abordámos na revisão da literatura, são muito importantes. São aqueles a quem as organizações consideram importante prestar contas do seu desempenho e muitos deles são os principais meios de financiamento da mesma. Os mesmos são influenciados pela divulgação de informação elaborada pela própria organização, e tirando as suas próprias conclusões, irão determinar a sua participação na sustentabilidade da mesma ou não. A teoria dos *stakeholders* reforça esta questão da importância dos mesmos. (Hillman & Keim, 2001)

Aqui o objetivo é perceber quais são os principais *stakeholders* e perceber como é que essa divulgação de informação, sendo ela financeira ou não financeira, é feita pelas associações e quais as suas motivações para as divulgarem.

Na tabela 17, podemos verificar, com base nas entrevistas elaboradas, os principais *stakeholders* de cada organização:

Tabela 17 Principais *stakeholders* das organizações

<b>Principais <i>stakeholders</i></b>	
<b>OSFL 1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sócios</li> <li>• Contratantes de serviços</li> <li>• Parceiros de projeto: municípios, empresas, outras ONGs, escolas, universidades</li> </ul>
<b>OSFL 2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Universidades</li> <li>• Câmaras municipais</li> <li>• Escolas secundárias</li> <li>• Meios de comunicação</li> <li>• Organismos políticos e de financiamento</li> <li>• Sócios</li> <li>• Voluntários</li> <li>• Associações de estudantes</li> <li>• Outros parceiros</li> </ul>
<b>OSFL 3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sonae</li> <li>• Auchan</li> <li>• El Corte Inglés</li> <li>• Sócios</li> <li>• Voluntários</li> <li>• Outras empresas privadas</li> </ul>

Fonte: elaboração própria com base nas entrevistas efetuadas

**OSFL 1:** os principais *stakeholders* da OSFL são os seus respetivos sócios, entidades contratantes de serviços e todos aqueles que são parceiros de projeto. O entrevistado salienta a importância da transparência perante todos os seus interessados, nomeadamente os principais, pois defende que é um dos seus direitos, obter informações acerca da associação, bem como um dever da própria facultar essa mesma informação. Isto, pois, os seus *stakeholders* são importantíssimos no que diz respeito à continuidade do trabalho da associação. Considera existir uma grande responsabilidade neste assunto pois querem continuar a ter os seus parceiros e acredita que a associação é, também, uma mais valia para eles.

No que compete à informação financeira e não financeira, possui os relatórios de atividades e contas, disponíveis no seu *website* para qualquer interessado na OSFL. A respeito de informação não financeira, através das suas redes sociais, dá a conhecer a sua atividade, os seus projetos, oportunidades de voluntariado, entre outros.

A OSFL dá importância a todos os seus *stakeholders*, verificando-se aqui a teoria dos *stakeholders* e que, segundo o autor Hillman & Keim (2001), permite o sucesso da organização.

**OSFL 2:** universidades, associações de estudantes, câmaras municipais, escolas secundárias, organismos políticos e de financiamento, sócios, voluntários, meios de comunicação e, de uma forma geral, parceiros, são, para a associação considerados os principais *stakeholders*. O entrevistado faz referência ao envio de informações sobre o que a associação faz, através de *newsletters*, aos associados e até a pessoas que apenas se interessem pela associação. Dá ênfase ao canal de comunicação interna que existe, de forma a contactar com os voluntários e informá-los das atividades da equipa profissional. Ebrahim (2010), como citado em P. Silva (2016) refere que a existência de uma grande diversidade de *stakeholders* intensifica a importância a prestação de contas a essa diversidade, de forma a poderem continuar com os seus objetivos e missões e com a satisfação dos mesmos, verificando-se essa preocupação nesta associação.

Os relatórios financeiros, no fundo, a forma de prestação informação financeira da associação, refere serem transparentes e perfeitamente elaborados. Poderão ser lidos estes relatórios, relativamente ao ano anterior do exercício atual, através do seu *website*. O entrevistado revela que a OSFL cumpre rigorosamente toda a elaboração dos relatórios e presta contas a todos os seus *stakeholders*. Para além desta prestação financeira, dá grande relevância às redes sociais, onde poderão ser encontradas a prestação não financeiras, como as suas atividades e iniciativas.

A teoria dos *stakeholders*, é, nesta OSFL verificada, pois dão importância à prestação de informação quer financeira, quer não financeira de forma a que o interessado continue a apoiar a sustentabilidade da organização. Como fundamentado na OSFL anterior, Hillman & Keim (2001) defendem esta importância. (Ebrahim, 2005; Martins, 2014; P. Silva, 2016)

**OSFL 3:** o entrevistado refere que os principais *stakeholders* são três grandes empresas de retalho (tabela 17), que são as grandes empresas que dão o grande suporte na realização das campanhas. Considera, também, como *stakeholders* principais, os seus sócios, voluntários e as outras empresas privadas que lhes dão apoio.

No que diz respeito à prestação de informação financeira, possuem-na devidamente preparada e transparente para poder crescer enquanto instituição, disponível a qualquer *stakeholder*. Não possui publicamente os seus relatórios de gestão, relatórios de atividades e relatórios financeiros, pois o entrevistado acha desnecessária essa exposição, considerando que iria causar confusão àqueles que não se encontram relacionados com a OSFL, no que concerne à gestão do financiamento gerado nas campanhas, e ainda refere só existirem necessidades de exposição pública dos relatórios quando a predominância do financiamento da entidade é de carácter público. Como informação não financeira, foi abordada uma *newsletter* (enviada por *email* e disponível no *website*) que informa resumidamente as atividades que a associação concretizou ao longo do mês, bens rececionados e distribuídos, protocolos efetivados e as iniciativas mais importantes. Para além da *newsletter*, também referenciou os canais de contacto (*Whatsapp*), que já abordámos anteriormente, o *website*, onde partilham dados não financeiros, de carácter

estatístico, sobre os apoios dados a cada área de intervenção, as últimas notícias relacionadas com a associação como também é feito nas redes sociais, nomeadamente *Facebook* e *Instagram*. Tal como nas duas anteriores OSFL, verifica-se igualmente a preocupação em informar todos os interessados da organização, apoiando-se na teoria dos *stakeholders* abordada por Ebrahim (2005); Hillman & Keim (2001); Martins (2014); P. Silva (2016).

#### 4. *Accountability*

Nesta dimensão, o objetivo é caracterizar a *accountability* das OSFL estudadas. Foi optado por dispor a informação retirada das entrevistas de forma diferente das dimensões anteriores. Esta caracterização é elaborada tendo em conta todas as outras dimensões, uma vez que a *accountability* se trata, no fundo, da matéria principal de estudo desta dissertação e uma vez que todas as dimensões se relacionam entre si.

- **Abordagens à *accountability*:**

Como é possível identificar na Tabela 3 no Capítulo 2 da Revisão da Literatura, existem várias abordagens à *accountability*, segundo as autoras Ruela & Albuquerque, (2016). Tentou-se, assim, fazer referência aquelas que se identificaram nas entrevistas efetuadas. A identificação das abordagens trata-se de uma perceção do investigador com base nas entrevistas.

Conclui-se que:

**OSFL 1:** Foi possível identificar quatro abordagens à *accountability* nesta OSFL.

- Aplica uma abordagem “**Normativa**” pois o entrevistado defende que a OSFL tem o dever de informar os seus *stakeholders* e eles mesmos têm o direito de ser informados, principalmente aqueles que são mais importantes. Aplica-se esta abordagem pois verifica-se uma obrigação moral de justificar como a OSFL está a alcançar a sua missão, característica essa dessa abordagem.
- Aplica uma abordagem “**Stakeholder**” pois utilizam várias abordagens de forma a satisfazer os diferentes *stakeholders*. A OSFL pretende satisfazer os membros da organização, os seus financiadores, os seus colaboradores, os seus voluntários e os seus sócios, havendo essa referida diversidade.
- Uma abordagem “**Baseada em regras**” também foi possível detetar nesta OSFL, devido à existência de financiadores públicos, como é o caso dos municípios que apoiam esta organização. Está, assim, implícita a necessidade de prestação de contas de acordo com os padrões jurídicos, a um conjunto particular de *stakeholders*.
- E, por fim, foi possível observar, também, a aplicação da abordagem “**Estratégica**”, que se encontram aliadas às duas abordagens anteriores, no sentido de que utilizam ferramentas que demonstrem o alcance dos objetivos da OSFL e assim, continuar a captar os recursos que os seus *stakeholders* dispensam para a organização.

**OSFL 2:** Foi possível identificar três abordagens à *accountability* nesta OSFL.

- Uma abordagem “**Relacional**”, uma vez que a OSFL procura perceber opiniões das pessoas que fazem parte da organização, como na iniciativa que possuem em que concretizam reuniões trimestrais de forma a aferir opiniões e sentimentos dos elementos da organização. Existe a tentativa de medir o sucesso através dessa aferição com um conjunto particular de *stakeholders*, nomeadamente aqueles que fazem parte da organização.
- Aplica-se também, uma abordagem “**Baseada em regras**”, no sentido de que, a existência de um financiamento europeu “Portugal 2020” obriga ao respeito de regras devidamente estabelecidas juridicamente.
- Além disso, também é possível verificar nesta OSFL a abordagem “**Aprendizagem**”, pois existe a contratação de entidade externa de forma a melhorar a eficácia da mesma, existindo assim uma aprendizagem organizacional com intuito de aprender como melhorar a atividade da organização.

**OSFL 3:** Foi possível identificar três abordagens à *accountability* nesta OSFL.

- A abordagem “**Stakeholder**” verificou-se nesta organização pois possuem várias abordagens para satisfação das diferentes expectativas dos *stakeholders* internos.
- Também se verificou a abordagem “**Relacional**” através das iniciativas que a OSFL possui com seus *stakeholders* internos para perceber desempenho da organização e consequentemente obter informações dos *stakeholders*.
- Uma abordagem “**Baseada em regras**” também é possível identificar na medida em que o entrevistado refere haver uma obrigatoriedade de prestação de contas quando existem razões jurídicas para o fazer, que no fundo, é o que relata esta abordagem.

- **Formas de *accountability*:**

Também na obra de Ruela & Albuquerque, (2016) é possível identificar várias formas de *accountability* de acordo com os mais diversos *stakeholders*. No mesmo capítulo (2), é possível concluir a existência de três formas e foi possível identificar nas OSFL estudadas as seguintes conclusões:

**OSFL 1:** Foi possível identificar duas formas de *accountability*, nomeadamente:

- ***Accountability* ascendente:** o entrevistado fez referência à existência de relatórios de contas e no seu *website* existem também relatórios e planos de atividades. Esta forma permitirá averiguar e medir os seus resultados.
- ***Accountability* descendente:** o entrevistado faz referência à obrigação de prestação de contas aos *stakeholders* e o direito de eles terem acesso a essa informação.

**OSFL 2:** Foi possível identificar duas formas de *accountability*, nomeadamente:

- **Accountability ascendente:** referencia do entrevistado aos relatórios de contas e de atividades.
- **Accountability interna:** em que o entrevistado aborda iniciativas de percepção de opiniões dos colaboradores da organização, de forma apurar variadas informações.

**OSFL 3:** Foi possível identificar duas formas de *accountability*, nomeadamente:

- **Accountability ascendente:** o entrevistado refere os relatórios de contas e atividades, e os relatórios de gestão como instrumento de averiguação e medição dos resultados da OSFL.
- **Accountability interna e horizontal:** através da identificação de iniciativas de percepção de desempenho da organização na ótica dos seus *stakeholders*, nomeadamente colaboradores, voluntários e parceiros.

### 3.5 Considerações finais

Foi possível, após uma apresentação detalhada dos dados retirados das entrevistas conjugados com os objetivos propostos para este estudo, concluir que as associações escolhidas revelam dar importância a uma gestão transparente e à correspondência às necessidades dos seus *stakeholders*. Todas as associações consideram importante a medição do seu desempenho e a demonstração dessa medição a todos os seus interessados, quer através de informação financeira, quer através de informação não financeira. A contratação de entidades externas para auxiliar essa medição demonstra a vontade de levarem a cabo uma gestão transparente e de prosseguirem os seus objetivos da melhor forma prezando por um tratamento do desempenho de uma forma completa e com qualidade, levando à credibilidade externa. Duas das três associações estudadas, revelam a importância de possuírem uma entidade externa auxiliar na manutenção da credibilidade, transparência e desempenho. Além disso prezam por uma comunicação constante e consistente com todos aqueles que as tornam sustentáveis, ou seja, os seus financiadores. Foi possível detetar uma comunicação formal e informal nas OSFL, que procurava satisfazer todos eles, através de prestação de informações variadas, e incentivá-los a dar continuidade ao apoio os projetos das associações. (Manuel & Toscano, 2009; M. Santos & Bastos, 2018)

Uma particularidade verificada, que diz respeito à exposição pública dos respetivos relatórios das OSFL, foi que apenas duas das três associações acharam relevante essa exposição, não só aos seus *stakeholders*, mas à sociedade em geral, através da publicação dos mesmos nos seus *websites*. Uma das OSFL estudadas possui a opinião de que não é necessária essa exposição, sendo apenas importante a quem tem o dever de prestar contas. Embora esta posição seja perfeitamente compreendida, até pela razão exposta, que diz respeito à “confusão” que essa exposição pública dos mesmos causaria, a minha opinião assenta no sentido de que, essa exposição, poderia canalizar novos *stakeholders* a apoiar a associação.

Comentado [A11]: Falta cruzar os resultados com as fontes da revisão da literatura

Das várias abordagens à *accountability*, abordadas na Revisão da Literatura (Capítulo 2) que Ruela & Albuquerque (2016) põe em evidência na sua obra, foi possível concluir que as organizações em estudo aplicam algumas das abordagens à *accountability* abordadas na tabela 3 desse mesmo capítulo.

Também foi possível verificar que as OSFL estudadas utilizam várias formas de *accountability*, (*accountability* ascendente, descendente, interna e horizontal), tentando satisfazer todos os tipos de *stakeholders*, desde superiores hierárquicos até aos parceiros e beneficiários e utilizando vários tipos de mecanismos de informação, desde relatórios a participações diretas em momentos de decisão. (Carvalho, 2016; Ruela & Albuquerque, 2016)

Relativamente à captação de financiamento para prossecução dos propósitos das organizações, percebeu-se pouca dificuldade na obtenção dos mesmos e isto, verificou-se igualmente em relação à captação de voluntários. Apenas uma delas fez a evidência de que o financiamento proveniente de sócios era pouco significativo e que não influenciavam de todo o funcionamento da associação.

O guião das entrevistas possuía duas questões relacionadas com o contexto atual vivido, a situação pandémica causada pelo Covid-19. Nelas, era questionada a situação atual da associação relativamente aos apoios financeiros e aos voluntários. As alterações sofridas em consequência das circunstâncias atuais e conseqüentemente as medidas adotadas para contorná-las. Foi possível concluir que, como é evidente e lógico, todas as associações encontram-se influenciadas de alguma forma negativa pela pandemia. A diminuição de contribuições monetárias, a inibição da possibilidade de atuar no terreno, através de iniciativas e campanhas, devido às restrições das medidas impostas pelo atual governo, a indisponibilidade ou desistência de voluntários, a pouca abertura das empresas privadas ao financiamento da atividade da associação, a crescente necessidade de atuação das associações perante a situação em que nos encontramos e a falta de apoios necessários para tal, entre outros fatores, foram as dificuldades sentidas e referidas pelos entrevistados.

Deste modo, foi possível determinar que a *accountability* e a transparência andam, realmente, lado a lado nas OSFL e isso foi possível verificar no presente estudo feito às OSFL que foram escolhidas. A exposição transparente de relatórios e a utilização de diversos canais de comunicação, demonstração transparente da "posição" da associação em todos os sentidos, é realmente fulcral na continuidade do exercício da sua atividade e importante para captar os vários tipos de recursos. (P. Silva, 2016) Os *stakeholders*, apoiados pela teoria dos *stakeholders*, são verdadeiramente um dos fios condutores para o sucesso desse mesmo exercício. (Hillman & Keim, 2001)

Finalizando, é apresentada a tabela 18 onde se podem ver resumidos os aspetos mais importantes retirados deste estudo.

Tabela 18 Aspetos importantes retirados do estudo de caso múltiplo

	OSFL 1	OSFL 2	OSFL3
<b>Desempenho</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliação baseada em indicadores quantitativos e qualitativos;</li> <li>• Relatórios de contas e atividades, e de gestão.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniões trimestrais para perceção do desempenho dos elementos da associação;</li> <li>• Medição de desempenho de colaboradores;</li> <li>• Relatórios de contas e atividades, e de gestão .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciativa para perceber o desempenho da associação juntando vários <i>stakeholders</i>;</li> <li>• Dados estatísticos de iniciativas;</li> <li>• Relatórios de gestão, contas e financeiro.</li> </ul>
<b>Financiamento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Em tempos de pandemia: Aumento significativo do financiamento, no entanto, existe a adoção de medidas para contrariar a situação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poucas dificuldades;</li> </ul>	
<b>Stakeholders e divulgação de informação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Importância da transparência;</li> <li>• Facultar informação;</li> <li>• <i>Stakeholders</i> são importantíssimos para sua sustentabilidade;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envio de informação financeira e não financeira;</li> <li>• Comunicação interna;</li> <li>• Comunicação externa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Stakeholders</i> são um grande suporte na prossecução dos objetivos;</li> <li>• Envio de informação financeira e não financeira;</li> <li>• Comunicação interna;</li> <li>• Comunicação externa.</li> </ul>
<b>Accountability</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abordagem: normativa, <i>stakeholder</i>, baseada em regras e estratégica;</li> <li>• <i>Accountability</i>: ascendente e descendente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abordagem: Relacional, baseada em regras e aprendizagem;</li> <li>• <i>Accountability</i>: ascendente e interna.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abordagem: <i>stakeholder</i>, relacional e baseada em regras;</li> <li>• <i>Accountability</i>: ascendente, interna e horizontal.</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria.

## Conclusão

## Principais conclusões

Esta dissertação aborda a *accountability* e a transparência como fatores essenciais à sustentabilidade das OSFL. Sendo estas organizações tão importantes para a nossa sociedade, torna-se imprescindível o estudo de desses fatores. Uma gestão focada na manutenção da transparência, da credibilidade, da confiança são cruciais. Na parte prática deste estudo, abordamos um estudo de caso de três organizações, em que se pretende analisar a *accountability* e a transparência nestas entidades, de forma a perceber a importância que possuem estas abordagens para o seu desempenho e para os seus *stakeholders*.

Assim, para concluir, foram tiradas as seguintes conclusões:

- As OSFL inserem-se no setor que se denomina de Economia Social e que são organizações privadas que foram criadas através de iniciativas sociais dos cidadãos, de forma a dar resposta a problemas sociais públicos. Estas vêm auxiliar as organizações governamentais e as organizações empresariais a dar essa resposta e não visam a criação de lucro. (Alves & Moreira, 2004; Andrade & Franco, 2007; Macková & Dvořáková, 2017; Salamon & Anheier, 1992, 1997; Weisbrod, 1972)
- Uma vez que as OSFL são prestadoras de serviços sociais e cuja sua principal finalidade não é a criação de lucro (Afonso, 2018; Andrade & Franco, 2007; J. Carvalho, 2008; A. Costa, 2011; F. Ramos & Klann, 2019; Simões, 2013; N. Vieira et al., 2017) dependem dos seus financiadores para prosseguir a sua missão e os seus objetivos, sendo altamente dependentes dos seus doadores (A. Carvalho, 2016; A. Costa, 2011; Francisco & Alves, 2010; Keating & Thrandardottir, 2017; Martins, 2014; Ruela & Albuquerque, 2016) Assim, a prestação de informação é imperativa para estas OSFL. De forma a manterem-se confiáveis, devem possuir um conjunto de características assentes na transparência que levam a que se tornem legítimas e credíveis no seio da sociedade. (Andrade & Franco, 2007; A. Carvalho, 2016; A. Costa, 2011; Ilhan, 2013; Jordan, 2005; M. Silva et al., 2011; P. Silva, 2016)
- A importância destas organizações e deste setor torna-se evidente quando se fala de necessidades sociais que não são colmatadas pelos outros setores. Para além disso, apesar dos vários tipos de organizações deste setor, é possível, concluir de modo generalizado, que possuem um peso relativamente significativo, representando 3% do PIB de Portugal. (Conta Satélite da Economia Social, 2019)
- Este setor é regulado juridicamente e institucionalmente na LBES, tendo cada forma jurídica da ES também legislação própria.
- Devido à importância das OSFL do meio em que se inserem, é imperativa a adoção de processos que gerem confiança, credibilidade e legitimidade nestas organizações, apelando à implementação da transparência nas suas mais variadas formas. (A. Carvalho, 2016; A. Costa, 2011; Francisco & Alves, 2010; Keating & Thrandardottir, 2017; Martins, 2014; Ruela

& Albuquerque, 2016) A *accountability* são todos esses processos de responsabilização e transparência de uma entidade, e que visam não só uma gestão correta e transparente mas também a necessidade de apresentarem uma gestão transparente a todos os seus interessados - *stakeholders* – dando importância às suas expectativas e necessidades, levando-os a continuar a apoiar a organização. (Amaral, 2013; Couto & Ferreira, 2017; Khotami, 2017; S. Marques, 2014; Martins, 2014; Ruela, 2013b; Ruela & Albuquerque, 2016) Esta ideia é potenciada pela teoria dos *stakeholders*, que coloca os *Stakeholders* e a sua satisfação como elemento fundamental para o sucesso das organizações. (Hillman & Keim, 2001) A utilização da *accountability* por parte das organizações pode ser caracterizado e verificado através de mais variadas formas. (Ebrahim, 2010; Ruela, 2013b; Ruela & Albuquerque, 2016)

- Através do estudo de caso múltiplo elaborado, foi possível perceber a importância que a *accountability* e a transparência têm nas OSFL estudadas. Todas apresentam a preocupação de uma gestão transparente para todos os seus *stakeholders*, na medida em que todas possuem relatórios financeiros e não financeiros. Assim, como defendido por Ruela (2013), esta informação permite os seus interessados de avaliar o desempenho da organização e segundo S. Santos (2016) tomar decisões conscientes quanto à organização que apoiam.
- Além disso, é possível perceber que a avaliação de desempenho é efetuada por todas as OSFL em estudo, mostrando preocupação até na percepção dos variados *stakeholders*, na medida em que se concretizam iniciativas nesse sentido.
- Esta preocupação na percepção e esta disponibilização de informação variada sobre a organização, é considerada muito importante na manutenção da credibilidade e confiança, por autores como A. Carvalho (2016); A. Costa (2011); Martins (2014); P. Silva (2016). Estes mesmos autores também sustentam a ideia de que a prestação de contas é sinónimo de transparência. A transparência por sua vez cria confiança que é muito importante principalmente porque depende dos seus *stakeholders* para ser sustentável. Cada vez mais têm surgido exigências por parte dos interessados, o que ainda dá mais ênfase à *accountability*. Estas ideias são defendidas por variados autores (A. Carvalho, 2016; A. Costa, 2011; Francisco & Alves, 2015; Keating & Thrandardottir, 2017; Ruela & Albuquerque, 2016).
- A exposição transparente de relatórios, demonstração transparente da “posição” da associação em todos os sentidos, é realmente fulcral na continuidade do exercício da sua atividade e importante para captar os vários tipos de recursos. (P. Silva, 2016) Os *stakeholders*, apoiados pela teoria dos *stakeholders*, são verdadeiramente um dos fios condutores para o sucesso desse mesmo exercício. (Hillman & Keim, 2001) E nas OSFL em estudo foi possível verificar a importância dada a esse fio condutor. Assim, foi possível determinar que a *accountability* e a transparência andam, realmente, lado a lado nas OSFL e isso foi possível verificar no presente estudo feito às OSFL escolhidas, tendo então cumprido o objetivo desta dissertação.

## Limitações de estudo

No que diz respeito às limitações do estudo podemos identificar dificuldades na resposta aos pedidos de cooperação das OSFL. Foram enviados pedidos a variadas organizações, até de variadas tipologias existentes no universo das OSFL, que não obtiveram resposta.

O período atual em que vivemos, presume-se que pode ter sido uma das razões pelas quais a disponibilidade das organizações tenha diminuído.

A sensibilidade que este tema acarreta, devido à abordagem a assuntos sensíveis que cada vez são mais abordados na sociedade e que possuem por vezes consequências menos positivas, causadas essencialmente pelo alarmismo, pode ser vista como uma limitação a este estudo.

Além disso, identifica-se o tamanho da amostra como uma limitação pois utilizando uma amostra de três organizações não é possível generalizar este estudo para todas as organizações. Apesar da amostra pequena, as organizações que foram estudadas inserem-se apenas numa tipologia, tornando-se assim impossível essa generalização.

A escassez da investigação nesta temática, nomeadamente a nível nacional, também se revelou uma limitação e que impulsionou uma abordagem predominantemente qualitativa.

## Pistas para investigação futura

Como pistas de investigação futura, sugerem-se:

- Alargamento do estudo a mais organizações, nomeadamente de variadas tipologias;
- Aumento do número de organizações na amostra;
- Análise mais detalhada às organizações;
- Alargamento da amostra aos *stakeholders*;
- Análise detalhada dos instrumentos de demonstração de desempenho referidos no ponto 2.1.4 do Capítulo 2, como o *Balanced Scorecard*, *Tableau de Bord* e *Performance Prism*.

## Referências Bibliográficas

- Afonso, O. (2018). Economia Social: conceito e características. *Dinheiro Vivo*.
- Aleixo, A. (2014). *Da economia social para a economia solidária*.
- Alvarez, J., & Sá, J. (2018). *Anuario iberoamericano de la economía social*. 3, 161.
- Alves, A., & Moreira, J. (2004). Cidadania digital e democratização eletrónica. In *Inovação e Governação nas Autarquias*.
- Amaral, N. (2013). *Da dependência e vulnerabilidade à sustentabilidade e autonomia do terceiro setor?* Retrieved from <http://repositorio.utad.pt/handle/10348/2799>
- Amin, A., Cameron, A., & Hudson, R. (2010). The social economy in context. In *Placing the Social Economy*. [https://doi.org/10.4324/9780203166123\\_chapter\\_1](https://doi.org/10.4324/9780203166123_chapter_1)
- Amoroso, J. (2018). *Liderança ética, confiança interpessoal e partilha de conhecimento: Evidências no setor privado e nas ONGs em Portugal*.
- Andrade, A., & Franco, R. (2007). *Economia do conhecimento e organizações sem fins lucrativos*.
- Anese, V., Costa, C., & Rossetto, R. (2016). Gestão de stakeholders em Organizações Sem Fins Lucrativos. *IV Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais*.
- Bandeira, A., Tomé, M., & Meira, D. (2015). Integrated reporting and corporate social responsibility in the context of social (Mutual associations in the health and welfare sector). *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 85, 109–142.
- Barbedo, Â., & Bandeira, A. (2014). Economia Social: m pilar para combater a atual conjuntura económica e social. *Atas Do XVI Encontro AECA*, 1–21.
- Barbosa, A. (2012). *A Relação e a Comunicação Interpessoais entre o Supervisor Pedagógico e o Aluno Estagiário*. Retrieved from <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/2472/1/AnaMariaBarbosa.pdf>
- Barros, A. (2015). *Páticas de gestão em Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL) - O caso das mutualidades*. Universidade Lusófona do Porto.
- Batista, E., Matos, L., & Nascimento, A. (2017). A entrevista como técnica de investigação na pesquisa qualitativa. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, 11(3), 23–38.
- Bento, F. (2016). *Modelos de gestão de empresas sociais, em particular das cooperativas - Estudos de caso em Portugal*.

- Bogdan, R., & Biklen, S. (1999). *Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos* (Coleção C). Retrieved from <http://scholar.google.pt/scholar?hl=pt-PT&q=educaçao&btnG=&lr=#3>
- 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. *16º Congresso Da APDR - Universidade Da Madeira, Funchal*.
- Caeiro, J. (2005). Economia Social: conceitos, fundamentação teórica e principais desafios. *Intervenção Social*, 31, 65–84.
- Caeiro, J. (2008). Economia social: conceitos, fundamentos e tipologia. *Revista Katálysis*, 11(1), 61–72. <https://doi.org/10.1590/s1414-49802008000100006>
- Campos, M. (2013). *O Terceiro Sector em Portugal: A importância dos planos de comunicação estratégica nas Instituições Particulares de Solidariedade Social da Região Norte – O caso da Misericórdia de Santo Tirso*.
- Carneiro, C. (2018). O estudo de casos múltiplos: estratégia de pesquisa em psicanálise e educação. *Psicologia USP*, 29(2), 314–321. <https://doi.org/10.1590/0103-656420170151>
- Carvalho, A. (2016). *Transparência na Prestação de Contas das Fundações: abordagem teórica e empírica*.
- Carvalho, C., & Gomes, D. (2011). *Psicologia das organizações do trabalho e dos recursos humanos*. [https://doi.org/http://dx.doi.org/10.14195/978-989-26-0238-7\\_1](https://doi.org/http://dx.doi.org/10.14195/978-989-26-0238-7_1)
- Carvalho, J. (2008). *O Desempenho nas Organizações Sem Fins Lucrativos*. 1–19.
- CIRIEC. (2007). A Economia Social na União Europeia. In *Comité Económico e Social Europeu*.
- Clarkson, M. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92–117.
- Código Cooperativo. , Diário da República n.º 169/2015, Série I, Lei n.º 119/2015 § (2015).
- Código das Associações Mutualistas. , Decreto-Lei n.º 72/90 de 3 de Março de 1990 § (1990).
- Coimbra, M., & Martins, A. (2013). O estudo de caso como abordagem metodológica no ensino superior. *Nuances: Estudos Sobre Educação*, 24(3), 31–46. <https://doi.org/10.14572/nuances.v24i3.2696>
- Comité Económico e Social Europeu. (2017). *Evolução recente da economia social na União Europeia*. 1–30. Retrieved from <http://www.eesc.europa.eu/sites/default/files/files/qe-04-17-876-pt-n.pdf>

- Cooper, K. (2014). *Exploring stakeholder participation in nonprofit collaboration*.
- Costa, A. (2011). *A accountability nas Organizações sem fins lucrativos: O caso particular de algumas Fundações em Portugal*.
- Costa, F. (2015). "Mais transparência, mais donativos?" *A relação entre o Fundraising, a Accountability e o seu reflexo nos donativos*.
- Coutinho, C., & Chaves, J. (2002). O estudo de caso na investigação em Tecnologia Educativa em Portugal. *Revista Portuguesa de Educação*, 15(1), 221–243.
- Couto, M., & Ferreira, A. (2017). A importância da transparência e accountability na administração local. *Congresso Internacional de Contabilidade e Auditoria*.
- Demoustier, D., & Rousselière, D. (2004). Social economy as social science and practice: Historical perspectives on France 1. *Cahier de Recherche LEPII, Série EMOI*, 6, 26. <https://doi.org/10.4324/9780203967782>
- Dias, C., & Rodrigues, R. (2002). Avaliação de impacto nas organizações do terceiro setor: uma abordagem baseada na teoria dos stakeholders. *Encontro de Estudos Organizacionais*.
- Dias, F. (2011). *A Importância das Misericórdias no Contexto do Século XXI - (Horizontes de Mudança ou Emergência de um novo Paradigma?) A Santa Casa da Misericórdia de Arganil – Modernidade e Desenvolvimento Local*.
- Domingues, R. (2014). *A contribuição da economia social na concepção de políticas públicas para o desenvolvimento local*.
- Donaldson, T., & Preston, L. (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. *The Academy of Management Review*, 20(1), 65–91.
- Ebrahim, A. (2003). Making sense of accountability: Conceptual perspectives for northern and southern nonprofits. *Nonprofit Management and Leadership*, 14(2), 191–212. <https://doi.org/10.1002/nml.29>
- Ebrahim, A. (2005). Accountability myopia: Losing sight of organizational learning. In *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* (Vol. 34). <https://doi.org/10.1177/0899764004269430>
- Ebrahim, A. (2010). The Many Faces of Nonprofit Accountability. In *Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management*. <https://doi.org/10.1002/9781119176558.ch4>
- Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social. , Decreto-Lei n.º 119/83, Série I, N.º 46 de 25 de Fevereiro de 1983 § (1983).
- Fernandes, B., & Alves, M. (2020). A transparência na governança das empresas publicas: Uma

revisão da literatura. In *XXX Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica*.

Ferreira, M. (2017). *Monitorização dos resultados: Uma ferramenta para a tomada de decisão na melhoria da escola*.

Figueiredo, M., & Amendoeira, J. (2018). O estudo de caso como método de investigação em enfermagem. *Revista Da UIIPS – Unidade de Investigação Do Instituto Politécnico de Santarém, VI(2)*, 102–107.

Filho, G. (2002). Terceiro Setor, Economia Social, Economia Solidária e Economia Popular: traçando fronteiras conceituais. *Bahia Análise & Dados, 12(1)*, 9–19.

Flick, U. (2005). *A investigação qualitativa: importância, história, características*. 1–33.

Fonseca, S. (2015). Governação nas organizações não lucrativas: O caso das misericórdias em Portugal. *Portugal: Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego.*, 1–9. Retrieved from <http://hdl.handle.net/10400.19/4191>.

Fortin, M. F. (1999). *O Processo de Investigação: Da concepção à realização*.

Francisco, L. (2012). *O desempenho das Organizações Sem Fins Lucrativos na perspetiva dos stakeholders*.

Francisco, L., & Alves, M. (2010). A necessidade de informação dos stakeholders das organizações sem fins lucrativos: Uma responsabilidade, um desafio a vencer e a busca de soluções. *Comunicaciones Presentadas - Actas Del XIV Encuentro AECA*, 1–19. Retrieved from [http://www.aeca1.org/pub/on\\_line/comunicaciones\\_xivencuentroaeca/cd/19j.pdf](http://www.aeca1.org/pub/on_line/comunicaciones_xivencuentroaeca/cd/19j.pdf)

Francisco, L., & Alves, M. (2015). A avaliação do desempenho e as necessidades de informação dos stakeholders das OSFL. *Congresso Dos TOC*, 24.

Franco, R. (2005). *Defining the Nonprofit Sector: Portugal*. Retrieved from [http://books.google.co.jp/books?id=SlsJOAAACAAJ&dq=intitle:Working+Papers+intitle:The+Johns+Hopkins+Comparative+Nonprofit+Sector+Project&hl=&cd=1&source=gbs\\_api\\_papers2://publication/uuid/4EC75707-FA64-4610-B37C-213C75B9DC17](http://books.google.co.jp/books?id=SlsJOAAACAAJ&dq=intitle:Working+Papers+intitle:The+Johns+Hopkins+Comparative+Nonprofit+Sector+Project&hl=&cd=1&source=gbs_api_papers2://publication/uuid/4EC75707-FA64-4610-B37C-213C75B9DC17)

Freeman, E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*.

Freeman, E., Parmar, B., Harrison, J., Wicks, A., Purnell, L., & Colle, S. (2010). Stakeholder theory: The state of the art. *Academy of Management Annals, 4(1)*, 403–445. <https://doi.org/10.1080/19416520.2010.495581>

Friedman, A., & Miles, S. (2006). Stakeholders: Theory and Practice. In *Oxford University Press*.

Hillman, A., & Keim, G. (2001). Shareholder value, stakeholder management, and social issues:

- What's the bottom line? *Strategic Management Journal*, 22(2), 125–139.  
[https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200101\)22:2<125::AID-SMJ150>3.0.CO;2-H](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200101)22:2<125::AID-SMJ150>3.0.CO;2-H)
- Ilhan, H. (2013). Non profit organizations as providers of public goods. *Yonetim ve Ekonomi*, 20(1), 95–104. Retrieved from  
<http://www2.bayar.edu.tr/yonetimekonomi/engarsiv.php%5Cnhttp://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=ecn&AN=1413884&site=eds-live&scope=site>
- INE. (2005). Sistema Integrado de Metainformação - conceitos.
- Inha, M. (2015). *Stakeholder relationships in a non-profit network organization*. Retrieved from  
<https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/97843/GRADU-1438161442.pdf?sequence=1>
- Instituto Nacional de Estatística. (2019). *Conta Satélite da Economia Social Terceira Edição da CSES*.
- Jordan, L. (2005). Mechanisms for NGO Accountability. *GPPi Research Paper*, 3, 20. Retrieved from [www.globalpublicpolicy.net](http://www.globalpublicpolicy.net)
- Keating, V., & Thrandardottir, E. (2017). NGOs, trust, and the accountability agenda. *British Journal of Politics and International Relations*, 19(1), 134–151.  
<https://doi.org/10.1177/1369148116682655>
- Khotami. (2017). The Concept of Accountability in Good Governance. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 163, 30–33.
- Lei-Quadro das Fundações. , Lei n.º 24/2012, Diário da República n.º 131/2012, Série I de 9 de Julho de 2012 § (2012).
- Lei de Bases da Economia Social. , 88 Diário da República, 1.ª série, Lei n.º 30/2013 de 8 de maio § (2013).
- Lewis, D. (2001). *The Management of Development Organizations*.
- Lopes, L. (2007). *Nonprofit Organizations Governance*. 1–12.
- Lopes, M. (2015). *A Influência dos stakeholders na responsabilidade social empresarial estratégica*.
- Macková, M., & Dvořáková, L. (2017). Non-governmental Non-profit Organizations as an Alternative Tool in the Transforming Economy. *13th European Conference on Management, Leadership and Governance: ECMLG 2017*, 268–278.
- Manuel, A., & Toscano, B. (2009). *A Comunicação Integrada no Marketing Social: Plano de Comunicação para a AFID*.

- Marques, D. (2014). *As Empresas Sociais no desenvolvimento do Terceiro Setor*. Retrieved from <http://hdl.handle.net/1822/30634>
- Marques, S. (2014). *A Importância da gestão na sustentabilidade de Organizações Sem Fins Lucrativos prestadoras de serviços sociais*. Retrieved from <https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/27778/1/TESE - Sara Marques.pdf>
- Martins, C. (2014). *A Accountability no Terceiro Setor: o caso de uma organização da atual geração*.
- Meira, D. (2013). A Lei de Bases da Economia Social portuguesa: Do projeto ao texto final. *Revist Jurídica Nº 24, CIRIEC-España, 24, 32*.
- Meirinhos, M., & Osório, M. (2010). O estudo de caso como estratégia de investigação em educação. *EDUSER: Revista de Educação, 2(2)*, 49–65.
- Mendes, A. (2011). Organizações de economia social: o que as distingue e como podem ser sustentáveis. *Fluxos & Riscos, 2*, 29–53.
- Mendes, A. (2016). *Importância económica e social das IPSS em Portugal*. <https://doi.org/978-989-20-9045-0>
- Mesquita, P. (2014). A tutela das Misericórdias e o âmbito das jurisdições eclesiástica e do Estado. *JULGAR, 23*, 107–139.
- Mitchell, R., Agle, B., & Wood, D. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review, 22(4)*, 853–886. <https://doi.org/10.5465/AMR.1997.9711022105>
- Monteiro, A. (2010). *As organizações sem fins lucrativos e a estratégia de uma organização patronal sem fins lucrativos na economia local. Um estudo de caso: ACISCP (Associação Comercial, Industrial e de Serviços do Concelho de Peniche)*. Retrieved from <http://repositorio.ipl.pt/handle/10400.21/80>
- Monteiro, R. (2011). *As parcerias entre a Escola e as entidades da comunidade – estudo dos casos de um Agrupamento de Escolas e de uma Escola Secundária*.
- Namorado, R. (2017). O que é a economia social? *Economia Social Em Textos, 01(1)*, 1–17. Retrieved from <http://www.uc.pt/feuc/ceces/>
- Neto, J. (2019). Uma revisão da Teoria dos Stakeholders e principais pontos de controvérsias. *Revista Brasileira de Administração Científica, 10(2)*, 1–16. <https://doi.org/10.6008/cbpc2179-684x.2019.002.0001>

- Nogueira, M. (2017). *Da velha para a nova economia social - Passado, presente e futuro*.
- Pachón, L. (2009). La delimitación de las entidades y organizaciones de economía social en la próxima ley reguladora del sector. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 66, 61–84.
- Puyvelde, S., Caers, R., Bois, C., & Jegers, M. (2012). The Governance of Nonprofit Organizations: Integrating Agency Theory With Stakeholder and Stewardship Theories. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(3), 431–451.  
<https://doi.org/10.1177/0899764011409757>
- Puyvelde, S., Caers, R., Bois, C., & Jegers, M. (2016). Managerial Objectives and the Governance of Public and Non-Profit Organizations. *Public Management Review*, 18(2), 221–237.  
<https://doi.org/10.1080/14719037.2014.969760>
- Quivy, R., & Capemhouldt, L. (1998). *Manual de investigação em ciências sociais*. Gradiva - Publicações, Lda.
- Ramos, A. (2004). *Gestão estratégica de uma organização sem fins lucrativos Estudo de caso: Movimento de Apoio a Pais e Amigos ao Diminuído Intelectual da Póvoa de Varzim*.
- Ramos, F., & Klann, R. (2019). Relationship between quality in accounting information and organizational characteristics of the third sector entities. *Organizações & Sociedade*, 26(88), 9–27. <https://doi.org/10.1590/1984-9260881>
- Ruela, A. (2013a). *A accountability nas Organizações sem fins lucrativos: O caso particular de algumas Fundações em Portugal* (Universidade de Coimbra).  
<https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Ruela, A. (2013b). *Accountability em instituições particulares de solidariedade social: um estudo exploratório*. Universidade de Coimbra.
- Ruela, A., & Albuquerque, C. (2016). Accountability no terceiro setor em Portugal: perspectivas, desafios e oportunidades. In *Accountability no terceiro setor em Portugal: perspectivas, desafios e oportunidades*. <https://doi.org/10.14195/978-989-26-1072-6>
- Ryan, B., Scapens, R., & Theobald, M. (2002). *Research Method and Methodology on Finance and Accounting*. <https://doi.org/10.1186/1687-6180-2011-78>
- Salamon, L., & Anheier, H. (1992). In search of the non-profit sector. I: The question of definitions. *Voluntas*, 3(2), 125–151. <https://doi.org/10.1007/BF01397770>
- Salamon, L., & Anheier, H. (1997). *Defining the Nonprofit Sector: A Cross-National Analysis*. Manchester University Press.

- Santos, M., & Bastos, R. (2018). *Auditoria externa como instrumento de transparência à sociedade: Uma análise do perfil e percepção das entidades do Terceito Setor no estado de Pernambuco/Brasil*.
- Santos, S. (2016). *Motivação dos empresários para a fidelização dos donativos às organizações sem fins lucrativos: um estudo de caso*.
- Sebadelhe, P. (2011). *A Gestão nas Organizações Sem Fins Lucrativos: O Caso das Instituições Particulares de Solidariedade Social*.
- Serapioni, M. (2000). Métodos qualitativos e quantitativos na pesquisa social em saúde: algumas estratégias para a integração. *Ciência & Saúde Coletiva*, 5(1), 187–192.  
<https://doi.org/10.1590/s1413-81232000000100016>
- Silva, M., Costa, A., & Gómez, C. (2011). *Sustentabilidade no Terceiro Setor: O desafio de harmonizar dimensões da sustentabilidade em uma ONG*. 18.  
<https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Silva, P. (2016). *A importância da accountability para os stakeholders das organizações sem fins lucrativos: o estudo de caso da Re-food*. Politécnic do Porto.
- Simões, I. (2013). *Movimento vida - Motivação e Organizações Sem Fins Lucrativos*.
- Teis, D., & Teis, M. (2006). *A abordagem qualitativa: a leitura no campo de pesquisa*. 1–8.  
Retrieved from <http://www.bocc.ubi.pt/pag/teis-denize-abordagem-qualitativa.pdf>
- Variz, P. (2008). Organizações sem fins lucrativos com propósitos sociais: criadoras de normas, agentes de mudança. *III Congresso Português de Sociologia*, 1–10.
- Vieira, N., Parente, C., & Barbosa, A. (2017). “Terceiro setor”, “economia social” e “economia solidária”: laboratório por excelência de inovação social. *Sociologia: Revista Da Faculdade de Letras Da Universidade Do Porto*, 100–121.  
<https://doi.org/10.21747/08723419/soctem2017a5>
- Vieira, T. (2015). *Os papéis das organizações do terceiro setor na resposta aos problemas sociais*. Universidade de Coimbra.
- Weisbrod, B. (1972). Toward a theory of the voluntary non-profit sector in a three-sector economy. In *Journal of the Korean Institute of Culture Architecture*.
- Yin, R. K. (1994). Case Study Research: Design and Methods (2ª Ed). In *Thousand Oaks, CA: SAGE Publications* (Vol. 5). [https://doi.org/10.1016/0002-9149\(74\)90005-8](https://doi.org/10.1016/0002-9149(74)90005-8)

# Apêndice

## Apêndice A Guião da Entrevista

### 1. Contextualização da entrevista

- Contexto/âmbito da entrevista
- Importância da participação do entrevistado
- Pedido de autorização para gravação da entrevista

### 2. Conhecer o entrevistado

- Principais funções na organização
- Tempo de exercício na função
- Formação académica
- Percurso profissional dentro e fora da organização

### 3. Conhecer a organização

- Ano de surgimento
- Como surgiu a organização?
- Qual era o objetivo da sua criação?
- Quais são os objetivos atuais da organização?
- Quais as principais áreas de intervenção?
- Atividades desenvolvidas nas respetivas áreas
- Departamentos constituintes da organização
- Quais os serviços que prestam?
- Nº de recursos humanos

- Nº de associados
- Nº de voluntários
- Nº de remunerados
- Como são recrutados?
- Quais são os projetos em curso?
- Nº de pessoas a participar nos projetos
- Como é que são recrutados?

#### **4. Questões relacionadas com o tema em estudo**

- Quantas pessoas estão responsáveis pela gestão da organização?
- Como caracterizam as suas práticas de governação?
- Quais são os principais stakeholders da organização?
- Como é feita a divulgação financeira e não financeira?
- Quais são as motivações para prestação de informação financeira e não financeira aos stakeholders da associação?
- Quais são as fontes de financiamento? (Antes e durante o COVID-19)
- Quais são as dificuldades na obtenção desses apoios? E voluntários? (Antes e durante o COVID-19)
- Que medidas adotaram para contornar essas dificuldades?
- Quais são os instrumentos utilizados para demonstrar uma gestão transparente da organização e dos apoios dispensados pelos seus financiadores?