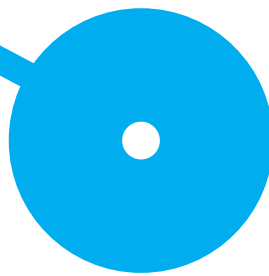


Gestão de Stakeholders em Projetos da Economia Social: Avaliação de Ferramentas e Técnicas

Adriana Daniela Soares Gonçalves

10/2025



Gestão de Stakeholders em Projetos da Economia Social: Avaliação de Ferramentas e Técnicas

Adriana Daniela Soares Gonçalves

8221039

Orientador

Prof. Dra. Olga Filipa de Andrade Brites Pereira

A Dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Projetos pela Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico do Porto.

10/2025

Declaração de Integridade

Eu, Adriana Daniela Soares Gonçalves , estudante nº 8221039, do Mestrado de Gestão de Projetos da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico do Porto, declaro que não fiz plágio nem auto-plágio, pelo que o trabalho intitulado “Gestão de Stakeholders em Projetos da Economia Social: Avaliação de Ferramentas e Técnicas” é original e da minha autoria, não tendo sido usado previamente para qualquer outro fim. Mais declaro que todas as fontes usadas estão citadas, no texto e na bibliografia final, segundo as regras de referência adotadas na instituição.

Resumo

A gestão de stakeholders é um elemento fulcral no sucesso de projetos, sobretudo no contexto da Economia Social, onde a diversidade de partes interessadas e as suas expectativas, muitas vezes contrastantes, exigem uma abordagem cuidadosamente adaptada. Integrada no domínio da Gestão de projetos, esta investigação pretende compreender de que forma as ferramentas e técnicas de gestão de stakeholders contribuem para o alinhamento das partes interessadas em projetos sociais.

A pesquisa desenvolveu-se segundo uma abordagem mista, combinando uma análise bibliométrica e revisão sistemática da literatura com uma análise empírica baseada em estudos de caso múltiplos. A primeira fase permitiu mapear as principais tendências e lacunas científicas sobre o tema, enquanto a segunda explorou a compreensão da gestão de stakeholders em três entidades da economia social portuguesa, duas instituições particulares de solidariedade social e uma associação sem fins lucrativos. A recolha de dados ocorreu através de entrevistas semiestruturadas, observação direta e análise documental. Os resultados revelam que a gestão de stakeholders, nos contextos organizacionais estudados, combinam formalização e flexibilidade, assentando em práticas híbridas. Em projetos financiados prevalecem mecanismos mais estruturados, enquanto em iniciativas de base comunitária, ou menor dimensão, salientam-se práticas relacionais, sustentadas pela proximidade e participação.

A gestão de stakeholders na Economia Social reflete o equilíbrio entre estruturação e flexibilidade, elementos que sustentam as práticas observadas. Assim, é proposta a adoção de um modelo de gestão de stakeholders híbrido, Agile-Stage-Gate para projetos de cariz social, que permite a calibração de práticas, promovendo, simultaneamente, a transparência e o alinhamento com os valores organizacionais.

Palavras-Chave: Avaliação de ferramentas; Economia Social; Gestão de Stakeholders; Metodologias.

Abstract

Stakeholder management is a crucial element in the success of projects, particularly within the context of the Social Economy, where the diversity of stakeholders and their often conflicting expectations necessitate a carefully tailored approach. Framed within the field of project management, this research seeks to understand how stakeholder management tools and techniques contribute to the alignment and engagement of stakeholders in social projects.

The research followed a mixed-method approach, combining a bibliometric analysis and systematic literature review with an empirical analysis based on multiple case studies. The first phase identified the main trends and scientific gaps on the topic, while the second explored the practical understanding of stakeholder management in three Portuguese Social Economy organizations: two Private Institutions of Social Solidarity and one non-profit association. Data collection involved semi-structured interviews, direct observation, and document analysis. The results show that stakeholder management within the studied organizations combines formalization and flexibility, grounded in hybrid practices. Funded projects tend to adopt more structured mechanisms, whereas community-based or smaller-scale initiatives rely on relational practices built on proximity and participation.

Stakeholder management in the Social Economy reflects a balance between structure and flexibility, elements that underpin the practices observed. Accordingly, the adoption of a hybrid stakeholder management model, Agile-Stage-Gate, is proposed for social projects, allowing the calibration of practices while simultaneously promoting transparency and alignment with organizational values.

Keywords: Assessment tools; Methodologies; Social Enterprises; Stakeholder Management.

Agradecimentos

À Professora Doutora Olga Pereira, pela orientação, disponibilidade e acompanhamento prestados ao longo do trabalho.

À minha família, pelo apoio constante e pela possibilidade de embarcar neste percurso académico.

À ESTG e ao Centro de Inovação e Investigação em Ciências Empresariais e Sistemas de informação (CIICESI), pelo apoio e financiamento da publicação de um artigo relacionado com o tema desta investigação.

Índice

Resumo.....	iv
Abstract	v
Agradecimentos	vi
Lista de Abreviaturas e Siglas	viii
Índice de figuras	ix
Índice de tabelas	x
Índice de anexos.....	xi
1. Introdução	1
2. Revisão da Literatura	2
2.1. Economia Social: Contexto e Relevância	2
2.3. Gestão de Projetos no âmbito da Economia Social	6
2.4. Gestão de Stakeholders: Enquadramento da Gestão de Projetos	7
2.4.1. Ferramentas e técnicas na gestão de stakeholders.....	9
2.4.2. Metodologia Tradicional	10
2.4.3. Metodologia Ágil	16
2.4.4. Tradicional vs Ágil vs Abordagem Híbrida	20
3. Metodologia de Investigação.....	25
3.1. Estratégia metodológica e Desenho da investigação	25
3.2. Análise Bibliométrica.....	28
3.2.1. Apresentação de resultados da Análise Bibliométrica	30
3.3. Estudo de Caso Múltiplo	37
3.3.1. Identificação e caracterização das instituições	43
3.3.2. Apresentação dos resultados	47
3.4. Discussão de Resultados	67
4. Aplicabilidade do Modelo Híbrido Agile-Stage-Gate em Projetos da Economia Social.....	74
5. Conclusão	75
Referências Bibliográficas	78

Lista de Abreviaturas e Siglas

ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

PMI – Project Management Institute

PMBOK – Project Management Body of Knowledge

XP – Extreme Programming

IPSS – Instituições Particulares de Solidariedade Social

ONG – Organizações Não Governamentais

ACFA – Associações com Fins Altruísticos

SCA – Subsetores Comunitário e Autogestionário

CSPSEV – Centro Social Paroquial de Santa Eulália – Vizela

AS – Associação de Solidariedade

Índice de figuras

Figura 1: Processo de Pesquisa Elaboração Própria	28
Figura 2: Resultados da filtragem de artigos Elaboração própria	30
Figura 3: Visão geral da análise bibliométrica. Fonte: Bibliometrix.....	31
Figura 4: Produção científica anual Fonte: Bibliometrix.....	32
Figura 5: Fontes científicas mais relevantes . Fonte: Bibliometrix	33
Figura 6: Fontes mais citadas Fonte: Bibliometrix	33
Figura 7: Autores mais relevantes	34
Figura 8: Produção científica por país Fonte: Bibliometrix.....	34
Figura 9: Nuvem de Palavras Fonte: Bibliometrix	35
Figura 10: Tópicos em tendência	36
Figura 11: Matriz Temática de Centralidade e Densidade	37
Figura 12: Organograma do CSPSEV	46

Índice de tabelas

Tabela 1: Guião da Entrevista semiestruturada.....	39
Tabela 2: Síntese comparativa estudos de caso	66

Índice de anexos

<i>Anexo A – Instruções de Trabalho – Recrutamento e Seleção de Formandos</i>	<i>83</i>
<i>Anexo B – Template de Ficha de Sondagem/ Pré-inscrição</i>	<i>85</i>
<i>Anexo C – Template de Guião de Entrevista</i>	<i>87</i>
<i>Anexo D – Template de Resultado da seleção de formandos</i>	<i>89</i>
<i>Anexo E – Template de Ficha de inscrição.....</i>	<i>91</i>
<i>Anexo F – Template de Ficha de Formador.....</i>	<i>93</i>
<i>Anexo G – Template de Grelha de Seleção da Equipa Pedagógica</i>	<i>95</i>
<i>Anexo I – Template de Plano individual de formação em contexto de trabalho ...</i>	<i>100</i>
<i>Anexo J – Template de Diário da formação em contexto de trabalho.....</i>	<i>101</i>
<i>Anexo K – Template de Avaliação do Desempenho do Formador.....</i>	<i>102</i>
<i>Anexo L – Template de Avaliação da satisfação dos formandos</i>	<i>103</i>
<i>Anexo M – Template de Avaliação de satisfação – Módulo</i>	<i>104</i>
<i>Anexo N – Template de Inquérito dirigido aos formandos sobre a formação em contexto real de trabalho</i>	<i>105</i>
<i>Anexo O – Template de Inquérito dirigido às entidades enquadradoras do formando no final da formação em contexto real de trabalho</i>	<i>107</i>
<i>Anexo P – Template de Inquérito dirigido aos orientadores/ tutores da formação em contexto real de trabalho</i>	<i>109</i>
<i>Anexo Q – Template de Relatório de Estágio.....</i>	<i>111</i>
<i>Anexo R – Instrução de Trabalho – Avaliação de desempenho.....</i>	<i>112</i>
<i>Anexo S – Template de Nota de Ocorrências.....</i>	<i>117</i>
<i>Anexo T – Template Ata.....</i>	<i>118</i>
<i>Anexo U – Template de Plano de Auditoria</i>	<i>120</i>
<i>Anexo V – Template de relatório de Auditoria</i>	<i>121</i>
<i>Anexo W – Instruções de Trabalho.....</i>	<i>123</i>
<i>Anexo Y – Lista de Verificação.....</i>	<i>126</i>

1. Introdução

Atualmente, a humanidade enfrenta grandes desafios sociais, económicos e ambientais que causam impacto em todas as comunidades, sobretudo naquelas mais vulneráveis (OCDE, 2024). Neste sentido, surgem os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável que têm como finalidade a erradicação da pobreza, da desigualdade, da degradação ambiental, da injustiça social, entre outros fatores. Em paralelo, a Economia Social emerge como um conjunto de organizações e práticas, cujo objetivo principal não é a maximização do lucro, mas sim o foco nas necessidades e potencialidades de um coletivo (Flórez, et al, 2021). Além dos valores económicos, a Economia Social procura criar valor social, ambiental e democrático (Radoynovska, 2024).

Neste setor, elevam-se cada vez mais os projetos como ferramentas de intervenção que procura atenuar vulnerabilidades e problemáticas em diversas áreas. Alinhado à diversidade de valores supramencionados, verifica-se a diversidade e multiplicidade de stakeholders como um fator chave no sucesso dos projetos sociais (Radoynovska, 2024). Apesar das várias pesquisas existentes neste âmbito, existe ainda uma abordagem limitada quanto às ferramentas e técnicas aplicadas na gestão de stakeholders em projetos da economia social. Com este trabalho, pretende-se colmatar esta lacuna na literatura, investigando a aplicabilidade de ferramentas e técnicas de gestão de stakeholders no contexto da economia social na perspetiva do alinhamento das partes interessadas.

A questão central que orienta esta pesquisa é “Quais as ferramentas e técnicas que permitem um melhor alinhamento de stakeholders na gestão de projetos sociais?”. O objetivo principal delineado consiste em contribuir para as boas práticas de gestão de stakeholders na gestão de projetos sociais. Para esse efeito, prevê-se o cumprimento dos seguintes objetivos específicos.

- 01.** Analisar a literatura atual sobre a Gestão de Stakeholders em Projetos da Economia Social;
- 02.** Analisar as ferramentas e técnicas utilizadas na Gestão de Stakeholders;
- 03.** Investigar a aplicabilidade destas ferramentas e técnicas identificadas na gestão de projetos sociais;
- 04.** Propor um modelo de gestão de stakeholders para projetos de cariz social.

O desenvolvimento da presente investigação contribui para a análise das ferramentas e técnicas mais adequadas à gestão de stakeholders em projetos da Economia Social, propondo um modelo prático para o alinhamento das partes interessadas. Este modelo visa a sistematização de etapas na gestão de stakeholders, adaptando as práticas à realidade dos projetos sociais. Futuramente, o modelo poderá ser testado e ajustado, permitindo até que novos estudos explorem a sua eficácia em diferentes contextos e comunidades no âmbito da economia social

2. Revisão da Literatura

2.1. Economia Social: Contexto e Relevância

A Economia Social é um conceito amplo, que abrange práticas económicas voltadas para a satisfação das necessidades humanas, promovendo a justiça e a coesão social, fundamentando-se em princípios de solidariedade (Cojocarú & Sfetcu, 2013).

De acordo com Moulaert e Ailenei (2005), a terminologia surge em França, pelo economista Charles Dunoyer, em 1830, sendo formalizado em 1867 por Frederic Le Play. Segundo os mesmos autores, No final do século XIX, pelo contributo de Charles Gide e Léon Walras, a economia social começa a ser amplamente conhecida como uma ciência dedicada à justiça social, em divergência com a economia tradicional:

“A economia social é uma forma de responder à alienação e não satisfação das necessidades do setor privado tradicional ou do setor público em tempos de crise socioeconómica” (Moulaert & Ailenei, 2005)

Autores como Cojocarú & Sfetcu (2013) corroboram a afirmação, referindo que o principal objetivo da economia social é promover serviços que valorizem a comunidade, promovendo o empoderamento e participação da mesma, atuando em problemáticas e vulnerabilidades sociais.

Cace et al. (2011) acrescentam ainda que a economia social responde não apenas ao campo social, mas, também, ao económico no sentido em que se procura proporcionar os recursos e rendimentos necessários para que as pessoas tenham acesso a nível de vida aceitável pela sociedade. Descreve assim a economia social como um setor híbrido, combinando elementos do mercado, para a produção de bens e serviços, e do Estado, na redistribuição para a promoção da equidade. Moulaert e Aileneu (2005) referem que, a compreensão do hibridismo supramencionado, requer uma contextualização de três conceitos enquadrados economia social: setor sem fins lucrativos, terceiro setor e economia solidária.

O setor sem fins lucrativos, como o próprio nome indica, é orientado pelo princípio de não gerar lucros, considerando que o mesmo pode ser incompatível com os seus princípios, neste âmbito, os excedentes devem ser aplicados a atividades das próprias organizações. Por sua vez, o terceiro setor é criado por iniciativa privada, mas depende do financiamento e orientações do Estado, coexistindo, assim, o setor privado e público. A economia solidária integra iniciativas individuais, familiares e comunitárias, formais ou informais, que não objetivam a apropriação privada do lucro. Muitas destas iniciativas são associadas ao setor voluntário, ligando-se à participação ativa de indivíduos em iniciativas sem remuneração, orientadas para o benefício social (Claudius & Barbosa, n.d.)

Entidades e Tipologias em Portugal

As entidades que compõem a Economia Social têm diferentes formas jurídicas e organizacionais, a sua configuração está dependente dos sistemas legais, e do respetivo contexto, de cada país. Algumas destas entidades são especificamente criadas para criar valor social, enquanto outras utilizam formas jurídicas mais convencionais,

apoiando o desenvolvimento da economia social de forma mais indireta e limitada (Comissão Europeia, 2020). A Economia Social é assim representada por uma diversidade de entidades, destacando-se em Portugal, de acordo com a Lei de n.º 30/2013, de 8 de maio, conhecida como Lei de Bases da Economia Social as seguintes: Cooperativas, Associações Mutualistas, Misericórdias, Fundações, Associações com fins altruísticos (ACFA) e Subsetores Comunitário e Autogestionário (SCA). Estas entidades podem acumular ainda o estatuto de Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) e de Organizações Não Governamentais (ONG).

De acordo com CASES (2019), as **cooperativas** são organizações autónomas que se unem, de forma voluntária, para satisfazer as necessidades da população, através de uma empresa de propriedade comum. A tipologia destas organizações compreende uma diversidade de setores como, o setor agrícola, o artesanato, a cultura, o ensino e a habitação. As **associações mutualistas** integram um sistema privado de proteção social, com valores de solidariedade responsável e livre. Promovem uma repartição equitativa e a inclusão social, complementando e colmatando as lacunas dos sistemas públicos e das respostas das entidades privadas com fins lucrativos. As **Misericórdias** têm a sua identidade ligada à igreja católica, regendo-se não só pelo direito civil, mas, também, pelo direito canónico. O público-alvo destas entidades são, essencialmente, crianças, idosos e pessoas portadoras de deficiência. As **Fundações** compreendem pessoas coletivas sem fins lucrativos, criadas por iniciativa de uma ou mais pessoas, os instituidores ou fundadores. As **Associações com fins altruísticos** desenvolvem atividades em áreas como entretenimento, lazer, bem-estar e desenvolvimento local. São caracterizadas por um número limitado de associados, capital e duração indefinidos. Como referido, estas entidades podem, ainda, obter estatutos complementares: **Organizações não Governamentais (ONG)** e **Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS)**. As **ONG** são de carácter privado, sem fins lucrativos, que visam promover causas de interesse público. As **IPSS** são também, pessoas coletivas, sem finalidade lucrativa, que se criam, exclusivamente, por iniciativa de particulares. Os seus objetivos compreendem a cedência de bens, prestação de serviços e outras iniciativas alinhadas com a promoção da qualidade de vida da população.

2.2. Economia Social e alinhamento com ODSs

A Economia Social assume, na sua generalidade, uma importância crescente na sociedade, assente na sua capacidade de resposta a desafios complexos e atuais, nomeadamente no combate à desigualdade, na promoção da inclusão e coesão social e no fortalecimento de comunidades. Além de se afirmar como alternativa às limitações do mercado atual e do Estado, permite a inovação social, integrando práticas de solidariedade, participação ativa e resiliência (Borzaga, Salvatori, & Bodini, 2020). Assente em valores de solidariedade, equidade, democracia e justiça social, a Economia Social está, estreitamente, relacionada com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), partilhando princípios e finalidades comuns (Borzaga, Salvatori, & Bodini, 2020; Zavratanik et al., 2020).

A centralidade das comunidades nos processos e a promoção dos valores da Economia Social alinham-se com a Agenda de 2030, que visa a integração das dimensões sociais, económicas e ambientais de forma equilibrada. Em concordância, os autores Fonseca et al. referem que “os ODS representam uma expressão partilhada das necessidades dos stakeholders, a nível global, equilibrando o desenvolvimento económico, social e ambiental” (2020). A Economia Social, ao priorizar a satisfação das necessidades humanas, ao invés da maximização do lucro, constitui-se como um contributo direto para a concretização dos ODS, reforçando a importância de estratégias participativas e inclusivas no alcance do desenvolvimento sustentável. Zavratanik et al. (2020) sustenta a informação, reforçando que:

“ a vida sustentável não pode ser alcançada apenas através de soluções tecnológicas (...) para garantir a sustentabilidade social, a apropriação e eficácia das novas soluções a longo prazo, o processo tem de começar, ser adaptado e conduzido pelas pessoas e pelas suas necessidades” (Zavratanik et al., 2020, p.1)

A Economia Social destaca-se, assim, como um fator essencial ao desenvolvimento sustentável, promovendo soluções inovadoras que respondam às necessidades soci-

ais. A sua fusão com os ODS, reforça a importância de uma agenda global que permite atingir os objetivos, de uma forma integrada, promovendo a cooperação e alinhamento dos países, na partilha de recursos e soluções que garantam a sustentabilidade e justiça social para todos.

2.3. Gestão de Projetos no âmbito da Economia Social

A Economia Social não se limita à formulação de princípios teóricos, ela opera através de princípios práticos que procuram que estas ideologias tenham um impacto concreto na vida das pessoas. Destacam-se, assim, os projetos sociais como instrumentos fundamentais que procuram operacionalizar os objetivos da Economia Social, alinhados com os ODS.

O Project Management Institute (PMI) (PMI, 2017), define projeto como um esforço temporário que objetiva a criação de um produto ou serviço exclusivo, sendo este esforço devidamente planejado, executado e monitorizado. A partir desta definição pode-se retratar a gestão de projetos como aplicação de conhecimento, técnicas e ferramentas nas diferentes atividades que conduzem ao sucesso do projeto e ao cumprimento dos seus requisitos.

A gestão de projetos, quando analisada em paralelo com os princípios da economia social, revela uma evolução significativa face à visão tradicional proposta pelo PMI, centrada no cumprimento do “triângulo de ferro”. O “triângulo de ferro” define o prazo, orçamento e qualidade como critérios centrais de sucesso nos projetos (Vrchota et al., 2021; Wagner, 2022a). Embora estes princípios mantenham relevância, Wagner (2022a) sustenta que em projetos sociais, o verdadeiro critério de sucesso não se limita ao cumprimento de metas, estendendo-se, também, ao impacto social. O autor acrescenta que, apesar dos projetos sociais incorporarem os fundamentos do PMI nas fases de planeamento, execução e monitorização, ampliam-se ao integrar dimensões de participação, equidade e sustentabilidade. Em concordância, Vrchota et al. (2021) reforçam que fatores como a liderança, experiência e flexibilidades dos colaboradores são, também, fatores críticos.

Wagner (2022b) salienta que os projetos são geridos por pessoas e para as pessoas, esta perspectiva destaca a importância de cooperação, da motivação e do envolvimento das partes interessadas. Assim, a gestão de projetos quando analisada de uma perspectiva social, aproxima-se de forma significativa dos princípios que orientam a economia social. A gestão de projetos, segundo o autor, não se limita à execução técnica, mas configura-se como instrumento de transformação social, partilhando fundamentos com a economia social: participação, inclusão, cooperação e criação de valor coletivo.

Assim, os projetos sociais são entendidos como iniciativas planeadas que procuram responder a problemas ou necessidades coletivas, através de soluções inovadoras, delimitadas a nível de orçamento, tempo e recursos, como qualquer projeto. Distinguem-se pelo propósito de criar valor social, criando um efeito positivo na comunidade, através de diferentes vertentes, como melhoria de infraestruturas e serviços, fortalecimento de valores educativos, culturais ou de solidariedade (Myhovich et al., 2020).

Os projetos sociais configuram-se como instrumentos de mudança social, visando transformar vulnerabilidades em oportunidades de desenvolvimento coletivo (Myhovich et al., 2020). Uma das características deste tipo de projetos é o grande número de stakeholders envolvidos na sua gestão. Como refere Fontana (2018), o sucesso do projeto depende da participação e envolvimento dos múltiplos stakeholders. Assim, o próximo capítulo pretende esmiuçar o tema central do trabalho, a gestão de stakeholders em projetos sociais.

2.4. Gestão de Stakeholders: Enquadramento da Gestão de Projetos

No desenvolvimento da teoria dos stakeholders, Freeman define stakeholders como qualquer grupo ou indivíduo que tenha influência ou seja influenciado pelas ações de um projeto ou organização (Freeman & McVea, 2001). De acordo com a teoria, o gestor de projetos tem responsabilidades para com as diferentes partes interessadas, sustentando que o desenvolvimento e o sucesso do projeto e/ou organização dependem da forma como esses relacionamentos são geridos (Wellens & Jegers,

2014; Hansen, 2023). Deverá assim, considerar as posições e interesses das diferentes partes interessadas nos processos de tomada de decisão, procurando equilibrar os objetivos económicos com as expectativas dos stakeholders. Uma gestão eficaz do stakeholders deverá envolver a identificação dos stakeholders-chave e, posteriormente, um envolvimento estratégico e estruturado, permitindo o alinhamento das expectativas das partes interessadas com os objetivos do projeto. A gestão de stakeholders promove decisões informadas, através da confiança e comunicação dos envolvidos, contribuindo, paralelamente, para uma maior resiliência em contextos complexos e, conseqüentemente, melhores resultados (Aderibigbe & Fragouli, 2020). As organizações podem, assim, obter diferentes conhecimentos por parte dos stakeholders, tomadas de decisões ponderadas e uma gestão eficaz, que se traduz em vantagens competitivas.

Talbot et al. (2021), abordam ainda a categorização da teoria em três perspetivas: descritiva, instrumental e normativa. A perspetiva descritiva permite uma melhor contextualização e conhecimento do ambiente da empresa e as divergências de interesses dos stakeholders. A perspetiva instrumental foca-se na relação entre o desempenho da empresa e as práticas de gestão de stakeholders. Por fim, a perspetiva normativa, enfatiza a importância de compreender a razão pela qual é importante considerar os interesses dos diferentes stakeholders. O autor menciona também que, a teoria fornece uma estrutura para identificar os stakeholders e determinar com quem as organizações devem estabelecer um compromisso e atribuir responsabilidades, nomeadamente no processo de tomada de decisão.

De acordo com, Hansen, (2023), apesar da teoria de stakeholders ser associada sobretudo a empresas, cujo a obtenção de lucro é prioritária, poderá também aplicar-se ao setor da economia social. Para tal, o autor define que a captação de recursos deve ser ética e que as atividades devem, em primeiro lugar, estar alinhadas com a missão da organização, levando, seguidamente, em consideração interesses das partes interessadas que podem afetar ou ser afetadas pelas atividades. O autor defende,

ainda, que a abordagem normativa da teoria dos stakeholders permite um alinhamento dos mesmos (Hansen, 2023). Adicionalmente, os autores Silva & Fernández (2016) referem, também, o alinhamento de stakeholders como a coordenação de interesses, objetivos e expectativas dos mesmos. Este alinhamento permite um conjunto de benefícios ao projeto, nomeadamente uma interação positiva, marcada por uma boa comunicação e sentimento de compromisso, consequentemente, haverá uma maior capacidade para enfrentar complexidades, minimizando possíveis riscos do projeto. Com objetivos comuns, existe uma maior possibilidade de o projeto cumprir todas as metas e requisitos delineados (Al-Kharusi et al., 2021).

A gestão de stakeholders assume, assim, um papel cada vez mais relevante na gestão de projetos, sendo, atualmente, reconhecida como parte estruturante do seu processo e não apenas como uma simples execução técnica. Wagner (2022b) destaca que a inclusão sistemática dos stakeholders nos processos de decisão promove a eficácia e qualidade de interações estabelecidas, sublinhando que competências sociais, como empatia, comunicação eficaz e liderança participativa são essenciais na gestão de relações complexas, contribuindo, assim, para o sucesso do projeto. Acrescenta que a cooperação deve ser promovida, sendo, também, um elemento central para assegurar um impacto positivo ao longo do projeto. Esta perspetiva torna-se, particularmente, significativa em projetos de cariz social, nos quais a participação ativa, a confiança e envolvimento de diferentes atores são determinantes no alcance dos objetivos do projeto. Neste sentido, torna-se pertinente explorar as ferramentas e técnicas de gestão de stakeholders, uma vez que estas permitem operacionalizar os princípios apresentados, facilitando o alinhamento entre os diferentes interesses e contribuindo, paralelamente, para a eficácia e impacto dos projetos no contexto social. Assim, no ponto seguinte serão analisadas as práticas utilizadas e sua pertinência no setor em estudo.

2.4.1. Ferramentas e técnicas na gestão de stakeholders

A gestão eficaz de stakeholders, e o conseqüente alinhamento dos mesmos, requer a aplicação de ferramentas e técnicas que permitam identificar e avaliar as partes

interessadas e, posteriormente, promover um envolvimento ativo e alinhamento de expectativas. A aplicação de ferramentas e técnicas pode variar em conformidade com metodologia aplicada.

A metodologia na gestão de projetos é definida como um conjunto estruturado de princípios e práticas a serem aplicadas durante a execução de um projeto. O gestor de projeto recorre assim a um conjunto de técnicas e ferramentas no desenvolvimento de tarefas do projeto de forma a se alinhar com as diretrizes da metodologia a aplicar (Sjekavica Klepo & Radujković, 2019). As ferramentas são meios ou instrumentos, geralmente *softwares* ou *Templates*, utilizados na concretização de atividades ou de *outputs*. Por sua vez, as técnicas são procedimentos, ou modos de aplicar conhecimentos específicos, utilizados na realização de tarefas (PMI, 2017).

Os próximos subcapítulos irão desconstruir o processo de gestão de stakeholders, na perspectiva das metodologias tradicional e ágil, por serem as mais abordadas na literatura. O objetivo será identificar ferramentas e técnicas, associadas a cada abordagem, bem como analisar as suas potencialidades e limitações face à sua aplicação no contexto específico da economia social.

2.4.2. Metodologia Tradicional

A metodologia tradicional é caracterizada por uma abordagem estruturada e linear na gestão de projetos. Os seus processos são bem definidos e sequenciais, pressupondo que uma fase do projeto seja concluída para que seja possível iniciar a próxima (Gemino et al., 2021). No âmbito desta metodologia, destacam-se diferentes modelos do ciclo de vida do projeto, entre os quais o Waterfall e V-Model, por serem os mais utilizados e reconhecidos na prática. O modelo Waterfall caracteriza-se por um processo rigoroso e faseado, onde uma fase só pode ser iniciada após o término da anterior (Adenowo & Adenowo, 2020; Sitmagambetov, 2025). O V-Model é uma extensão do modelo anterior, pressupondo, ainda, uma verificação de etapas, ou seja, estabelece-se uma ligação direta entre cada fase de desenvolvimento e a respetiva fase de verificação e validação (Durmuş et al., 2018).

A metodologia tradicional da gestão de projetos encontra suporte nas diretrizes do Project Management Institute (PMI), particularmente no Project Management Body of Knowledge (PMBOK), que define um conjunto de práticas padrão da gestão de projetos. O PMBOK define quatro fases na gestão de stakeholders: identificação das partes interessadas; planejamento da gestão das partes interessadas; gestão do envolvimento das partes interessadas e controle do envolvimento das partes interessadas. As diferentes fases estruturam a interação com os stakeholders ao longo do projeto, assegurando uma comunicação eficaz e o alinhamento com os objetivos do projeto.

Identificação de Stakeholders

A identificação de stakeholders acontece numa fase inicial da gestão do projeto, tendo por objetivo identificar todos os grupos ou indivíduos que sejam impactantes ou impactados pelo desenvolvimento do projeto (Pandi-Perumal et al., 2015).

As partes envolvidas devem ser analisadas e categorizadas com base em diferentes características, nomeadamente o seu vínculo à organização, determinando aqueles que são internos e externos. De acordo com Fassin, Deprez, Van den Abeele & Heene (2016), os stakeholders internos são aqueles que possuem uma ligação formal com a organização, estando envolvidos ativamente na execução do projeto, enquanto os stakeholders externos, não apresentam um vínculo formal, tendo apenas interesse no resultado, mas sem envolvimento operacional. Ozdemir et al. (2021), seguindo a mesma lógica, classifica os stakeholders, definindo-os como primários e secundários. Os stakeholders primários são aqueles considerados decisivos à sobrevivência de uma organização, assumindo, assim, um papel direto em diferentes domínios, nomeadamente, em termos de recursos e decisões. Os stakeholders secundários são retratados como não tão cruciais para a organização, influenciando a mesma apenas indiretamente. Assim, os stakeholders diretos ou primários correspondem aos financiadores, fornecedores, parceiros, clientes e empregados, enquanto os stakeholders indiretos ou secundários correspondem ao governo, grupos de interesse social e comunicação social (Almeida & Costa, 2019).

Os stakeholders devem, ainda, ser classificados de acordo com o seu nível de interesse, influência, importância e expectativas. Para este efeito, o PMBOK, identifica várias ferramentas de classificação como: Matriz de poder/interesse; Matriz de poder/ influência; Matriz de Influência/ Impacto, onde é possível analisar os stakeholders de acordo com as diferentes variáveis, classificando-os em níveis altos ou baixos, permitindo definir a sua relevância para o projeto. Esta matriz permite ao gestor de projetos definir estratégias de envolvimento. Com stakeholders com maior interesse, poder ou influencia deve ser mantida uma relação de proximidade e envolvimento contínuo. Aqueles com elevado poder, mas baixo interesse, devem ser mantidos informados, enquanto stakeholders com baixo interesse e poder devem ser monitorizados. Stakeholders com baixo poder, mas elevado interesse, devem manter-se satisfeitos (Pandi-Perumal et al., 2015). O Modelo de Saliência é, também, outra ferramenta indicada no PMBOK e permite uma classificação das partes interessadas em função da capacidade de impor o seu poder, legitimidade e urgência, permitindo priorizar o envolvimento dos mais relevantes para o sucesso do projeto. Stakeholders com maior poder, influência ou interesse no projeto devem ser geridos de forma próxima e contínua. Stakeholders com poder significativo, mas baixo interesse no projeto, devem ser mantidos informados sobre o mesmo. Enquanto as partes com baixo poder e interesse devem ser monitorizadas e as partes interessadas com baixo poder e alto interesse devem ser mantidas satisfeitas (Pandi-Perumal et al., 2015).

A análise de stakeholders é um processo fundamental e desafiador, que exige a identificação do maior número possível de partes interessadas, compreendendo suas necessidades e expectativas. Essa etapa inicial é essencial para possibilitar a posterior categorização e priorização desses stakeholders (Pandi-Perumal et al., 2015). O processo é estruturado por meio de coleta de dados, apoiado por técnicas como a opinião especializada, brainstorming e as reuniões.

A opinião especializada envolve a consulta a indivíduos ou grupos com experiência ou conhecimento relevante na área em questão, contribuindo com insights valiosos para o processo. O brainstorming consiste na fomentação e discussão coletiva de

ideias, abrindo espaço para a exploração de diferentes perspectivas. As reuniões, desempenham, também, um papel estratégico, são definidas como encontros formais, destinados à análise conjunta dos stakeholders. Essas sessões permitem a promoção do alinhamento de percepções e a construção de um entendimento coletivo sobre as partes interessadas, desempenhando um papel significativo na eficácia do processo de análise (Pandi-Perumal et al., 2015).

Após a análise e identificação de todas os stakeholders, deverá ser elaborado um documento que contenha, detalhadamente, toda a informação relacionada com os mesmos, facilitando a organização e gestão da informação (Pandi-Perumal et al., 2015). O *Stakeholder Register* é considerado uma ferramenta final de registo e, também, o *output* esperado desta fase da gestão de stakeholders (PMI,2017).

Planeamento da Gestão das Partes Interessadas

Posterior à fase anteriormente descrita, planeia-se a gestão das partes interessadas. Nesta etapa, são definidas estratégias de gestão com base em informações recolhidas previamente, constituindo técnicas de planeamento que procuram envolver, eficazmente os stakeholders ao longo do ciclo de vida do projeto, considerando as suas necessidades e expectativas.

Para planear esta gestão dos stakeholders, é frequente recorrer a técnicas como a opinião especializada e reuniões, semelhantes às aplicadas na fase anterior, mas, também, técnicas analíticas, que permitem identificar o nível necessário de envolvimento de cada uma das partes, considerando a sensibilidade de cada stakeholders às metas do projeto (Pandi-Perumal et al., 2015).

Os dados obtidos devem ser representados através da Matriz de avaliação de envolvimento das partes interessadas, que constitui uma ferramenta de análise, permitindo avaliar o estado atual e o desejado de envolvimento de cada parte. Sempre que o stakeholders não está envolvido no projeto, como o desejado, o gestor de projeto deve promover o seu envolvimento de forma a atingir o nível de suporte e liderança desejados (Pandi-Perumal et al., 2015).

O Plano de Gestão de Stakeholders é o principal *output* desta fase, constituindo, também, uma ferramenta de planeamento documental, que descreve estratégias e abordagens para a gestão das partes interessadas ao longo do projeto (PMI,2017). Pandi-Perumal et al. (2015) acrescentam que este documento, normalmente, contém informações como necessidades de informação e requisitos de comunicação das partes interessadas, método e periodicidade da comunicação e a pessoa responsável por assegurar a mesma. Deverá ainda indicar o nível de envolvimento necessário de cada parte nas diferentes fases do projeto, bem como as estratégias de gestão necessárias para aumentar o apoio e envolvimento dos stakeholders, minimizando possíveis riscos que impactem o projeto. Este documento deve manter-se sempre atualizado, acompanhando todas as mudanças do projeto, promovendo, paralelamente, o alinhamento de todos os envolvidos.

Gestão das Partes Interessadas

Após o planeamento, ocorre, efetivamente, a gestão do envolvimento de stakeholders, que procura atender às expectativas das partes envolvidas, comunicando com as mesmas, esclarecendo e resolvendo os seus problemas (Pandi-Perumal et al., 2015). Neste processo, o gestor de projetos deverá garantir que as interações com os stakeholders ocorram em conformidade com o planeado e assegurar a antecipação e resolução de problemas e gestão de conflitos, de forma a promover um relacionamento positivo com os stakeholders, diminuindo a sua resistência (PMI, 2017). Nesta fase recorrem-se a técnicas semelhantes às anteriores, como a opinião especializada e as reuniões, às quais se juntam técnicas associadas às capacidades comunicacionais e as habilidades interpessoais. Entre estas técnicas destacam-se a capacidade de gestão de conflitos, a negociação, a capacidade de observação e de interpretação cultural e política, bem como a valorização da troca de feedback (PMI, 2017).

Durante esta fase, prevê-se que qualquer desvio identificado no projeto seja formalmente registado, sendo-lhe atribuído um responsável pela resolução do mesmo. Quando se verificar necessário, devem ser realizadas solicitações de mudança, que

constituem ferramentas de controle do projeto, podendo compreender alterações no planeamento, bem como ações corretivas, ou preventivas. Além destes obstáculos que possam surgir, sempre que se verifiquem novos requisitos por parte dos stakeholders, estes devem, igualmente, ser formalmente registados. O principal *output* desta fase, corresponde à atualização contínua da documentação do projeto, que funciona como ferramenta de registo e alinhamento, permitindo assegurar a coerência entre a equipa de projeto e as partes interessadas. (Pandi-Perumal et al., 2015).

Controle do Envolvimento das Partes Interessadas

A monitorização do envolvimento dos stakeholders é o processo de acompanhamento, monitorização e controle das relações dos stakeholders do projeto e do seu envolvimento no mesmo. Segundo o PMBOK (PMI, 2017), para que tal seja possível é necessário recorrer a técnicas de comunicação baseadas em feedback contínuo de todos os envolvidos, a identificação de mudanças no projeto e a consequente avaliação do seu impacto no envolvimento dos stakeholders de forma a realizar os ajustes necessários para garantir um apoio contínuo. Todas as mudanças devem ser, devidamente, registadas num Plano de Gestão de Mudanças, que constitui uma ferramenta formal de controlo, e os documentos elaborados ao longo das etapas do projeto devem ser atualizados sempre que necessário (Pandi-Perumal et al., 2015). Relativamente às ferramentas e técnicas, destacam-se as técnicas interpessoais e de comunicação, as técnicas de apoio à tomada de decisão e as reuniões periódicas de acompanhamento. A avaliação do feedback, que permite identificar padrões e áreas de preocupação, funcionando como técnica de monitorização contínua, enquanto as reuniões regulares constituem uma ferramenta de alinhamento e revisão, permitindo discutir o seu progresso, identificar problemas e tomar decisões de forma mais ponderada (PMI, 2017).

A exploração dos processos de gestão de stakeholders indicados no PMBOK, salientam o seu carácter linear e processual, enfatizando a necessidade da documentação detalhada, que assegura uma maior transparência e rastreabilidade dos stakeholders. Contudo, como sublinha Wagner (2022b), esta abordagem revela limitações

quando aplicada a projetos sociais consideração de objetivos sociais, pois tende a restringir -se ao cumprimento de *outputs* tangíveis, negligenciando objetivos mais amplos como inclusão, a participação e transformação comunitária. A dificuldade em medir e demonstrar impactos sociais compromete a sustentabilidade dos projetos no tempo. Acresce, ainda, que a rigidez do processo linear dificulta a adaptação a mudanças e necessidades emergentes dos stakeholders, uma realidade muito presente nos projetos de cariz social.

2.4.3. Metodologia Ágil

A metodologia ágil tende a distanciar-se da metodologia tradicional, assenta em princípios de maior flexibilidade e colaboração. Esta abordagem é caracterizada pela adaptação à mudança, ou seja, pela agilidade da equipa de projeto em alterar e ajustar o plano de projeto face às necessidades das partes interessadas (Hobbs, 2017). Apesar desta abordagem ter surgido no contexto de software, tem evoluído e ganho cada vez mais espaço noutros domínios.

Segundo Dong et al. (2024), a metodologia ágil reúne um conjunto de diretrizes e princípios, destacando-se um conjunto de práticas, ainda sem uma definição concreta de ferramentas e técnicas associadas. No âmbito desta abordagem, destacam-se vários modelos de gestão de projetos, como o Lean Thinking, XP, Kanban e Scrum. No âmbito desta investigação, serão abordados os modelos Lean Thinking e Scrum, uma vez que a literatura evidencia a sua ligação mais direta ao contexto social.

Lean

O Lean é apresentado como uma abordagem de gestão capaz de colmatar lacunas na gestão de recursos e equipamentos, visando a maximização do valor entregue aos stakeholders e a redução, ou eliminação de desperdícios ao longo do ciclo de vida do projeto (Cruz, Tereso & Alves, 2020 e AbuKhamis & Abdelhadi, 2022).

O Lean é implementado para envolver, ativamente, todas as partes interessadas do projeto, incorporando qualidade e promovendo a resolução das causas-raiz dos problemas em vez do tratamento de sintomas, procura, paralelamente, entregas rápidas

e mantém uma filosofia de melhoria contínua (Cruz, Tereso & Alves, 2020). De acordo com AbuKhamis & Abdelhadi (2022), existem desperdícios típicos do Lean, nomeadamente, transporte, inventário, subutilização de competências, tempo de espera, movimentos desnecessários, sobreprodução, sobreprocessamento e defeitos. O desperdício relativamente ao transporte significa que as pessoas, ferramentas e equipamentos são movimentados sem qualquer propósito, este movimento excessivo causa danos e defeitos nos mesmos. O movimento desnecessário de pessoas pode, ainda, causar exaustão e inutilidade. Estes oito fatores constituem-se, assim, focos de eficiência que devem ser monitorizados e eliminados ao longo do projeto.

A aplicação do Lean poderá ser benéfica em contextos da Economia Social, nomeadamente na gestão de stakeholders, ao valorizar o envolvimento dos beneficiários e financiadores, assegurando que as necessidades e expectativas são consideradas. A monitorização contínua dos processos é, também, indicada como um mecanismo essencial para evitar o declínio da qualidade e preservar a confiança e satisfação das partes envolvidas ao longo do tempo (Bortolotti et al., 2009). Paralelamente, promove uma gestão eficaz, evitando o desperdício, revelando-se pertinente, sobretudo, em projetos com recursos limitados, como é o caso dos projetos sociais (AbuKhamis & Abdelhadi, 2022).

Scrum

Scrum é a metodologia ágil, frequentemente, mais implementada, pensada para promover o desenvolvimento do projeto de forma iterativa e incremental, possibilitando a entrega frequente de valor e a fácil adaptação a mudanças (Masood et al., 2020). A sua implementação prevê a estruturação de ciclos iterativos, de curta duração, que permite a divisão do projeto, em partes mais reduzidas e com maior facilidade de gestão, que podem ser finalizadas com maior facilidade e eficácia. Estes ciclos curtos são denominados de *sprints*, e têm, geralmente, uma duração de duas semanas (Udvaros et al., 2023).

A estrutura Scrum integra papéis específicos: o *Product Owner*, responsável pela gestão e priorização do *product backlog*; o *Scrum Master*, que atua como facilitador, assegurando o cumprimento do processo e a eliminação de gargalos; e a *Development Team*, encarregue de implementar o trabalho definido para cada *sprint* (Masood et al., 2020).

Este método alinha-se segundo três princípios fundamentais: transparência, inspeção e adaptação. Todas as atividades desenvolvidas devem ser compreendidas por todos as partes envolvidas no projeto, promovendo uma maior transparência e alinhamento de objetivos. Qualquer processo do projeto deverá ser avaliado regularmente, sem necessidade de aviso prévio, de forma a assegurar que desenvolvimento do mesmo está em conformidade com o delineado. O projeto deverá ser ajustado a qualquer dificuldade identificada, promovendo uma rápida adaptação e resposta a novas necessidades, obstáculos ou mudanças (Udvaros et al., 2023).

De forma a fazer cumprir estes princípios, Udvaros et al. (2023) e Masood et al. (2020). destacam alguns procedimentos chave no Scrum, entre eles o refinamento do *Product Backlog*, que consiste em analisar e filtrar os requisitos de alto nível das partes interessadas, ajustando-os de forma a serem compreensíveis e exequíveis. Posteriormente, o planeamento, onde a equipa organiza uma reunião – *Sprint Planning*, para definir o trabalho a desenvolver para cumprir os requisitos definidos. Este trabalho a desenvolver é distribuído pelos *sprints*, considerando que cada um deverá ter uma carga de trabalho equilibrada, culminado num entregável. Cada conjunto de tarefas planeadas denomina-se de *Sprint Backlog*, O Scrum pressupõe também reuniões diárias breves, onde os membros do projeto deverão partilhar o que foi realizado anteriormente, delineando o que deverá fazer no dia corrente, identificando eventuais obstáculos. Após a conclusão de cada *sprint*, deverá, também, realizar-se uma reunião para refletir sobre o trabalho desenvolvido, os pontos fortes e fracos. É também um processo que permite adquirir conhecimento para situações futuras, permitindo otimizar os seguintes *sprints*. Deverá decorrer, ainda, uma revisão

do *sprint*, que envolve a apresentação do trabalho desenvolvido às partes interessadas, com objetivo de demonstrar o progresso realizado e recolher feedback. O resultado obtido em cada *sprint* constitui o incremento, que corresponde a uma versão utilizável do produto, integrando todo o trabalho finalizado até ao momento.

A aplicação do Scrum em projetos sociais é identificada como uma oportunidade para reforçar a gestão de stakeholders, ao permitir uma maior participação, transparência e adaptação. A lógica dos ciclos iterativos e os processos associados, asseguram a transparência e permitem responder mais rapidamente a necessidades emergentes. Contudo, muitas vezes, as entidades da Economia Social carecem de recursos, competências e tempo para implementar o modelo na sua plenitude, o que limita a sua maturidade (Rincón Adarme, 2023).

Utilidade das metodologias ágeis na Gestão de Stakeholders

Considerando as características gerais e comuns aos diferentes modelos da metodologia ágil e centrando-as na gestão de stakeholders, autores como Silva et al. (2024) referem que para uma gestão eficaz, promotora de um alinhamento das necessidades e expectativas das partes interessadas, poderá ser benéfica a centralização das funções dos stakeholders. A organização do trabalho, de forma que menos pessoas estejam envolvidas, reduz a necessidade de múltiplos níveis de comunicação, eliminando intermediários, o que, conseqüentemente, diminui a possibilidade de conflitos. Hobbs (2017), corrobora esta ideia, referindo que, em projetos de maior escala, a multiplicidade de stakeholders pode dificultar um processo ágil, exigindo uma melhor coordenação e comunicação para alinhar expectativas. Assim, concentrar responsabilidades no mesmo grupo de indivíduos promove um melhor fluxo de comunicação e um maior alinhamento com os objetivos estabelecidos (A. S. Silva et al., 2024). O processo iterativo que caracteriza a metodologia ágil, pressupõe um envolvimento e participação ativa dos stakeholders ao longo do ciclo de vida do projeto (Dong et al., 2024). A participação ativa assegura que o produto final atende às expectativas e necessidades das partes interessadas, neste sentido, as mesmas devem ser incluídas desde o momento de definição de requisitos até à validação dos

mesmos (A. S. Silva et al., 2024). A comunicação regular e a troca contínua de feedback são, também, métodos que permitem um envolvimento e alinhamento dos stakeholders. A definição de canais de comunicação é essencial na prevenção de conflitos, os autores Silva et al. (2024) propõem o recurso a ferramentas colaborativas e reuniões frequentes, de forma a assegurar uma comunicação regular. Estas podem estar associadas aos ciclos de feedback contínuos supramencionados, que permitem uma revisão do trabalho desenvolvido, evitando desvios e permitindo ajustes sempre que necessários. Hobbs (2017) acrescenta ainda que, o envolvimento contínuo dos stakeholders permite o aumento de confiança e satisfação dos stakeholders.

Apesar da literatura não definir um conjunto de técnicas ou ferramentas de uma abordagem ágil, é perceptível que as suas práticas assentam na promoção de um ambiente dinâmico, que prioriza a participação ativa e continua dos stakeholders, promovendo um maior alinhamento, transparência, flexibilidade e capacidade de adaptação, visando a satisfação dos stakeholders.

2.4.4. Tradicional vs Ágil vs Abordagem Híbrida

A metodologia tradicional apresenta vantagens relevantes na gestão de stakeholders. Desde o início do projeto, existe uma maior definição de critérios, o que assegura a previsibilidade do projeto e reduz ambiguidades. Este carácter processual e linear promove um alinhamento inicial de stakeholders, bem como uma estruturação do plano comunicacional. Assim, garante-se maior consistência na execução e maior foco nos objetivos estabelecidos. Contudo, esta rigidez dificulta a adaptabilidade a mudanças que surgem após uma fase de planeamento. Além disso, a ausência de colaboração contínua restringe o envolvimento ativo das partes envolvidas, aumentando o risco de desalinhamento ou conflitos (Hobbs (2017; Adelakun et al., 2022).

A metodologia ágil oferece vantagens claras na gestão de stakeholders, destacando-se pelo envolvimento ativo e inclusivo das partes envolvidas. A promoção de transparência é, igualmente, relevante, uma vez que possibilita alinhar a organização com os objetivos comuns e acompanhar o progresso do projeto. Evidenciam-

se características de colaboração, flexibilidade e fácil adaptação a mudanças. Contudo, estas características tornam a gestão de projetos de grande escala complexa, em função do elevado número de stakeholders e a multiplicidade de critérios. A menor rigidez pode, ainda, convergir numa falta de clareza sobre as responsabilidades e papéis definidos, o que pode interferir no alinhamento e desempenho do projeto (Dikert et al., 2016; Hobbs, 2017).

Neste sentido, Hobbs (2017) sugere que a combinação de metodologias pode mostrar-se benéfica em alguns contextos, nomeadamente em situações nas quais se procura equilibrar os benefícios da flexibilidade e adaptabilidade da abordagem ágil com processos de tomada de decisão mais estruturados, característico da abordagem tradicional. O autor Dong et al. (2024), corrobora a ideia anterior, refletindo que as metodologias ágeis podem complementar a previsibilidade e estrutura dos métodos tradicionais, sobretudo em situações de risco elevado ou em que se verifiquem uma maior necessidade de cumprimento de regras. Assim, na procura do equilíbrio entre a estrutura e flexibilidade, as abordagens híbridas vão ganhando cada vez mais espaço na gestão de projetos, permitindo às organizações uma melhor adaptação às necessidades do projeto, sobretudo em contextos de grande diversidade e complexidade de stakeholders e interesses (Reiff & Schlegel, 2022). A adoção desta abordagem permite combinar o controle e rastreabilidade com a adaptabilidade e uma abordagem focada no cliente (Strode, 2006; Reiff & Schlegel, 2022).

A literatura identifica diferentes modelos híbridos entre os quais, autores como Reiff e Schlegel (2022), destacam quatro principais: Water-Scrum-Fall, Waterfall-Agile, Hybrid V-Model e Agile-Stage-Gate.

O Water - Scrum – Fall combina as fases iniciais e finais de modelo tradicional Waterfall – responsáveis pelo planeamento, definição de requisitos e integração – com o modelo Scrum, aplicado à fase de desenvolvimento. Esta configuração permite uma transição gradual para a agilidade, permitindo que as organizações, tradicionalmente orientadas para processos estruturados e lineares, integrem práticas ágeis sem perder o controlo e previsibilidade. Contudo, esta combinação de práticas pode

resultar em barreiras de comunicação entre equipas com metodologias distintas, obrigando a um maior esforço de coordenação (Reiff & Schlegel, 2022).

O Waterfall-Agile implementa práticas tradicionais no planeamento, unicamente, seguindo-se da aplicação de princípios ágeis nas etapas de desenvolvimento. Unindo a clareza do modelo Waterfall e flexibilidade e rapidez das práticas ágeis, este modelo é, particularmente, adequado a projetos em que os requisitos não estão definidos em plenitude. Contudo, e em semelhança ao modelo anterior, a combinação de práticas exige uma coordenação rigorosa, podendo conduzir a inconsistências documentais (Reiff & Schlegel, 2022).

O Hybrid-V-Model mantém a lógica sequencial do modelo V, acrescentando interações Scrum na fase de desenvolvimento. De acordo com Reiff e Schlegel (2022) este formato preserva a rastreabilidade e controlo de qualidade típicos da metodologia tradicional, introduzindo, simultaneamente, a adaptabilidade e melhoria contínua. No entanto, os mesmos autores sublinham que a abordagem requer elevada maturidade organizacional e uma gestão técnica exigente, em função da complexidade de implementação e potencial de burocratização.

Por fim, o Agile – Stage – Gate combina a estrutura formal e sequencial da metodologia tradicional e as interações curtas e adaptativas do Scrum. Permite a realização de sprints dentro de cada fase, combinando flexibilidade e promovendo a aprendizagem contínua e envolvimento dos stakeholders. Entre as principais vantagens encontra-se a redução do tempo de desenvolvimento, melhoria de comunicação e a transparência nos pontos de decisão. Contudo, apresenta, também, limitações como os conflitos de autoridade entre equipas ágeis, exigindo uma definição clara e objetiva de papéis e apoio da gestão de topo na promoção do sucesso do modelo (Reiff & Schlegel, 2022).

Mirzaei, Mabin e Zwikael (2024) propõem, ainda, uma classificação complementar, baseada na lógica de articulação metodológica. Distinguem (1) abordagem sequencial, onde diferentes práticas – ágil e tradicional, são aplicadas em diferentes fases;

(2) abordagem paralela, onde diferentes equipas usam diferentes práticas, em simultâneo e (3) abordagem integrada, onde ambas as práticas emergem num só processo. Independentemente da tipologia adotada, os autores salientam a importância da adaptação das metodologias ao contexto de cada projeto. Reiff e Schlegel (2022) argumenta que uma combinação eficaz de diferentes metodologias requer uma avaliação das especificidades do projeto, assegurando que as decisões tomadas convergem com as mesmas. A ideia é corroborada por outros autores, como Mirzaei, Mabin e Zwikael (2024), que afirma o seguinte “o sucesso de uma abordagem híbrida depende da capacidade da organização em adaptar as práticas às suas características específicas” (p.5).

No que concerne à gestão de stakeholders, especificamente, à semelhança da abordagem ágil, na abordagem híbrida, não é possível identificar um conjunto definido de ferramentas e técnicas concretas. Contudo, pode observar-se um conjunto de práticas. Em fases em que se destacam as práticas tradicionais, a gestão de stakeholders tende a ocorrer em momentos bem definidos e estruturados, através de reuniões formais, momentos de aprovação e validação. Contrariamente, em fases que predominam práticas ágeis, o envolvimento das partes interessadas é contínuo e dinâmico, através de práticas interativas, como a troca contínua de feedback, revisões regulares e comunicação informal. Ainda no âmbito da gestão de stakeholders, Mirzaei, Mabin e Zwikael (2024) evidenciam a importância do papel do gestor de projeto, que atua como líder, assumindo um papel estratégico na articulação eficaz entre as metodologias e, também, no alinhamento de diferentes expectativas dos stakeholders.

A principal vantagem da abordagem híbrida reside na capacidade de conciliar estruturação e formalização, típicas da metodologia tradicional, com práticas ágeis de envolvimento contínuo e feedback interativo. Esta combinação fortalece a legitimidade organizacional, promovendo, ainda, maior confiança das partes interessadas e reduzindo os riscos de desalinhamento. Contudo, a hibridização traz, também, limitações na gestão de stakeholders. A ausência de uma definição universal do que constitui o “híbrido” poderá dificultar a criação de práticas consistentes, podendo

resultar em expectativas desalinhadas e sobrecarga de informação (Szekely et al., 2025). Assim, para uma implementação eficaz, o projeto deverá ser devidamente compreendido, de forma a assegurar que a seleção de práticas é coerente com a sua complexidade, organização, cultura e necessidades das partes interessadas (Reiff & Schlegel, 2022).

2.5. Abordagens à Gestão de Stakeholders em projetos da Economia Social

Tal como apresentado anteriormente, a Teoria dos Stakeholders, comumente relacionada a setores lucrativos, é também, aplicável, e com viabilidade, ao contexto da economia social. O princípio básico da teoria passa pela identificação, compreensão e gestão das expectativas das partes interessadas, considerando a sua influência no projeto (Hansen, 2023). Em projetos sociais, caracterizados por múltiplos atores, recursos limitados e objetivos de impacto, o sucesso do projeto não está tão dependente do “triângulo de ferro, estando mais relacionado com a capacidade de alinhar expectativas, estruturar canais de comunicação e construir confiança ao longo do ciclo de vida do projeto, considerando sempre a missão e valores da organização (Wagner, 2022b)

A literatura indica que as abordagens híbridas podem ser adequadas a este contexto, combinando as vantagens das metodologias tradicional e ágil. A combinação da estrutura e rastreabilidade com o envolvimento contínuo e ciclos de feedback, promove o alinhamento e satisfação das partes interessadas, sem perder o controlo do ponto de situação do projeto (Reiff & Schlegel, 2022; Szekely et al., 2025). Contudo, a metodologia híbrida não é uma receita única, pelo que a ausência de uma definição universal das suas práticas poderá gerar problemas na gestão de stakeholders (Szekely et al., 2025). Assim, e no sentido de atingir o sucesso, a organização deverá ter a capacidade de avaliar, cuidadosamente, as especificidades do projeto, e de adaptar as suas práticas às mesmas, calibrando as práticas e assegurando que estas convergem com as necessidades e interesses dos stakeholders (Reiff & Schlegel, 2022).

3. Metodologia de Investigação

O presente capítulo prende-se à apresentação da metodologia de investigação adotada, procurando enquadrar o estudo e os objetivos que lhe são subjacentes. Tal como abordado, anteriormente, a questão central a esta investigação é “Quais as ferramentas e técnicas que possibilitam um maior alinhamento de stakeholders em projetos da Economia Social?”. De forma a responder à questão, foram delineados quatro objetivos específicos:

- 01.** Analisar a literatura atual sobre a Gestão de Stakeholders em Projetos da Economia Social;
- 02.** Analisar as ferramentas e técnicas utilizadas na Gestão de Stakeholders;
- 03.** Investigar a aplicabilidade destas ferramentas e técnicas identificadas na gestão de projetos sociais;
- 04.** Propor um modelo de gestão de stakeholders para projetos de cariz social.

A metodologia a descrever no presente capítulo organiza-se de forma a responder progressivamente aos objetivos apresentados, integrando uma análise bibliométrica e um estudo empírico, de forma a articular uma revisão sistemática da literatura atual com a exploração prática no contexto escolhido.

3.1. Estratégia metodológica e Desenho da investigação

A metodologia de investigação pode ser enquadrada de acordo com diferentes modelos teóricos, que orientam a relação entre filosofia, abordagem e técnicas utilizadas. Atendendo à natureza da presente investigação e, também, aos modelos referenciados na literatura, optou-se por articular o Modelo de Crotty e o *Research Onion* de Saunders (Melnikovas, 2018; Crotty, 1998). Ambos apresentam uma estrutura conceptual semelhante, que procura assegurar coerência entre as opções epistemológicas e os métodos escolhidos, ainda que em níveis de detalhe distintos. Ambos os autores dos modelos, Saunders e Crotty, desconstruem o processo de investigação

em diferentes dimensões, que devem ser relacionadas em cadeia lógica, permitindo uma maior credibilidade para aqueles que, futuramente, consultem a pesquisa realizada.

O modelo de Saunders, *Research Onion*, é constituído por seis camadas principais: Filosofia de Pesquisa; Abordagem de Investigação; Estratégia de Pesquisa; Metodologia de Pesquisa, Tempo de Pesquisa e Recolha e Análise dos Dados (Melnikovas, 2018). Por sua vez, o modelo de Crotty é composto por quatro camadas: Epistemologia; Teórica Perspetiva; Metodologia e Métodos (Crotty, 1998).

Os dois modelos revelam conceitos próximos, convergindo em algumas etapas. No modelo de Saunders, a Filosofia de Pesquisa é apresentada como a camada mais externa e, por isso, mais abrangente, estando, estritamente, relacionada com os conceitos de ontologia, epistemologia e axiologia. A ontologia é a ciência que procura compreender a natureza da realidade, enquanto a epistemologia centra-se nas diversas formas de adquirir e validar o conhecimento, e a axiologia procura compreender a dimensão ética que orienta a pesquisa (Melnikovas, 2018). No contexto desta investigação, a filosofia assenta no interpretativismo, atendendo que se foca na compreensão do contexto de investigação através das interpretações subjetivas das pessoas, valorizando o contexto e significado que as mesmas atribuem às suas experiências. De forma semelhante, Crotty (1998) refere que a Epistemologia se ocupa da natureza do conhecimento, a sua origem e os seus limites. Contudo destaca três posições diferentes: objetivismo, subjetivismo e construcionismo. A presente investigação assenta no construcionismo, caracterizado pelo mesmo autor como a construção de conhecimento através da interação entre o sujeito e objeto (Crotty, 1998).

Quanto à Abordagem de Investigação no *Onion's Research Model*, Saunders define três abordagens: dedução, indução e abdução (Melnikovas, 2018). No caso, a abordagem aplicada é indutiva, em que a investigação parte da recolha de dados num contexto específico para desenvolvimento de uma teoria.

A Perspetiva Teórica no Modelo de Crotty, converge diretamente com a Filosofia de Pesquisa do Modelo de Saunders, sendo referente à posição filosófica do investigador no que concerne à compreensão da realidade em estudo. Assenta, assim, no interpretativismo.

A Estratégia de Pesquisa, camada do Modelo de Saunders, converge com a Metodologia no Modelo de Crotty, sendo estas referentes ao plano de ação que fundamenta a escolha e utilização dos métodos, em função dos objetivos do estudo Crotty (1998). A presente investigação será fundamentada com a realização de uma análise bibliométrica, de cariz quantitativo, e um estudo empírico considerando estudos de caso múltiplos, compreendendo uma metodologia qualitativa. Assim, o presente estudo assenta numa estratégia mista.

A Estratégia de Investigação, do *Onion's Research Model*, e os Métodos, do Modelo de Crotty, correspondem às técnicas concretamente aplicados na recolha de dados e, como mencionado, a presente investigação envolve uma análise bibliométrica e a realização de um estudo de caso, na parte empírica. O recurso à análise bibliométrica está alinhado com a necessidade de mapear e sistematizar a produção científica sobre o tema, identificando padrões e tendências. O estudo de caso possibilita a exploração aprofundada da questão da investigação, num contexto real e específico, através da articulação de diferentes técnicas de recolha de dados.

Em termos de Tempo de Pesquisa, detalhe específico do Modelo de Saunders, a investigação será conduzida de forma transversal, ou seja, não haverá continuidade ao longo do tempo. A recolha de dados acontece num único momento temporal, não havendo previsão de continuidade ou acompanhamento dos dados de forma longitudinal.

As Técnicas e Procedimentos, camada final do *Onion's Research Model*, correspondem à definição de procedimentos de recolha e análise de dados, ou seja, a operacionalização da investigação (Melnikovas, 2018). Pela relevância da presente camada, os

processos escolhidos serão desconstruídos, de forma detalhada, nos próximos sub-capítulos.

3.2. Análise Bibliométrica

A análise da literatura foi conduzida por meio de uma abordagem integrada, envolvendo análise bibliométrica e pesquisa complementar, com o objetivo de aprofundar o conteúdo a ser desenvolvido neste trabalho, figura 1.

A combinação entre a análise bibliométrica e a revisão sistemática da literatura fornece uma abordagem metodológica robusta, frequentemente utilizada na investigação científica. A análise bibliométrica é um estudo quantitativo da produção científica, utilizando métodos matemáticos e estatísticos, identificando diferentes padrões (Medeiros et al., 2015). A revisão sistemática da literatura disponibiliza um resumo das evidências relacionadas com o tema, garantindo que as conclusões obtidas reflitam, de forma transparente e crítica, o conjunto de evidências científicas encontradas (Medeiros et al., 2015). A combinação destes processos, permite maior rigor e transparência no estudo, aumentando a sua fiabilidade e replicabilidade (Grijalva et al., 2023).

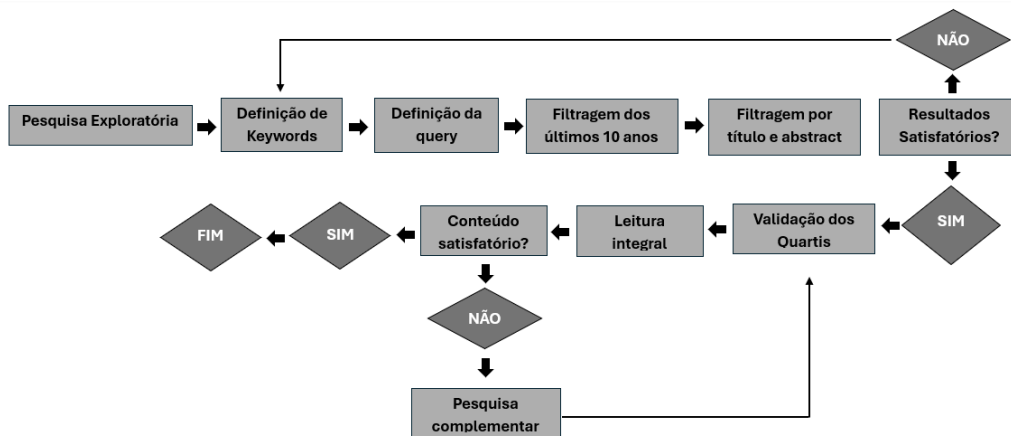
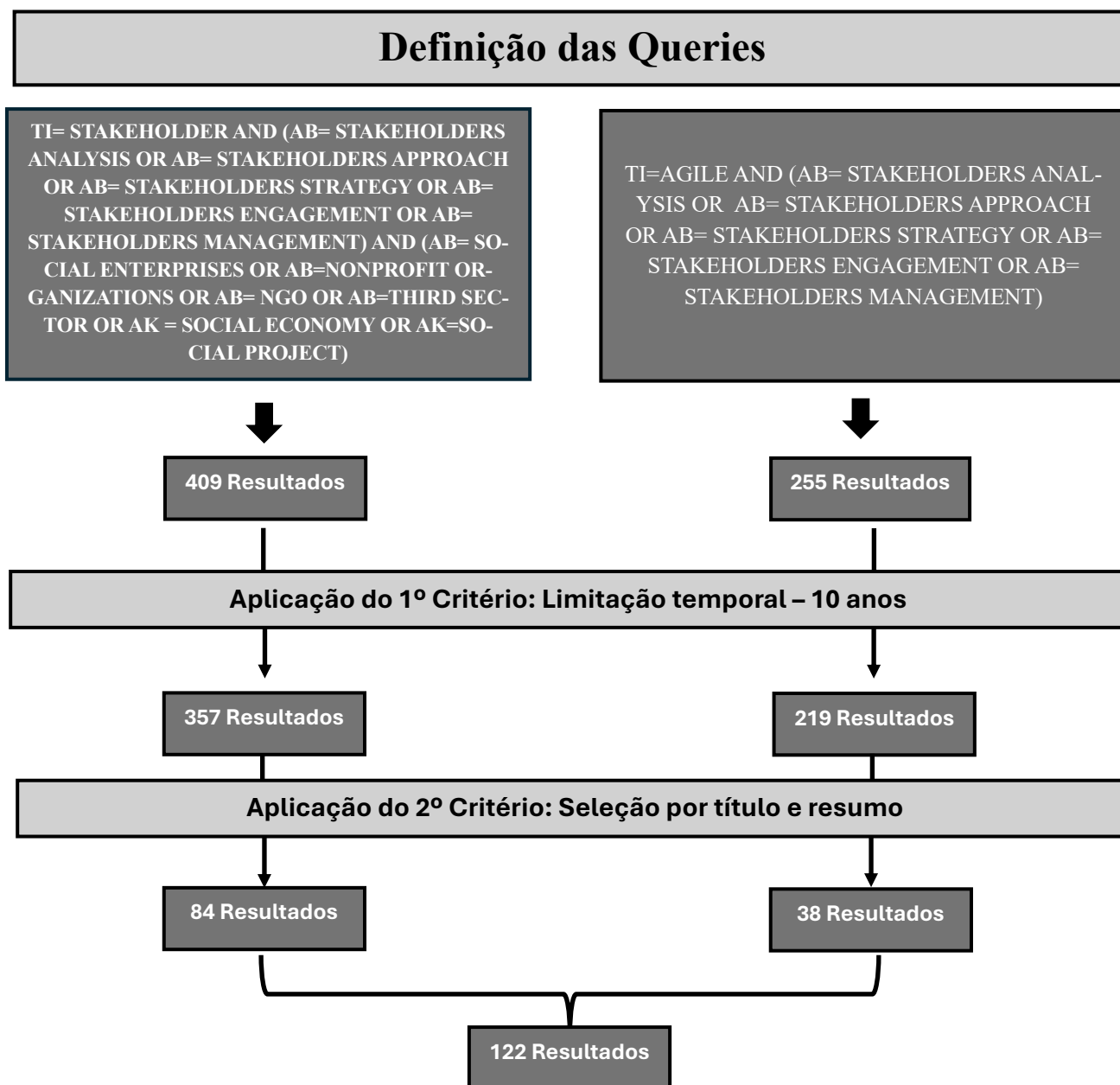


Figura 1: Processo de Pesquisa
Elaboração Própria

Para construção de uma base de dados, foram consideradas duas queries, refletindo os dois temas centrais do estudo: a gestão de stakeholders em projetos sociais e a

gestão de stakeholders segundo diferentes metodologias. A tentativa inicial de realizar uma combinação mais ampla desses temas em apenas uma única query, revelou-se insatisfatória. Assim, as duas queries foram conduzidas, separadamente, para obtenção de dados mais pertinentes e específicos.

Considerando a pertinência na escolha de uma base de dados, que influencia, diretamente, o alcance e qualidade dos dados recolhidos, o tema foi explorado na fonte *Web of Science* (Öztürk et al., 2024). As principais *keywords* - Stakeholder Management, Social Enterprises e Agile, foram combinadas, bem como outros conceitos semelhantes ou equivalentes, de forma a ampliar a abrangência dos resultados. Seguidamente, de forma a afinar os resultados obtidos, estes foram filtrados em duas etapas. Num primeiro momento, foram selecionados apenas artigos publicados nos últimos 10 anos, ou seja, entre 2014 e 2024. A definição deste intervalo temporal visa a assegurar a relevância dos dados analisados e alinhar os resultados com as tendências mais recentes do campo de investigação. Aria e Cuccurullo (2017) fundamentam que a delimitação temporal é uma decisão metodológica importante, permitindo uma visão atual do campo científico e, também, uma avaliação da sua evolução, relevando-se, particularmente, útil na identificação de tópicos emergentes. Posteriormente, os artigos foram avaliados com base no seu título e resumo, assegurando que apenas os mais alinhados com o objetivo de estudo fossem incluídos. Esta seleção foi especialmente importante porque, frequentemente, as *keywords* induziam à inclusão de artigos que demonstravam pouca, ou nenhuma, relevância para o tema a estudar. Foi um problema observado com frequência, durante este processo, justificando assim a discrepância entre o número inicial de resultados e o número final que constitui a base de dados, figura 2. A análise bibliométrica foi realizada com apoio de ferramentas, como o software R e o *Bibliometrix*, os resultados obtidos serão, posteriormente, detalhados e explorados.



*Figura 2: Resultados da filtragem de artigos
Elaboração própria*

3.2.1. Apresentação de resultados da Análise Bibliométrica

Como metodologia quantitativa, a análise bibliométrica permite a compreensão do estado de arte do tema, permitindo a identificação de padrões e tendências do mesmo.

Os resultados gerais da análise (fig. 3) permitem uma visão abrangente sobre as características do tema em estudo, por um período de 10 anos, entre 2014 e 2024. Neste período, foram analisados 122 documentos, provenientes de 94 fontes distintas. Verifica-se uma taxa de crescimento anual de 17,46%, evidenciando um aumento médio anual significativo na exploração do tema.

No que compreende a autoria dos artigos, verifica-se a participação de 358 autores, sendo que apenas 25 publicaram artigos individuais. Em média, cada documento contou com 3.03 coautores, e cerca de 27,87% das publicações foram realizadas em coautoria internacional, refletindo o carácter global das pesquisas. A relevância científica do campo é sustentada por uma média de 15,37 citações por documento.

A análise permite, ainda, identificar o uso de 450 palavras-chave pelos autores e a inclusão de 6353 referências. Os documentos apresentam uma idade média de 3,7 anos por documento, relevando um carácter contemporâneo.



Figura 3: Visão geral da análise bibliométrica.
Fonte: Bibliometrix

Quanto à evolução temporal das publicações, figura 4, é perceptível o crescimento significativo do número de artigos publicados ao longo da última década. O número de publicações manteve os padrões até 2023, com oscilações moderadas. No entanto, após 2023 verifica-se um aumento expressivo no número de documentos publicados culminando em um pico de mais de 30 publicações em 2024. Este comportamento poderá refletir um aumento na relevância ou exploração do tema, possivelmente devido aos novos desafios no contexto social ou tendências acadêmicas.

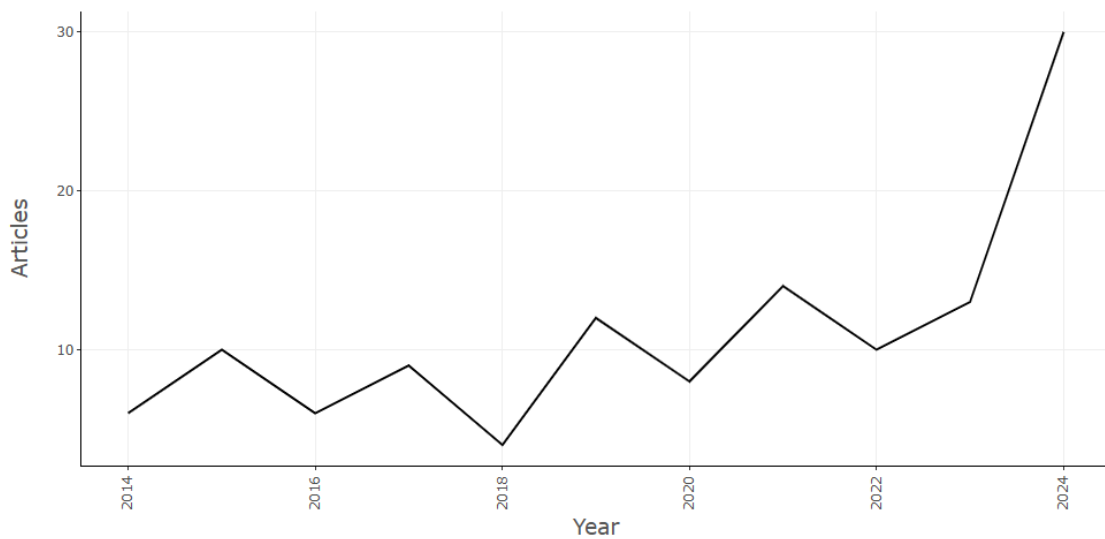


Figura 4: Produção científica anual
Fonte: Bibliometrix

Como mencionado anteriormente, a análise geral revelou um total de 94 fontes. Entre as principais (Figura 5), destaca-se a revista *Voluntas*, com 7 documentos publicados, seguida pela *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, com 6 publicações. Estas revistas são as que apresentam o maior número de artigos sobre o tema em questão. Embora com um número inferior de publicações, merecem destaque a *Business Strategy and the Environment* e a *Nonprofit Management & Leadership*, ambas com 4 artigos, assim como a *Information and Software Technology* e a *Journal of Social Entrepreneurship*, cada uma com 3 artigos.

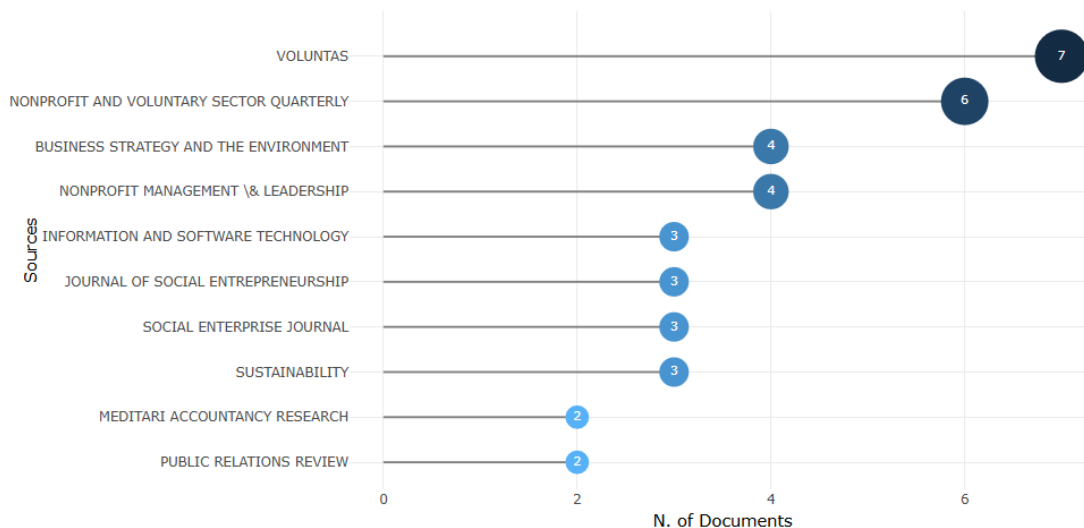


Figura 5: Fontes científicas mais relevantes.
Fonte: Bibliometrix

Ainda no âmbito das fontes, é também possível analisar quais as fontes mais citadas, de acordo com a figura 6, abaixo demonstrada, é perceptível que o *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* ganha um lugar de destaque, com 238 citações. De frisar que, esta fonte sobrepõe-se no parâmetro anterior e neste, evidenciando a sua importância, face à quantidade de conteúdo e, também, à pertinência do mesmo.

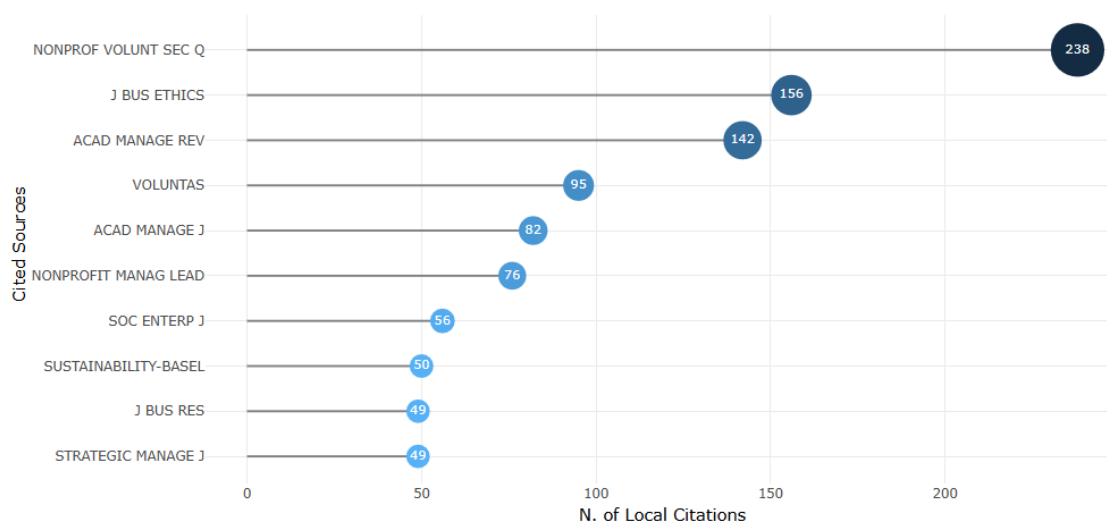


Figura 6: Fontes mais citadas
Fonte: Bibliometrix

Dos artigos que compõem a base de dados, é possível proceder à análise dos autores que mostram maior relevância no tema, seguindo-se na figura 7 a sua classificação.

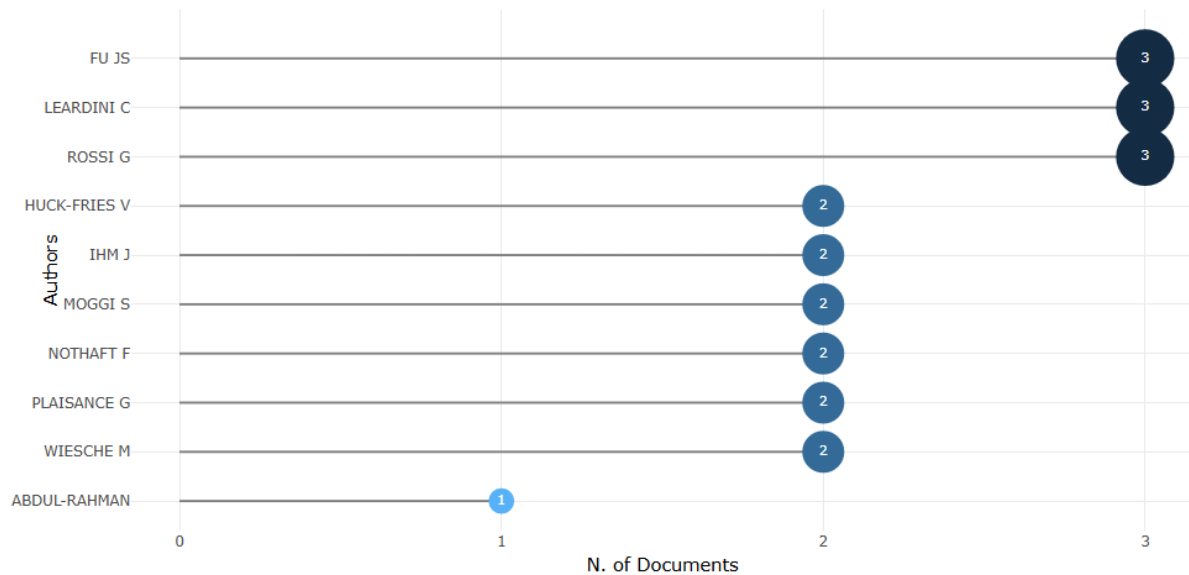


Figura 7: Autores mais relevantes

Fonte: Bibliometrix

No âmbito da autoria dos artigos, é, também possível, perceber a distribuição geográfica dos artigos, como indica a figura 8.

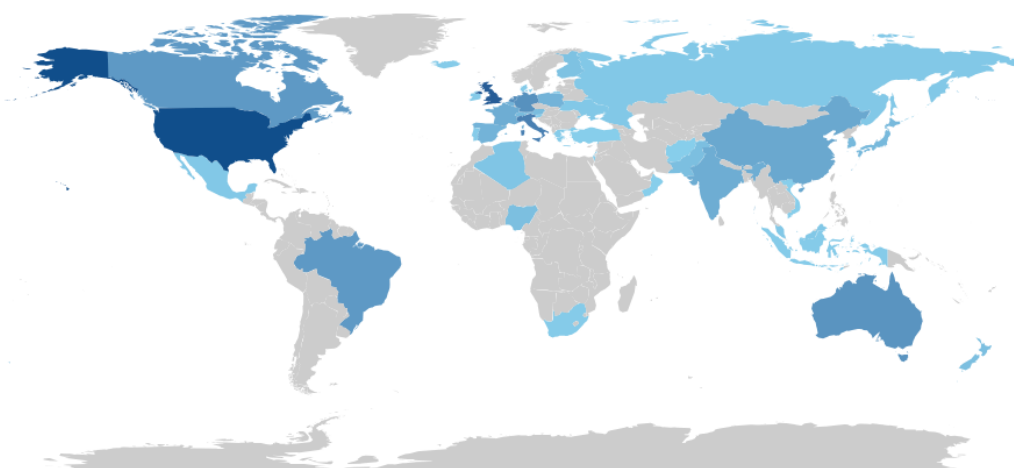


Figura 8: Produção científica por país

Fonte: Bibliometrix

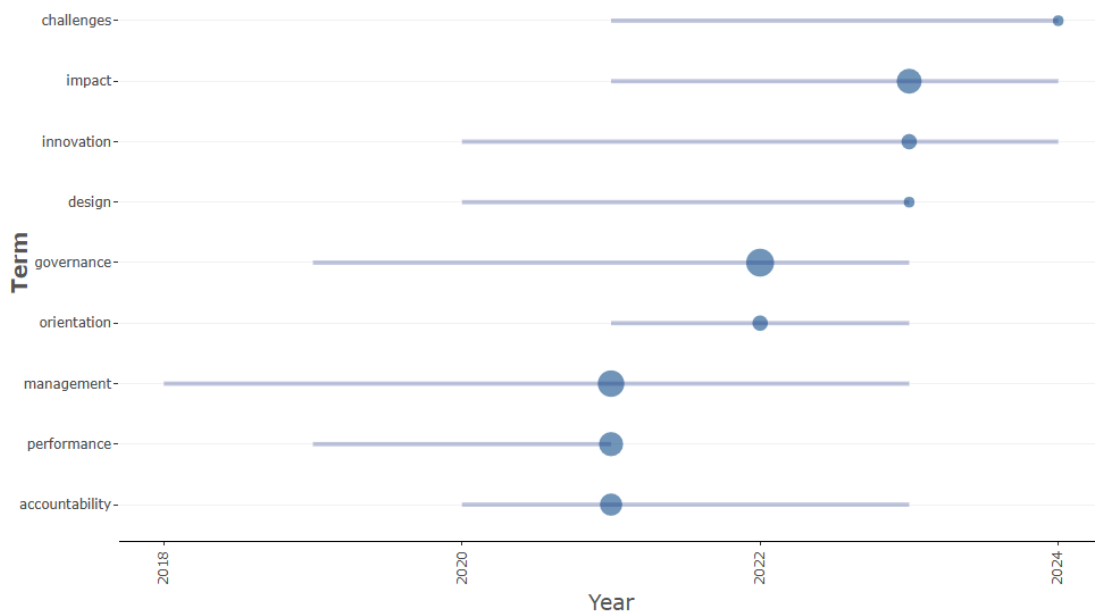


Figura 10: Tópicos em tendência

Fonte: Bibliometrix

Em termos de estrutura conceptual, será analisada a matriz temática de centralidade e densidade, figura 11, uma ferramenta que permite compreender a posição e o papel dos diferentes temas em um campo de estudo. Esta matriz divide-se em quatro quadrantes, com base em duas variáveis: centralidade, que mede a relevância do tema, e a densidade, que avalia o grau de maturidade da pesquisa.

No quadrante inferior direito, encontram-se os temas básicos, que apresentam alta centralidade, mas baixa densidade. Evidenciam-se termos como “community”, “impact” e “nonprofit organizations”, que são fundamentais para o campo de pesquisa, servindo como conceitos base, contudo, ainda se verificam oportunidades para uma maior exploração e detalhe teórico. No quadrante inferior esquerdo, estão os temas emergentes ou em declínio, com baixa centralidade e baixa densidade. São temas como “Science Project”, “Behavior” e “hybrid organizations”, que poderão estar numa fase inicial de desenvolvimento, ou a perder a relevância em termos de exploração científica. No quadrante superior esquerdo, encontram-se os temas de “nicho”, que possuem alta densidade, mas baixa centralidade, ou seja, temas que se encontram bastante desenvolvidos, mas com pouca conexão ao tema central. Entre eles, destacam-se temas como “predictors”, “technology” e “participation boards”. O quadrante

superior direito abrange os temas motores, ou seja, com alto nível de densidade e centralidade, são prioritários para consolidar os avanços da pesquisa. Nestes quadrantes, destacam-se os temas “governance”, “management” e “performance”. O mapeamento temático evidencia, ainda, uma lacuna nos estudos da gestão de projetos e stakeholders na área social, sugerindo a necessidade de uma exploração teórica e empírica mais aprofundada. Adicionalmente, identifica-se uma tendência crescente para a aplicação de ferramentas tecnológicas na gestão e envolvimento de stakeholders, como sugere a disposição crescente dos termos *technology* e *predictors*.

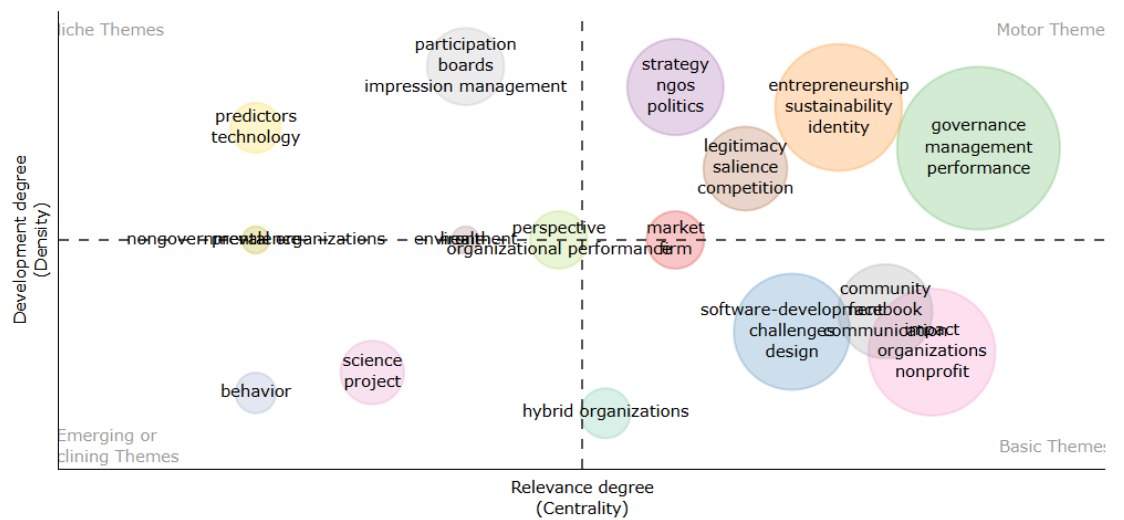


Figura 11: Matriz Temática de Centralidade e Densidade

Fonte: Bibliometrix

3.3. Estudo de Caso Múltiplo

Um estudo de caso é uma abordagem, que combina diferentes métodos de investigação, com o objetivo de compreender, de forma aprofundada, determinada questão num contexto real específico (Crowe et al., 2011). É uma prática amplamente utilizada, sobretudo nas ciências sociais. O estudo de caso distingue-se em três perspectivas: intrínseco, instrumental e coletivo. Um estudo de caso intrínseco é, geralmente, utilizado para explorar um fenómeno único, deve ser distinguido, pelo investigador, dos demais. Contrariamente, um estudo de caso instrumental utiliza um caso em

particular para obter uma compreensão mais generalizada sobre a questão de investigação. Por sua vez, o estudo de caso coletivo envolve o estudo de múltiplos casos em simultâneo, ou sequencialmente, no sentido de obter uma perceção mais ampla da questão a investigar (Crowe et al., 2011).

Como referido, anteriormente, o estudo de caso envolve a combinação de diferentes métodos para orientar o mesmo problema da investigação, esta combinação denomina-se de triangulação e permite uma abordagem mais holística (Arias Valencia, 2022; Crowe et al., 2011). Arias Valencia (2022) indica quatro tipos básicos de triangulação: triangulação de dados, triangulação de investigadores, triangulação teórica e triangulação metodológica. A triangulação de dados ocorre quando o investigador explora a questão de investigação através de diferentes fontes de informação. Este tipo de triangulação pode ocorrer em diferentes níveis: (1) tempo, o investigador recolhe dados em momentos diferentes, para analisar a sua estabilidade; (2) espaço, observar o mesmo fenómeno em contexto diferentes, comparando-os; (3) pessoa, recolhe dados de diferentes tipos de participantes, podendo ser, assim, (i) uma análise agregada, focando-se em indivíduos isolados, por exemplo, através de entrevistas individuais; (ii) análise interativa, através de pequenos grupos, como famílias, grupos de trabalho, entre outros ; (iii) análise coletiva, centrando-se em comunidades ou organizações. A triangulação de investigadores implica o uso múltiplo de investigadores, sendo que, nem todos desempenham o mesmo papel na investigação. Esta multiplicidade traz à investigação diferentes perspetivas, que podem se comparar ou neutralizar, uma vez que os investigadores podem ter perspetivas diferentes em função das suas experiências internacionais com o contexto em estudo. A triangulação teórica caracteriza-se pela aplicação de modelos teóricos distintos a um mesmo contexto de investigação, possibilitando o teste de teorias ou hipóteses contrárias. Por fim, a triangulação metodológica consiste na utilização de diferentes métodos de investigação, podendo ser aplicada na fase de desenho da investigação ou na recolha de dados. Esta triangulação divide-se em (1) dentro de métodos, com-

binando duas ou mais técnicas de recolha de dados para investigar o mesmo fenómeno e (2) entre métodos, combinando diferentes tipos de métodos, qualitativo e quantitativo, para explorar a mesma questão de investigação (Arias Valencia, 2022).

O estudo da presente investigação assenta num estudo de caso múltiplo, dado que, além do caso principal, analisado em profundidade, foram incluídas duas instituições adicionais. No caso principal, a triangulação metodológica foi assegurada através da comunicação da entrevista semiestruturada, observação participante e análise documental. Nas outras instituições, devido à natureza de acesso e disponibilidade, foram realizadas as entrevistas semiestruturadas. Esta diferenciação metodológica e sua aplicação em diferentes contextos, permite uma maior compreensão do fenómeno em estudo.

Entrevista

A entrevista semiestruturada consiste na interação entre o investigador e o entrevistado, tendo por base um guião previamente definido com base na literatura, mas a sua aplicação envolve flexibilidade, criando abertura para a escuta ativa e exploração de novos tópicos. Seguindo estes pressupostos metodológicos, e de acordo com a revisão bibliográfica, a questão de pesquisa e os objetivos de investigação desenvolvidos, definiram-se os seguintes blocos de perguntas, pensados para serem aplicados a pessoas que assumem cargos de chefia e gestão de projetos no âmbito da economia social.

Tabela 1: Guião da Entrevista semiestruturada

Elaboração Própria

Tema	Questão	Autor/Conceito de Referência
	Quem consideram ser os stakeholders mais relevantes para a vossa entidade/projetos?	Freeman (1984) - Teoria dos stakeholders identificação dos grupos chave
	Como identificam os stakeholders? (ex: conhecimento prático, listas, consultas, parcerias formais)	PMI (2017) - Processos estruturados de identificação de stakeholders

Identificação e análise de stakeholders	Existe alguma prática ou critério para selecionar ou priorizar stakeholders mais importantes?	<i>Pandi-Perumal et al. (2015)</i> - Matriz de Poder/Interesse
	Avaliam de alguma forma o nível de interesse, influência ou importância dos stakeholders?	<i>PMI (2017)</i> - Análise de poder, interesse e influência
	Utilizam alguma classificação para organizar os stakeholders (internos/externos, críticos, parceiros estratégicos, etc.)?	<i>PMI (2017)</i> - Modelos de categorização de stakeholders (Salience Model)
	Utilizam alguma ferramenta ou técnica específica para apoiar a identificação e análise de stakeholders? (ex: Matriz de Poder/Interesse, Modelo de Salience, mapeamentos formais, etc.)	<i>PMI (2017) e Pandi-Perumal et al. (2015)</i> - Ferramentas de análise de stakeholders <i>Ozdemir et al. (2021)</i> – classificação de primários e secundários <i>Almeida & Costa (2019)</i> – classificação de diretos e indiretos.
Alinhamento de Interesses	Como procuram alinhar as necessidades e expectativas dos stakeholders com os objetivos dos projetos?	<i>Hansen (2023)</i> - Alinhamento ético e comunicacional <i>Al-Kharusi et al. (2021)</i> - Framework de alinhamento de stakeholders <i>Aderibigbe & Fragouli (2020)</i> - confiança, comunicação estruturada e resiliência em contextos complexos
	Já tiveram dificuldades em alinhar diferentes interesses? Como foram geridas essas situações?	<i>Da Silva & Fernández (2016)</i> - Gestão de interesses conflituosos e mediação
Envolvimento e Comunicação de Stakeholders	Como envolvem os stakeholders nos projetos? (ex: reuniões, eventos, workshops, comunicação informal)	<i>Talbot et al. (2021)</i> - Consulta ativa e envolvimento participativo
	Que métodos de comunicação utilizam para manter contato com os stakeholders durante os projetos? (ex: e-mails, reuniões presenciais, newsletters, redes sociais)	<i>PMI (2017)</i> - Técnicas de comunicação estruturada

	Têm ou utilizam algum Plano de Comunicação formalizado para orientar a interação com os stakeholders durante os projetos?	<i>PMI (2017)</i> - Planos de comunicação no engajamento de stakeholders
	Quando surgem conflitos ou divergências com stakeholders (por exemplo, diferenças de interesses, expectativas não correspondidas ou problemas na comunicação), como é que a entidade costuma gerir essas situações?	<i>Hansen (2023)</i> - Comunicação ética e resolução de conflitos
Monitorização e Avaliação do Envolvimento	Existe algum acompanhamento ou avaliação do envolvimento dos stakeholders ao longo do projeto?	<i>PMI (2017)</i> - Monitorização e controlo do engajamento dos stakeholders
	Como recolhem feedback dos stakeholders? (ex: questionários, conversas informais, avaliações formais)	<i>Talbot et al. (2021)</i> - Métodos formais e informais de recolha de feedback
	Consideram ou utilizam alguma abordagem específica para garantir a gestão ética dos stakeholders? (ex: mapeamento ético, alinhamento de valores, códigos de conduta interna, etc.)	<i>Hansen (2023)</i> - Mapeamento ético e alinhamento de valores com stakeholders
	Quando ocorrem mudanças importantes no relacionamento com stakeholders (novas necessidades, conflitos, alterações de interesse), a entidade tem algum processo para gerir essas mudanças? Como essas mudanças são discutidas, decididas e comunicadas?	<i>Da Silva & Fernández (2016)</i> - Gestão adaptativa em contextos variáveis
	A entidade costuma documentar formalmente as interações e decisões relacionadas com stakeholders? (ex: atas de reuniões, registos de contactos, relatórios de atividades)	<i>PMI (2017)</i> - Documentação formal como prática de boas práticas de gestão
Metodologias	Segue um processo estruturado e definido, com etapas planeadas, procedimentos formais e documentos de apoio? Ou adota uma gestão flexível e adaptativa, respondendo às necessidades e mudanças que surgem durante os projetos, sem um plano rigoroso à partida? Ou combina as duas abordagens,	<i>Da Silva & Fernández (2016)</i> e <i>Talbot et al. (2021)</i> - Adaptação de abordagens

	<p>utilizando alguma estrutura básica inicial (por exemplo, definição de objetivos, planejamento geral), mas adaptando e ajustando as estratégias conforme a evolução das necessidades dos stakeholders e do projeto?</p> <p>Se tivesse que, dentro da realidade da vossa organização e da forma como trabalham, identificar as principais fases ou momentos em que agrupam as diligências relacionadas com a gestão dos stakeholders, quais seriam essas fases? Existe uma sequência habitual (mesmo que informal) que costumam seguir?</p>	em função das necessidades e do contexto
P/ conclusão	<p>Quais são, na vossa opinião, os maiores desafios em gerir stakeholders nos projetos sociais?</p> <p>Que boas práticas recomendariam para melhorar a gestão de stakeholders?</p> <p>Existem ferramentas, práticas ou métodos que gostariam de implementar no futuro?</p>	

Observação e Consulta documental

A observação é um método de investigação qualitativa, que consiste na aprendizagem através da observação, ou envolvimento, nas atividades quotidianas dos participantes no contexto do estudo. A observação permite uma visão mais holística da investigação, aumentando, assim, a validade do estudo, permitindo uma melhor compreensão do contexto em análise (Kawulich, 2005). No presente estudo, a observação teve natureza participante, decorrendo da integração do investigador na instituição. Embora não tenha existido um registo formal e sistemático, a proximidade possibilitou o acesso privilegiado ao ambiente organizacional e às duas dinâmicas.

Por fim, a consulta documental, aliada aos dois métodos supracitados, traz robustez à pesquisa, permitindo uma avaliação e interpretação sistemática de documentos e,

consequentemente, um melhor enquadramento das práticas institucionais. Este método pode, ou não, corroborar os dados recolhidos na observação e entrevistas, assentando, assim, na triangulação metodológica (Bowen, 2009). No âmbito deste estudo, foram consultados regulamentos internos, atas, documentos elaborados no âmbito das diferentes respostas sociais e *templates* de um projeto específico. A análise assumiu um carácter seletivo, centrando-se na identificação de documentos que melhor refletiam as práticas associas à gestão de stakeholders, no sentido de os integrar e disponibilizar, em anexo, para consulta.

3.3.1. Identificação e caracterização das instituições

O desenho inicial da investigação previa, exclusivamente, a realização de entrevistas semiestruturadas no maior número possível de entidades da Economia Social, preferencialmente de diferente ordem jurídica. Contudo, foram sentidas dificuldades no acesso a um número significativo de entidades, sendo que não se atingiu, também, a diversidade pretendida. Os constrangimentos descritos conduziram, assim, à adoção do estudo de caso múltiplo, que permitiu articular diferentes níveis de profundidade de análise. A seleção das entidades obedeceu a critérios relacionados com a pertinência do objeto de estudo, privilegiando organizações de dimensão considerável, com uma multiplicidade de respostas, ou áreas de intervenção, e, ainda, que desenvolvem, regularmente, projetos no âmbito social. Adicionalmente, foram considerados critérios de proximidade ao contexto e disponibilidade dos entrevistados, os quais, por norma, assumem posições hierárquicas superiores, o que se traduziu em limitações de tempo e acesso. No Centro Social Paroquial de Santa Eulália (CSPSEV) procedeu-se à triangulação metodológica, integrando entrevistas semiestruturadas, observação participante e consulta documental. Na Associação de Solidariedade (AS) e no Lions Club recorreu-se, exclusivamente, a entrevistas semiestruturadas. A diversidade de resultados permitiu comparar as práticas nos diferentes contextos organizacionais.

Centro Social Paroquial de Santa Eulália – Vizela

O Centro Social de Santa Eulália – Vizela (CSPSEV) trata-se de uma entidade da Economia Social, cuja ordem jurídica é designada de Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS), cuja atuação se destina a diferentes públicos-alvo e áreas de intervenção, permitindo, assim, uma exploração abrangente das práticas na gestão de stakeholders. Importa referir que a proximidade do investigador ao contexto institucional constitui um fator decisivo na escolha, facilitando o acesso à informação e, também, uma observação mais sistemática e aprofundada das dinâmicas institucionais. A pertinência temática e a acessibilidade justificaram a seleção da instituição mencionada como campo empírico na presente investigação.

De acordo com documentos internos¹ CSPSEV, situa-se em Santa Eulália, distrito de Braga, e está em funcionamento desde 1987. Procura contribuir para o desenvolvimento da população criando respostas de acordo com as necessidades desta, tem como objetivos institucionais:

“(i) contribuir para o desenvolvimento socio comunitário; (ii) promover a formação integral do indivíduo; (iii) cooperar com as famílias na sua missão educativa; (iv) prestar às pessoas os cuidados de que carecem; (v) organizar serviços de apoio e ajuda complementares destinados a indivíduos e famílias com dificuldades específicas; e (vi) criar espaços de encontro intra-familiares que fomentem a convivência, a solidariedade social e a formação humana. Estes objetivos refletem a orientação da instituição para a promoção do bem-estar social e para a dinamização de respostas integradas às necessidades da comunidade.”

A instituição define a sua missão como o contributo para o desenvolvimento de uma cidadania plena e a promoção da qualidade de vida através da prestação de serviços adequados e qualificados na área social e formativa, com vista à satisfação dos cli-

¹ Regulamentos e Relatórios de Atividades produzidos pela instituição.

entes, colaboradores, parceiros e comunidade. No que concerne à sua visão, a instituição procura ser uma referência e preferência pela qualidade de prestação e serviços e desempenho dos colaboradores, na melhoria e valorização dos resultados com os clientes, parceiros e comunidade. Os seus valores passam pela inovação da satisfação, solidariedade, participação e espírito de equipa (Centro Social e Paroquial de Santa Eulália, n.d.).

O CSPSEV dispõe de diversas respostas, estando estas distribuídas por dois edifícios: O Casal do Telhado e o Complexo Comunitário. No primeiro encontra-se sediado o Serviço de Apoio Domiciliário, com capacidade para 40 utentes, mas que no momento apenas assegura cuidados a cerca de 36. Dispõe, também, de um Centro de Dia, com resposta para 30 utentes não havendo vagas disponíveis, e uma Estrutura Residencial para Idosos que dá resposta a 32 utentes, estando com as vagas, igualmente, cheias. Oferece, ainda, uma creche que dá resposta a 46 crianças, não dispondo, também, de vagas. No edifício do Complexo Comunitário, encontra-se, ao serviço da comunidade, o Centro Comunitário, uma resposta atípica, que oferece diversas atividades para a comunidade, frequentadas, de forma alternada, por mais de uma centena de pessoas. Este edifício dispõe, ainda, de um Centro de Dia Privado, abrangendo 30 utentes, e um Núcleo de Formação, em funcionamento desde 2001.

A articulação destas respostas é assegurada através de uma estrutura organizacional formalizada. CSPSEV é composto por direção, Assembleia geral e Conselho Fiscal, como previsto de acordo com o seu regime jurídico. A nível operacional, a instituição organiza-se, como mencionado anteriormente, em diferentes respostas sociais e serviços, assegurados por diferentes equipas multidisciplinares. O organograma abaixo exposto, fig.x, ilustra a organização da instituição. Por motivos de confidencialidade, os nomes dos colaboradores foram omitidos, mantendo-se, contudo, a representação das respetivas funções desempenada, não comprometendo a clareza da estrutura.

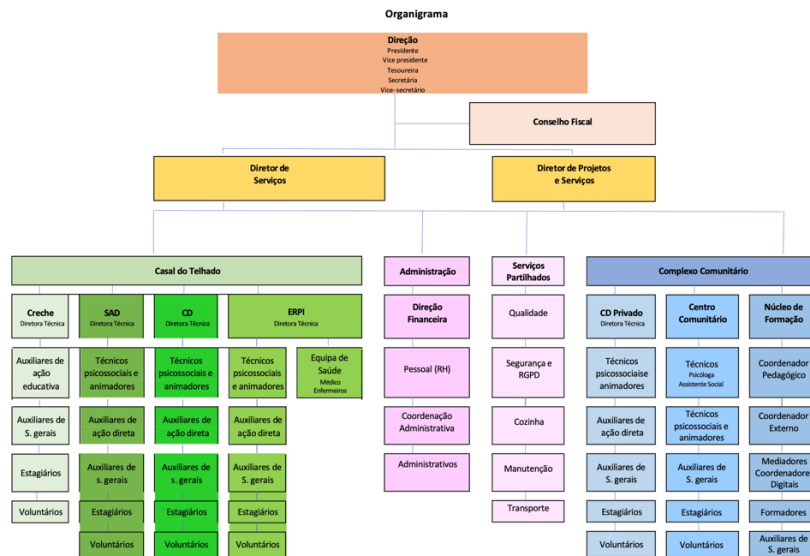


Figura 12: Organograma do CSPSEV

Com cerca de 74 colaboradores e diferentes áreas de atuação, o CSPSEV afirma-se como uma instituição de referência no concelho vizelense. A multidisciplinariedade das suas equipas constitui-se como fator decisivo na qualidade e abrangência dos serviços prestados, garantindo uma intervenção adequada às necessidades dos utentes.

Associação de Solidariedade

A Associação de Solidariedade (AS) está sediada em São Martinho do Campo, Santo Tirso, o seu enquadramento jurídico é de uma IPSS, e desenvolve a sua atividade no apoio à terceira idade. De acordo com documentos internos², a instituição centra-se na promoção da qualidade de vida e bem estar dos utentes, assegurando uma diversidade de respostas sociais. Para o efeito, dispõe de uma Estrutura Residencial para Idosos, com capacidade para 33 utentes, um Centro de Dia, com capacidade para 30 utentes, e um Serviço de Apoio Domiciliário, com capacidade, também, para 30 uten-

² Relatório de Atividades e Regulamentos internos

tes. A prática da AS assenta em valores de individualidade, respeito, responsabilidade, organização, qualidade, afetividade e privacidade (Associação de Solidariedade Social, s.d.).

Lions Club

O Lions Club de Vizela é uma associação sem fins lucrativos, fundada em 2018, que integra a rede internacional Lions Clubs International. Com base no voluntariado dos seus membros, assume a visão de servir a comunidade, promovendo a solidariedade social, o bem-estar das comunidades e a cidadania ativa. A sua atuação traduz-se em iniciativas de carácter social, cultural, educativo e de saúde. No caso do Clube de Vizela, as principais áreas de atuação são visão, fome, meio ambiente, cancro infantil e diabetes. Os Lions procuram prevenir a cegueira e melhorar a qualidade de vida de pessoas com deficiência visual, promovendo rastreios, doação de óculos e apoio a serviços oftalmológicos. No âmbito dos diabetes, o clube promove a prevenção de diabetes por meio de rastreias, campanhas de educação alimentar e programas comunitários de saúde. No que concerne ao cancro infantil, globalmente, a prioridade é apoiar crianças com doenças oncológicas, facilitando o acesso a cuidados médicos e programas de apoio emocional. Em Vizela, esta intervenção concretiza-se em campanhas de angariação de fundos, como por exemplo, através das bolachas Lucas. O Lions Club combate a fome através de programas de distribuição de refeições a pessoas carenciadas, através de pedidos e parcerias com o banco alimentar. A preservação do meio ambiente é, também, promovida pelos clubes, no contexto vizelense desenvolvem campanhas de limpeza de espaços públicos, atividades de reflorestação e projetos de sensibilização (Lions Clubs International, s.d.).

3.3.2. Apresentação dos resultados

3.3.2.1. Caso de Estudo I – Centro Social Paroquial de Santa Eulália – Vizela

No âmbito do estudo de caso, foi realizada uma entrevista, com o mesmo guião, à Diretora de Serviços e Projetos, considerando que esta exerce um cargo de chefia, coordenando as diferentes respostas sociais e projetos, sendo, assim, a colaboradora

com maior contacto e conhecimento da gestão de projetos. Considerando a proximidade ao contexto organizacional, realizou-se observação participante de carácter não estruturado, intrínseca às funções desempenhadas pelo investigador na instituição, complementada por consulta documental. Importa, contudo, referir que as funções desempenhadas não estão, diretamente, ligadas à gestão de projetos, pelo que a aproximação a este contexto foi realizada, sempre que possível, complementando-se com uma análise documental, realizada ao longo de cerca de uma semana. Ainda, no âmbito da análise documental, importa referir que, em função da diversidade de iniciativas e projetos desenvolvimentos ao longo dos anos, a análise documental centrou-se, sobretudo, no mais recente projeto da instituição – Formações Modulares Certificadas. Este projeto, integrado no programa PESSOAS 2030, e financiado pelo Fundo Social Europeu, tem uma duração máxima de 36 meses e os seguintes objetivos específicos:

- a) Aprofundar as competências dos adultos, tendo em vista o exercício de uma ou mais atividades profissionais, uma melhor adaptação às mudanças tecnológicas e organizacionais e o reforço da empregabilidade;
- b) Promover a realização e a certificação de unidades de competência (UC) e/ou de unidades de formação de curta duração (UFCD) com finalidade e duração flexíveis e adaptadas às necessidades e disponibilidade do adulto, num contexto de aprendizagem ao longo da vida;
- c) Possibilitar a conclusão de qualificações incompletas previamente obtidas através de outras modalidades de educação e formação do Sistema Nacional de Qualificações ou de processos de Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências (RVCC);
- d) Permitir a realização e a certificação de percursos de formação de curta e média duração, previamente organizados, de modo a dar uma resposta com coerência e relevância para o mercado de trabalho;
- e) Responder às necessidades de formação do mercado de trabalho, nomeadamente as identificadas pelos centros especializados em qualificação de adultos, decorrente do diagnóstico realizado, incluindo a análise efetuada no

âmbito das Comissões de Avaliação e Certificação (CAC), bem como da formação complementar prevista nos processos RVCC, de acordo com a legislação aplicável.”

(Programa PESSOAS 2030, 2024, p. 5)

Terminando o enquadramento e considerações metodológicas, apresentam-se de seguida os resultados obtidos.

Identificação e análise de stakeholders

No que concerne à identificação e análise de stakeholders, durante a entrevista, a Diretora de Serviços e Projetos destacou como partes envolvidas mais importantes os beneficiários/clientes, fornecedores e a comunidade local:

No nosso funcionamento institucional, nós tentamos levar a cabo um trabalho que envolva todos os stakeholders que são relacionados com a instituição desde a direção da própria instituição. Os utentes e os beneficiários... E a Comunidade de maneira geral, então nesse sentido, tentamos articular da melhor maneira possível e tentar fazer um diagnóstico de necessidades que de alguma forma responda aos anseios da instituição, mas que também possa mobilizar, não é as dinâmicas sociais e mobilizar os contributos dos diferentes stakeholders que estão relacionados com a instituição.

A entrevistada acrescenta, ainda, que na lógica de compreender as necessidades da comunidade, até 2016, a instituição realizava uma reunião anual, envolvendo a comunidade, onde era realizado um diagnóstico de necessidades, com o objetivo de propor novas atividades e projetos que respondessem às mesmas.

Durante algum tempo, até 2016, tínhamos como hábito ter uma reunião anual com toda a Comunidade. Quem quisesse vir... os interessados, os familiares... onde prestávamos conta dos aspetos financeiros da instituição e onde pedíamos às pessoas contributos para a realização do plano de atividades no ano seguinte.

A identificação de stakeholders decorre, sobretudo, da experiência acumulada e da proximidade da instituição à comunidade, nomeadamente com a autarquia Vize-lense, a Junta de Freguesia e as empresas locais. A instituição já prevê o contributo

que os stakeholders podem oferecer, em determinados contextos, havendo uma maior facilidade em mobilizá-los, quando necessário.

Como já estamos no terreno há algum tempo, temos ideia de com quem é que nós podemos contar. Há aqui já uma relação muito de muita proximidade com a Comunidade (...) temos uma lista de parceiros que já veio trabalhando com a Instituição há mais de 25 anos e esta lista é sempre mobilizada, na altura em que fazemos candidaturas.

A priorização dos stakeholders ocorre de forma prática, não se verificando a aplicação de métricas concretas, como por exemplo a matriz de interesse, influência e importância. A priorização dos stakeholders ocorre, como descrito pela entrevistada:

(...) Quase que de forma instantânea. A priorização passa muito pelo que tipo de contacto, de proximidade e de frequência que temos com aqueles parceiros ao nosso lado e isso advém, como eu disse, de todo um historial que a instituição tem.

O critério de priorização é, assim, o conceito de proximidade. Quando surgem novos potenciais stakeholders, a seleção não está bem definida, estando sempre condicionado pela tipologia do projeto. Em contexto de observação, depreende-se que parte da seleção destes novos stakeholders se prende à discussão das suas potencialidades e riscos em equipa, nomeadamente em contexto de reuniões de corpo técnico, que tem uma periodicidade semanal, sendo as decisões, posteriormente, comunicadas e debatidas pela Direção da Instituição.

Ainda, no âmbito da classificação dos stakeholders, a Diretora de Serviços e Projetos recordou que, em 2015, foi realizada uma distinção formal dos stakeholders internos e externos, identificando como internos “a própria direção da instituição, (...) os colaboradores e os próprios utentes, as famílias também(...)” e como externos “todas as parcerias, a Câmara Municipal, os autarcas, a Junta de freguesia, empresas locais (...)”.

No contexto da observação e da análise documental, tornou-se evidente que projetos financiados exigem um maior rigor a nível processual e burocrático quando comparados a projetos não financiados, que assentam em princípios de proximidade e

conhecimento, como referido na entrevista. Considerando a Formação, como exemplo de projeto financiado, verificou-se a existência de procedimentos bem estruturados na escolha de stakeholders. A escolha dos formandos decorre em diversas fases, descrito no Anexo A, reunindo diferentes documentos como: (1) Ficha de Sondagem/ Pré-inscrição (Anexo B) que recolhe o perfil inicial dos candidatos; (2) Guião de Entrevista (Anexo C), aplicado, quando necessário, como instrumento complementar na seleção; (3) o registo formal dos Resultados da Seleção (Anexo D); e a Ficha de Inscrição (Anexo E), que formaliza a inscrição do formando na ação formativa. De forma semelhante, o recrutamento de formadores e seleção de equipas pedagógicas obedece, também, a procedimentos documentados, destacando-se entre outros, a Ficha do Formador (Anexo F) e a Grelha de Seleção da Equipa Pedagógica (Anexos G), que define critérios objetivos para a constituição da bolsa de formadores.

No que concerne ao envolvimento de parceiros estratégicos, as parcerias são formalizadas através de um Protocolo (Anexo H), que regula e discrimina, detalhadamente, os termos da cooperação com empresas, associações e entidades locais associadas.

A análise documental evidenciou que estes processos estruturados não se limitam à identificação das partes interessadas, mas, também, ao seu envolvimento. Consultaram-se documentos, como por exemplo, o Plano Individual de Formação (Anexo I) e o Diário de Formação (Anexo J), pensados para o contexto de trabalho dos formandos, que permitem a definição de atividades a desenvolver, bem como o registo das mesmas e as dificuldades sentidas. Estes documentos são adequados à individualidade dos formandos, permitindo pensar planos de intervenção e envolvimento adequados aos mesmos.

Alinhamento, Envolvimento e Comunicação de Stakeholders

Em termos de alinhamento de stakeholders, a entrevistada reconhece dificuldade em responder a todas as expectativas das partes envolvidas, pelo que, nesta gestão, procura adotar uma lógica democrática: *“É complicado porque nós não conseguimos responder a todas as expectativas (...), mas a ideia é tentar responder às necessidades da*

maioria num processo muito mais democrático”. Acrescenta que, adotam estratégias cujo objetivo é o desenvolvimento de competências, considerando sempre aqueles que são os objetivos gerais e específicos da instituição. A lógica democrática cruza-se, também, com escuta e participação ativa dos stakeholders, valores que se dizem centrais à instituição:

(...) Todo conflito só pode ser resolvido a partir do diálogo (...) Tentamos não ter uma gestão verticalizada. Tentamos que a nossa gestão seja o máximo possível, horizontal (...) é preciso ter aqui uma postura de uma liderança que não seja autocrática, seja o mais democrática possível.

No que concerne à participação dos stakeholders, a Diretora de Serviços e Projetos enfatizou, novamente, a importância da proximidade, acreditando que *“(...) a única forma de a gente fazer com que as pessoas se sintam motivadas, interessados e envolvidos no trabalho é realmente valorizar o seu conhecimento, as suas opiniões, o seu ser (...)”*. Para que tal aconteça, refere técnicas como o diálogo, escuta ativa e participação. Considerando-as, também, centrais para que o stakeholders se sintam parte integrante da instituição.

Relativamente à comunicação, abordou a descentralização da comunicação, referindo que existem *“(...) representantes na instituição em vários núcleos locais de parceria, o que permite aqui um contacto direto da instituição com a ação social do Conselho (...)”*. Esta descentralização também se enquadra no contexto organizacional, onde *“cada diretor técnico tem responsabilidade nas suas respostas”*, tendo-se verificado na observação desenvolvida, e de forma corroborante, esta gestão descentralizada e participada. A entrevistada refere outros meios de comunicação como as redes e plataformas sociais, nomeadamente, o website institucional, emails, contacto telefónico, redes sociais, como o WhatsApp e reuniões. Faz referência, também, à plataformas de gestão interna, o Ankira, que de acordo com o apurado em observação, todos os colaboradores têm acesso, e permite gerir toda a informação relacionada com os utentes e, também ocorrências ou informações pertinentes à equipa. O recurso a

estas ferramentas prevê, na sua maioria, uma comunicação formal, com existência de registos e evidências.

Monitorização e Avaliação do Envolvimento de Stakeholders

Quanto à monitorização de projetos, a entrevistada afirma que esta decorre numa lógica “*processual e contínua*”. Sustenta que numa fase inicial do projeto fazem uma avaliação das necessidades, posteriormente, a meio do projeto, fazem uma análise do desenvolvido e, no final, um relatório final. Exemplifica, ainda, com o projeto recente da formação:

(...) começamos a formação nos modulares, por exemplo, no início do deste ano letivo. Para fazer a candidatura, tivemos de fazer um diagnóstico muito rigoroso da formação. Fizemos inquéritos online à população, para a população dizer que tipos de cursos queria (...) Agora, ao passar 6 meses, fazemos o levantamento de qual formação já foram dadas, quais são os dados que obtivemos depois de cada ação de formação, no decorrer da ação e no final da ação. Os formandos avaliam os cursos agora passados 6 meses. Fazemos o apanhado do que é que já fizemos, como é que o curso está sendo avaliado... daqui a mais 6 meses voltamos a fazer e no final, que o programa são mais 2 anos, temos de fazer um relatório... relatório da formação como um todo, portanto, é uma avaliação contínua (...) sempre que fazemos algum tipo de projeto, ou algum tipo de ação, nessas reuniões de técnicos, sentamos para avaliar porque é para melhoria contínua, para ver o resultado da ação que desenvolvemos.

A citação reflete, também, a recolha de feedback, nomeadamente dos formandos. A entrevistada acrescenta, que o feedback acontece, também, junto das entidades parceiras, nomeadamente, no momento de revalidação de parcerias, onde a instituição ouve o feedback das entidades, bem como as suas necessidades e expectativas. Em contexto de observação, salienta-se, que a recolha de feedback acontece, também, informalmente junto das partes interessadas, quer pessoalmente, ou via telefónica, e, ainda, em contexto de reuniões, onde são, posteriormente, efetuadas atas, contendo este registo formal.

A análise documental confirma a existência de documentos de recolha de feedback no projeto da Formação, como a Avaliação de Desempenho do Formador (Anexo K),

a Avaliação da Satisfação do Formador (Anexo L) e a Avaliação da Satisfação – Módulo (Anexo M), aplicados sistematicamente aos formadores e formandos. No âmbito da formação, são, também, realizados estágios, verificando-se, ainda, documentos de recolha de feedback nesta fase, como Inquérito ao Formando (Anexo N), do Inquérito à Entidade Acolhedora (Anexo O) e o Inquérito ao Orientador/Tutor (Anexo P), complementados pelo Relatório de Estágio FCRT (Anexo Q), estes dois últimos não se destinam às formações modulares, mas sim a cursos anteriores, de longa duração, que previam a contemplação de estágio. Destaca-se, também, na consulta de documentação, outros documentos de recolha de feedback, dirigidos aos colaboradores da instituição, não só de uma perspetiva de projeto, mas, também, do contexto organizacional. Para este efeito seguem-se as Instruções de Avaliação de Desempenho definidas pela instituição (Anexo R).

Quando surgem mudanças, estas são formalmente registadas – *“Temos de fazer as ocorrências, não é? Quando alguma coisa sai do rumo, temos que fazer as ocorrências até para estarmos salvaguardados”*. A entrevistada reconhece, ainda, a flexibilidade dos projetos, que podem sofrer alterações em diferentes domínios, como em termos de tempo, recursos e orçamentos. Acrescenta que, procura que as tomadas de decisão sejam participadas, sendo que a decisão final será sempre da direção – *“tentar que as pessoas participem um bocadinho do processo de decisão, embora a decisão final seja sempre da direção”*. Esta prática é corroborada pela observação, na qual se presenciaram tomadas de decisão participadas em contexto de reunião de técnicos, que são, posteriormente, registadas em Ata. Em concordância com o anteriormente descrito, os projetos financiados exigem um maior rigor, pelo que, no âmbito da Formação, se verifica, efetivamente, um documento para registo de mudanças, denominado Nota de Ocorrências (Anexo S) e, ainda, um *template* específico para atas dedicadas à Formação (Anexo T).

Ainda no âmbito da avaliação e monitorização de projetos, a Formação prevê um Plano de Auditoria Interna (Anexo U) e o Relatório de Auditoria (Anexo V), cuja implementação está descrita nas Instruções de Trabalho – Auditoria Interna (Anexo W).

Destaca-se, também, a Lista de Verificação (Anexo Y), que é uma *checklist* que assegura a conformidade das ações de formação, nomeadamente, em termos de documentação das diferentes fases do projeto.

Metodologias adotadas na gestão de projetos

Em termos metodológicos, a instituição considera adotar uma abordagem mista:

“Nós temos uma gestão mais flexível, mais participativa, mas não descaramos tentar garantir que tenhamos os processos devidamente organizados (...). O importante é ter profissionais críticos e que mantenham rigor e ética”.

A este respeito, a Diretora de Serviços e Projetos recordou práticas implementadas, nomeadamente, a criação de um manual que orientava as entrevistas e seleção de trabalhadores. Esse material previa a organização de todo o processo de recrutamento, desde a realização até à elaboração de relatórios, que são, posteriormente, apresentados e discutidos em reunião de direção. Referiu, ainda, a existência de *“um manual de acolhimento para tentar melhorar o acolhimento do trabalhador na instituição”*. No entanto, reconhece, também, a dificuldade, atual, de implementar estes processos, considerando a escassez de recursos humanos que se sente na área social. No que concerne à escolha de fornecedores, destaca a preocupação em manter critérios baseados na qualidade-preço. Em termos de parceiros externos, reforça lógica da proximidade. Observa-se, assim, processos bem estruturados, assentando num carácter burocrático, no sentido de assegurar que os processos desenvolvidos decorrem de acordo com aqueles que são os valores éticos e organizacionais da instituição. No entanto, destaca-se, quer em contexto de entrevista, como, também, em contexto de observação, uma componente mais flexível, destacando-se a proximidade e a priorização da participação ativa das diversas partes interessadas.

A entrevista permitiu que a Diretora de Serviços e Projetos identificasse desafios na gestão de stakeholders no setor social. Destacou a necessidade de conciliar diferentes interesses dos diversos stakeholders, sendo de grande dificuldade agradar, simultaneamente, a todas as partes interessadas. Salienta a importância e dificuldade

de manter a sustentabilidade da organização, balanceando a natureza financeira, recursos materiais e humanos, infraestruturas e a qualidade do serviço. Outro desafio identificado está relacionado com os recursos humanos, os baixos salários da área social e a elevada exigência de qualidade, que tornam difícil a motivação e envolvimento das pessoas. Por exemplo, em contexto de observação, nota-se que em projetos que requerem o envolvimento dos colaboradores, em regime voluntário, a adesão não corresponde ao esperado, pela direção e pela comunidade, tal deve-se ao facto de essas horas se somarem ao horário laboral e não serem remuneradas. Evidencia-se, ainda que, culturalmente, existe uma perceção enraizada de que os trabalhadores da área social têm uma obrigação implícita de realizar voluntariado, como se este fizesse parte inerente ao seu papel profissional. A entrevistada levantou outra questão pertinente, a compartição estatal que não assegura plenamente o funcionamento das instituições sociais, nomeadamente, das IPSS's, pelo que se verifica uma dependência significativa de fontes alternativas de financiamento, como participações familiares, campanhas, projetos e até a mobilização comunitária. A Diretora reconhece, assim, que a falta de financiamento e apoio político tornam-se um entrave à profissionalização e inovação do setor, frisa *“a falta de recursos financeiros para as instituições (...) falta de um olhar mais próximo às instituições”*. Neste âmbito, constatou-se que a instituição não dispõe de um gestor de projetos, ou colaboradores com formação específica na área, sendo a gestão de projetos assumida de forma coletiva pelas direções e equipas técnicas.

Relativamente às boas práticas, defendeu que os projetos na área social devem, sobretudo, nascer das necessidades reais do território e da comunidade

“Um projeto não deve aparecer num gabinete (...). Todo o projeto tem que nascer da necessidade específica do território, da necessidade específica daquelas pessoas, de ouvir as pessoas e os interesses das pessoas”

A importância da participação e envolvimento ativo foi reiterada, novamente, sendo descrita como indispensável para o compromisso e continuidade - *“nós só nos comprometemos quando somos envolvidos. Se não somos envolvidos, não há compromisso,*

sem compromisso é efémero”. Outro aspeto destacado foi a liderança, de acordo com a entrevistada, um bom líder não assume uma postura autoritária e de centralização de responsabilidades. Nas suas palavras, *“o pior líder é aquele que quando vai embora, as coisas desmoronam (...). O bom líder não centraliza tudo nele, vai construindo com os outros”*.

3.3.2.2. Estudo Caso II – Associação de Solidariedade

Na AS a entrevista foi dirigida à Presidente da instituição, que tem como função liderar, representar e assegurar a boa governação da instituição. De acordo com a informação disponibilizada no site, a Presidente integra o grupo de Órgãos Sociais em vigor para o mandato de 2024 a 2027. A escolha da presidente para a realização da entrevista justifica-se pelo cargo de elevada responsabilidade que ocupa, bem como pelo seu conhecimento e contacto direto com os projetos desenvolvidos pela instituição.

Identificação e Análise de Stakeholders

Na AS os utentes constituem o foco central do desenvolvimento dos projetos, sendo a sua existência e necessidades a principal razão da ação da instituição. Como referido pela Presidente *“Os projetos só nascem porque temos os utentes, nada fazia sentido, os utentes realmente é que são um foco principal”*. A entrevistada sublinha que os projetos visam garantir melhores condições de trabalho e, também, melhor qualidade na prestação de serviços - *“há uma série de vantagens diretas e indiretas que acabam sempre por entroncar no mesmo objetivo, que é melhorar a qualidade dos serviços que nós prestamos aos utentes”*.

Entre os stakeholders de maior relevância, destacam-se a Segurança Social, o Município e Juntas de Freguesia, com quem a instituição mantém uma ligação próxima e contínua, exercendo um papel de *“validação e ponderação”*. Em iniciativas de maior abrangência comunitária, os stakeholders alargam-se para as escolas, associações de pais, voluntariado, centros de saúde.

No que concerne à priorização e classificação de stakeholders, e à aplicação de métricas neste âmbito, a entrevistada refere que *“Métrica diria que não, mas tentamos envolver primeiro as parcerias que já existiam na instituição (...) e depois daí decorrem outros apoios que surgem pelo caminho”*. Desta forma, apesar de se reconhecer a ausência de métricas formais, a seleção de stakeholders tem por base critérios como a proximidade, histórico de cooperação e capacidade de contribuição de cada parceiro.

Alinhamento, Envolvimento e Comunicação de Stakeholders

Na AS, o alinhamento de stakeholders varia em função do tipo de projeto. Como relatado pela entrevistada, em projetos em que o objetivo é a aquisição de bens, ou equipamentos, não se verificam conflitos significativos. A Presidente da instituição destaca como maior dificuldade, no âmbito do alinhamento, a gestão de expectativas dos utentes – *“(...) temos aqui uma dificuldade inerente, estamos a falar de população mais velha, alguns deles já com demência (...) o impacto direto, claro que não vai ser sentido da mesma forma, em todos. Pelo menos de forma consciente, não é?”*.

A comunicação e o envolvimento dos stakeholders na instituição são asseguradas por diferentes canais, como redes sociais, emails, reuniões, flyers, e outros que variam em função do público-alvo.

as redes sociais para a divulgação geral do projeto, com os parceiros maioritariamente por e-mail (...) dependendo tipo de atividade que desenvolvemos, posso dar exemplo de uma atividade, em que está prevista para umas sessões da Comunidade, onde nós envolvemos, de uma forma direta, a Junta de Freguesia, que nos ajudou a chegar até ao público que nós queremos chegar (...) nós conseguimos chegar até esse público-alvo através de comunicação escrita através de flyers (...) tem sempre a ver, depende sempre da atividade que for efetuada. Por exemplo, a inauguração e apresentação pública do espaço, que decorreu na passada semana, foi feita por e-mail direto.

A escolha dos meios de comunicação revela, assim, flexibilidade e adaptabilidade à natureza de cada projeto e ao perfil dos stakeholders envolvidos.

Monitorização e Avaliação do Envolvimento de Stakeholders

Na AS, a monitorização do envolvimento das partes interessadas ocorre com maior rigor em projetos financiados. A entrevistada refere que:

para ter uma ideia, qualquer comunicação que seja feita a nível das redes sociais tem que passar tudo sempre pelo crivo deles e fazem uma avaliação(...) Qualquer coisa que seja feita, tem que ser sempre validada, validada pela entidade que financiou. (...) existia o manual de candidatura e agora existe o manual de funcionamento, portanto, e nós temos que obedecer às regras.

A gestão de mudanças obedece a um processo formal e sistematizado, a Presidente da instituição refere que “qualquer alteração temos, efetivamente, na plataforma que solicitar uma alteração, solicitar uma reafetação de verbas que depois poderá ou não ser aprovada pela entidade que (...) nos atribuiu o valor monetário”. As decisões são, devidamente, discutidas e registadas, verifica-se que “há uma equipa técnica do projeto direcionada apenas para o projeto (...). Qualquer decisão que se queira (...) é discutida em equipa e, portanto, (...) é registado e feito”. A entrevistada acrescenta que o registo de decisões e alterações não se limita à plataforma, mas, também, através das atas das reuniões realizadas. Prevê-se, ainda, a recolha de feedback pela instituição durante o desenvolvimento do projeto, promovendo uma avaliação contínua do envolvimento de stakeholders.

Metodologias adotadas na gestão de projetos

Na AS a metodologia revela uma dualidade de práticas, destacando momentos informais, mas, também, uma forte formalização, sobretudo em projetos financiados. A presidente da instituição refere que:

quando começa é sempre de uma forma mais informal (...) ver que existe um programa que se adapta à nossa realidade e que nós temos capacidade e interesse em desenvolvê-lo. A partir daí, tem que começar a organização (...) primeiro, um desenho mental e depois um desenho exato daquilo que nós queremos desenvolver a possibilidade, ou a probabilidade de não sair de uma mera intenção é muito grande (...) tem que entrar muito rigor e muita organização por parte da equipa (...) portanto, tem que ser muito estruturado, se não vai resultar

A principal dificuldade identificada está associada à continuidade dos projetos após o término do financiamento. A presidente sublinha que “*o maior desafio é continuar com os projetos após o período de apoio que eles têm, porque normalmente são limitados no tempo (...). Criamos o serviço, está a funcionar muito bem e depois? conseguir os apoios? Esse é o grande desafio*”. Acrescenta que a limitação financeira obriga um planeamento rigoroso por parte da organização,

às vezes há a tendência de se fazer os projetos e depois andar assim um bocadinho à volta e tentar tirar, que é para ganhar aqui, ganhar acolá. Não, nós temos que pensar, acima de tudo, que vamos implementar aquele projeto, e aquele dinheiro vai servir para aquilo. Porque estarmos a pensar que aquele dinheiro nos vai ajudar noutras coisas, vamos perder o foco e não vai correr bem (...) Eu acho que a determinado momento, tem que entrar muito rigor e muita organização

A presidente destaca, ainda, que uma gestão de projetos eficaz depende de um conhecimento real e profundo da comunidade em que a instituição se insere, afirmando ser essencial “*um conhecimento muito grande da comunidade, da instituição (...) ter a noção correta das nossas fragilidades, quais são as nossas limitações*”. Valoriza, também, a necessidade de ouvir, ativamente, os colaboradores e utentes, valorizando uma escuta e participação ativa. Desta forma, garante que os projetos sociais devem resultar das necessidades reais das pessoas, e não de ideias abstratas. Sublinha, por fim, a importância de aproveitar boas práticas já existentes, desde que adequadas ao contexto da instituição ou comunidade, sublinhando que “*às vezes basta ir ao lado e ver o que é que já se faz de bem noutra sítio (...) mas também temos que perceber se aquilo faz sentido para a nossa realidade*”.

3.3.2.3. Estudo de Caso III – Lions Club

A entrevista ao Lions Club foi, inicialmente, solicitada ao Presidente da organização. Contudo, por se encontrar fora do país não foi possível realizá-la, designando, assim, o secretário para responder em sua representação. O secretário exerce fun-

ções há um tempo significativo, integrando a direção e constituindo um dos principais elementos da estrutura organizacional, juntamente com o Presidente e Tesoureiro.

Identificação e análise de stakeholders

No Lions Club, o processo decorre de forma mais simples e flexível, o entrevistado refere que “(...) *podemos considerar como stakeholder a comunidade local, pois é a que é afetada diretamente pelas atividades organizadas pelos Lions.*” De acordo com o relatado, a identificação dos beneficiários parte de sinalizações externas, através de gabinetes de apoio social e escolas, com quem mantêm parcerias.

A entidade não recorre a métricas de priorização dos envolvidos, ou outras classificações formais, referindo que “*não se aplica à nossa realidade*”. O Lions Club apresenta uma forte dependência dos recursos e apoios oferecidos pelos parceiros, neste seguimento procuram identificar e recrutar novos membros que possam contribuir com meios materiais ou competências profissionais. Na ótica de dar, sem receber em troca, a entidade não descarta potenciais parcerias, atuando em conformidade com a disponibilidade dos parceiros. Não implementa, assim, métodos de priorização e seleção formais, aproveitando todo o apoio da comunidade e recorrendo a protocolos pontuais.

Temos o caso de alguns companheiros, que são os assessores, uns têm óticas (...) um tem clínicas (...) temos um que é solicitador (...) esse próprio, dentro da sua assessoria, desenvolve os contactos no sentido de ir ao encontro daquilo que é projetado no início de cada ano (...) O nosso trabalho também é esse, é conseguir captar para o clube novos companheiros que tragam essas mais-valias (...) ligados a determinados setores (...) a maior parte são empresários que estão sempre disponíveis para contribuir dentro da área deles

Assim, a seleção de stakeholders não segue uma metodologia formal, mas uma lógica de oportunidade e contributo, valorizando todos os apoios da comunidade reforçando a sua missão de serviço voluntário.

Alinhamento, Envolvimento e Comunicação de Stakeholders

De acordo com o secretário, não se registam conflitos de interesse significativos na atuação do Lions Club, justificando que *“áreas de intervenção, estão bem definidas”*, diminuindo a divergência de interesses.

A comunicação e envolvimento das partes interessadas são asseguradas através da combinação de diferentes canais de comunicação, formais e informais. A associação utiliza conversas diretas e contactos informais com a comunidade, por vezes complementados por e-mails, redes sociais, plataformas institucionais e reuniões de trabalho. Os meios são selecionados em conformidade com a natureza do projeto, promovendo uma comunicação acessível e contínua.

Monitorização e Avaliação do Envolvimento de Stakeholders

Embora o Lions Club não apresente um processo tão estruturado, implementa, também, a monitorização e avaliação do projeto. O entrevistado reconhece que *“ao contrário das organizações empresariais, não temos esta métrica de avaliação. Temos sim o desempenho perante a nossa organização, (...) temos uma aplicação em que fazemos todos os registos das nossas atividades”*. O entrevistado refere que, ainda que a gestão de mudanças assente num processo mais flexível, têm o hábito de discutir as mesmas, envolvendo, ativamente, todos os membros nos processos de tomada de decisão. Estas são devidamente registadas na plataforma mencionada e, também, em atas, ou outros documentos. Quanto à recolha de feedback, esta não constitui uma prática sistemática, ocorrendo de forma espontânea e informal, coadunando-se com o carácter não burocrático da organização.

Metodologias adotadas na gestão de projetos

No Lions Club, a metodologia de gestão de projetos assenta numa lógica adaptativa, enraizada no voluntariado e disponibilidade dos seus membros. O secretário explica que *“as nossas atividades, é na base mais adaptativa, visto que sermos uma organização solidária (...). Os objetivos são lançados no planeamento, no início de cada ano (...) tentando adaptar, perante a disponibilidade de certos parceiros de apoio”*.

Entre os desafios identificados, o entrevistado destaca o reconhecimento e priorização das necessidades reais da comunidade, reconhecendo a existência de situações de “*aproveitamento*”. Apesar da predominância de práticas informais e flexíveis, o secretário reconhece que seria benéfico a introdução de práticas mais formais, nas suas palavras “*acho que seria benéfico, portanto, tudo que venha ajudar a que as atividades se desenvolvam no sentido que nós pretendemos, acho que é importante, apesar de não termos isto como prática*”. A implementação de processos mais estruturados, ainda que de forma parcial, poderia aumentar a eficácia e otimização da gestão de projetos, sem comprometer a sua lógica comunitária e voluntária.

O Lions Club adota uma metodologia de gestão de projetos, predominantemente, adaptável e flexível, ajustada ao seu carácter voluntário e comunitário. Embora a formalização de alguns processos não faça parte das suas práticas habituais, o entrevistado reconhece que poderia contribuir positivamente para o desenvolvimento e organização das atividades.

3.3.2.4. Síntese comparativa dos casos

Nas três entidades analisadas, verifica-se uma convergência central: os beneficiários constituem o foco central dos projetos desenvolvidos, sendo as suas necessidades o ponto de partida que origina os processos de planeamento de projetos.

No âmbito da **identificação dos stakeholders**, no CSPSEV e na AS, o processo decorre de forma semelhante, assente em critérios de proximidade e histórico de colaboração. A priorização é realizada, maioritariamente, de forma prática, sem recurso a métricas formais, baseando-se na experiência acumulada e na relação de confiança construída ao longo do tempo. Contudo, em ambas as instituições verifica-se uma certa dualidade, uma vez que, em projetos financiados, são adotados procedimentos mais estruturados e formais, que incluem critérios definidos, documentação específica e processos de validação obrigatórios. No Lions Club, este processo é menos formalizado, limitando-se a atender as necessidades da comunidade em função do que os parceiros, e próprios membros da associação, podem

disponibilizar e oferecer a cada momento. Não se verificam, assim, métricas de priorização ou seleção, uma vez que a entidade procura aproveitar, sempre, os contributos de quem traz valor à associação.

No que respeita ao **alinhamento e envolvimento de stakeholders**, todas as entidades recorrem a uma combinação de meios de comunicação, formais e informais, ajustados ao tipo de projeto e público-alvo. Contudo, observam-se divergências na gestão de expectativas. No CSPSEV, essa dificuldade é reconhecida e abordada através de uma lógica democrática e participada, procurando equilibrar diferentes interesses. Na AS, o desafio centra-se na gestão de expectativas dos utentes, atendo a sua faixa etária e características pessoais, o que torna mais complexa a perceção do impacto das iniciativas. Por sua vez, o Lions Club não identifica dificuldades neste domínio, alegando uma forte delimitação das áreas de intervenção.

Em termos de **monitorização e avaliação do envolvimento das partes interessadas**, o CSPSEV e a AS implementam práticas estruturadas, especialmente, em projetos financiados, alvo de maior regulamentação e fiscalização. No CSPSEV, a monitorização é contínua e suportada por documentação formal, como relatórios, atas, e instrumentos de recolha de feedback. Na AS, o controlo é, também, rigoroso, condicionado pelas exigências entidades financiadoras, prevendo registo de todas as alterações e posterior validação. O Lions Club adota um modelo mais informal, em que as mudanças e decisões são discutidas entre os membros e, posteriormente, registadas em atas ou na plataforma interna, mas sem recurso a métricas de avaliação ou processos formais de recolha de feedback.

A **nível metodológico**, o CSPSEV apresenta uma abordagem mista, combinando o rigor processual, sobretudo em projetos financiados, com práticas flexíveis e participadas em contextos mais comunitários. A AS segue uma lógica semelhante, iniciando os projetos de uma forma mais informal e evoluindo para uma gestão mais estruturada e burocrática à medida que os mesmos avançam, especialmente quando existe financiamento externo. Já o Lions Club assenta a sua metodologia na adaptabilidade e flexibilidade, determinada pela disponibilidade dos seus membros e parceiros, sublinhando o seu carácter voluntário. Reconhece, contudo, que

a introdução de práticas mais estruturadas poderia reforçar a eficácia, sem comprometer a sua natureza comunitária.

Importa salientar que nenhuma das três entidades dispõe de um gestor de projetos, ou equipas com formação específica nesta área. A gestão dos projetos é assegurada pelas direções, em conjunto com os diretores técnicos, o que reforça a natureza colaborativa, no entanto, a falta de formação específica pode limitar a eficiência e capacidade de implementação de processos característicos da gestão de projetos.

Tabela 2: Síntese comparativa estudos de caso

Elaboração própria

	CSPSEV	AS	Lions Club
Identificação e Análise de Stakeholders	<ul style="list-style-type: none"> - Foco nos beneficiários; - Critérios de proximidade e histórico de colaboração; - Dualidade entre práticas informais e procedimentos estruturados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Foco nos beneficiários; - Critérios de proximidade e histórico de colaboração; - Dualidade entre práticas informais e procedimentos estruturados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Foco nos beneficiários; - Sem critérios definidos, lógica flexível e sem métricas; - Lógica de oportunidade e contributo voluntário.
Alinhamento, Envolvimento e Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> - Gestão democrática e participada, com escuta ativa; - Comunicação formal e informal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestão participativa, com escuta ativa; - Comunicação formal e informal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestão colaborativa; - Comunicação predominantemente informal.
Monitorização e Avaliação	<ul style="list-style-type: none"> - Monitorização contínua e documentada; - Avaliação formal com instrumentos padronizados; - Maior formalização em contexto de projetos financiados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Monitorização sistemática e documentada; - Maior formalização em contexto de projetos financiados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Monitorização flexível e pouco estruturada; - Avaliação informal e esporádica; - Decisões registadas de modo simplificado.
Metodologia de Gestão de Projetos	<ul style="list-style-type: none"> - Abordagem híbrida — combina rigor documental e flexibilidade participada; 	<ul style="list-style-type: none"> - Abordagem híbrida — combina rigor documental e flexibilidade participada; 	<ul style="list-style-type: none"> - Abordagem adaptativa e flexível; - Baixo nível de formalização.
Desafios	<ul style="list-style-type: none"> - Limitações financeiras e de recursos humanos; dificuldade de sustentabilidade pós-financiamento; - Ausência de gestor de projetos, gestão assegurada pela direção e diretores técnicos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Limitações financeiras e continuidade após financiamento; - Ausência de gestor de projetos, gestão assegurada pela direção e diretores técnicos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dificuldade em identificar necessidades reais e ausência de práticas sistemáticas; - Ausência de gestor de projetos, gestão assumida pela direção e membros voluntários.

3.4. Discussão de Resultados

Após apresentação dos resultados, esta secção visa a sua discussão, procurando interpretar e sintetizar as principais conclusões da análise bibliométrica e dos estudos de caso múltiplos, evidenciando padrões e aspetos distintivos na prática de gestão de stakeholders observadas.

Análise Bibliométrica

A análise bibliométrica não procura apenas revelar a evolução quantitativa da produção científica, mas, também, padrões que permitem compreender a orientação e lacunas no campo de pesquisa. Destaca-se a produção científica, que está em transformação, verificando-se um aumento significativo nos últimos anos, demonstrando um crescente interesse e relevância do tema. Este aumento poderá estar relacionado com novas emergências sociais, nomeadamente com o contexto pós COVID-19, que revelou fragilidades estruturais e reforçou a necessidade de implementar práticas centradas nas vulnerabilidades da comunidade (Hill,2021). Paralelamente, as agendas globais, como os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, têm promovido a integração de princípios éticos e sociais nas práticas organizacionais. Neste âmbito, a Economia Social assume um papel central na concretização dos ODS, traduzindo as suas práticas em valores de cooperação, inclusão e sustentabilidade (Fonseca et al., 2020; Borzaga, 2020). Observa-se, assim, uma intensificação do debate internacional sobre o papel da gestão de stakeholders em contextos sociais, não apenas como um instrumento de eficiência mas, também, como forma de aproximar as ações organizacionais dos compromissos globais de desenvolvimento sustentável e responsabilidade social.

Os conceitos *management* e *performance* surgem como dominantes no tema de investigação, mostrando que, quando aplicada a entidades da economia social, a literatura tende a adotar uma perspetiva de gestão próxima da lógica organizacional, centrada nos seus resultados, qualidade e impacto. Este fator poderá ser interpretado como um avanço no reconhecimento e profissionalização do terceiro setor, mas, também, evidencia uma lacuna na literatura: a vertente social e comunitária surge

em segundo plano, como se confirma pelo facto dos termos *community* e *nonprofit organizations* destacar-se como temas de alta centralidade, mas baixa densidade. Evidencia, assim, que estes conceitos são fundamentais ao tema em questão, mas, ainda, pouco explorados na literatura. Enquanto a análise Bibliométrica revela que a literatura destaca conceitos como *management* e *performance*, os casos analisados revelam uma realidade distinta, salientada pela lógica comunitária a participativa. Esta divergência salienta olhares diversos entre a literatura e prática institucional. Ainda no mapeamento temático, destacam-se temas emergentes, ligados à tecnologia e inovação, indicando uma mudança no paradigma da pesquisa, em que se perspetiva o uso das ferramentas informáticas na gestão de stakeholders. A digitalização tem ganho relevância na gestão de projetos, criando oportunidades de eficiência e gestão de stakeholders (Balouch et al., 2024). Contudo, a sua aplicação no setor social permanece limitada. As entidades deste contexto enfrentam constrangimentos financeiros, técnicos e humanos que dificultam a adoção de ferramentas digitais, exigindo adaptações que respeitem a sua missão e estrutura (Marciszewska et al., 2024). Esta tendência abre, assim, novas oportunidades, mas também um desafio, na garantia da adequação destas ferramentas à realidade das organizações sociais.

Outro ponto de destaque prende-se com a significativa percentagem de coautoria internacional, mais de um quarto dos artigos reforçam o carácter global do debate, mas levantam questões sobre a adequação dos artigos produzidos a locais específicos. Se, por um lado, um cruzamento geográfico permite uma diversidade de experiências e o enriquecimento da compreensão do tema, por outro, poderá homogeneizar os conceitos em estudo, nos quais as especificidades de contextos regionais específicos ficam diluídas (Gök, 2024). A escassez de estudos voltados, especificamente, para a Economia Social, e sobretudo focados no contexto português, reforçam a pertinência da presente investigação, que procura colmatar essa lacuna através da análise empírica de entidades nacionais no âmbito da Economia Social.

Estudo de Caso Múltiplo

O estudo de caso múltiplo desenvolvido no Centro Social Paroquial de Santa Eulália – Vizela, na Associação de Solidariedade e no Lions Club permitiu compreender, de forma aprofundada, como a gestão de stakeholders se processa em diferentes realidades do setor social. A análise comparativa das três organizações evidencia padrões de convergência e divergência, que contribuem para uma visão holística sobre as práticas de gestão adotadas.

A gestão das partes interessadas nas três entidades revela uma ambiguidade de práticas, estreitamente relacionada com a natureza dos projetos. Identificam-se práticas mais rigorosas e estruturadas associadas a projetos financiados, sujeitos a maior regulamentação e fiscalização, e práticas mais informais, aplicadas em projetos de curta duração e sem financiamento. Esta ambiguidade é visível nas duas IPSS, no CSPSEV e na AS, onde os projetos nascem das necessidades dos seus beneficiários, podendo iniciar-se de uma forma informal, evoluindo, ou não, para processos burocratizados e sujeitos a validação externa. Já no Lions Club, a gestão assume uma lógica, predominantemente, adaptativa, assente no voluntariado e na proximidade comunitária, em que a informalidade e flexibilidade assumem-se como características da sua atuação. Os contextos estudados confirmam, na sua maioria, o que é descrito por Hobbs (2017), Reiff e Schlegel (2022) e Dong et al. (2024). Os autores salientam a coexistência de abordagens tradicionais e ágeis, conduzindo, frequentemente, a modelos híbridos ajustados à complexidade de cada contexto organizacional.

Esta ambiguidade faz-se presente em diversas fases do projeto, mas destaca-se, sobretudo, numa fase de identificação dos stakeholders e de monitorização e avaliação do projeto. No CSPSEV e na AS, a identificação de stakeholders, decorre de forma quase inata, sustentada na experiência, histórico de colaboração e proximidade aos eventuais parceiros, podendo recorrer-se a instrumentos formais e documentação específica em projetos de maior exigência. , como no projeto da Formação Modular

Certificada. Como reforçado pela análise documental e observação, o CSPSEV recorre a documentos estruturados para uma seleção imparcial e transparente. A triangulação, neste caso, corrobora que a prática institucional é híbrida, não necessariamente no mesmo projeto, mas verificam-se diferentes métodos implementados pela organização, informais e formais, quando as exigências externas assim o requerem. No Lions Club, por sua vez, a identificação restringe-se ao que à comunidade, nomeadamente, às suas vulnerabilidades, no âmbito dos beneficiários, e às suas potencialidades, no âmbito dos parceiros. Rejeita-se a utilização de métricas ou critérios formais de priorização.

Em termos de alinhamento de interesses, o grau de formalização é menor. No CSPSEV reconhece-se a dificuldade em gerir as diferentes expectativas. A instituição procura colmatar esta limitação adotando uma postura democrática e participativa. A observação confirma que, em contexto de reuniões, as decisões são discutidas de forma partilhada e, devidamente, registadas em ata. A análise documental não identifica um documento global, que defina, em todos os projetos, os objetivos, necessidades e expectativas de stakeholders, acompanhada de planos de envolvimento específicos, o que poderá potenciar riscos de desalinhamento. De acordo com a observação realizada, acredita-se, também, que esta dificuldade não se limita ao desenvolvimento do projeto, podendo, também, manifestar-se no contexto institucional, marcado por um elevado número de respostas sociais e colaboradores, multiplicidade de interesses e recursos limitados, tornando difícil um alinhamento e gestão de interesses de forma coesa. A AS partilha valores com o CSPSEV em termos de gestão de conflitos e contexto organizacional, valorizando a escuta ativa e aplicando-a com os colaboradores, utentes e, presumivelmente, com outros stakeholders, assegurando que os projetos respondem a necessidades reais. Estes valores convergem com o que é destacado pelos autores Talbot et al. (2021) e Aderibigbe e Fragouli (2020), que os sublinham como centrais ao contexto social e determinantes na eficácia do alinhamento das partes interessadas. Já no contexto do Lions Club, o alinhamento surge com menor relevância. O secretário refere que não se verificam conflitos, considerando ter as áreas de intervenção bem delimitadas.

No domínio da monitorização e avaliação, verifica-se, novamente, consistência entre as duas IPSS. O CSPSEV destaca uma lógica contínua na monitorização dos projetos, identificando diversas ferramentas para esse efeito como diagnósticos, relatórios intermédios e finais, reuniões e as respetivas atas, registo de mudanças, planos de auditorias, entre outros. A observação e análise documental permitem sustentar a robustez destes métodos, verificando-se uma variedade de instrumentos dirigidos a diversos stakeholders, bem como a sua implementação. Contudo, importa destacar que estes documentos e *templates* se afastam das ferramentas formais propostas pelo PMI(2017) . A sua formalização resulta, sobretudo, das exigências impostas pelos financiadores e não de uma prática metodologicamente consolidada de gestão de stakeholders. Ainda assim, estes instrumentos revelam rastreabilidade coerência na resposta às necessidades da instituição.

A AS apresenta práticas equivalentes, sobretudo em projetos financiados, onde a validação externa é uma exigência constante e a recolha de feedback se encontra prevista desde uma fase de planeamento. Já no Lions Club, a monitorização é, essencialmente, administrativa e baseada em registo de atividades, com ausência de uma recolha sistemática de feedback, que quando ocorre, assume uma forma informal.

A diferença dos contextos organizacionais, sugere que a natureza financeira do projeto condiciona, fortemente, o grau de formalização do mesmo. De forma transversal, observa-se que, nos projetos financiados (CSPSEV e AS), existe uma maior aproximação às práticas propostas pelo PMI (2017), evidenciando uma documentação estruturada, relatórios e registos que garantam a rastreabilidade e transparência. Embora os documentos não correspondam, integralmente, às ferramentas formais identificadas no PMBOK, verifica-se uma adaptação contextual que assegura coerência e controlo, respondendo ao que são os critérios definidos pela organização e entidade financiadora. Por sua vez em projetos não financiados, ainda no contexto do CSPSEV e AS, mas, também, no Lions Club, prevalecem processos informais, baseados na proximidade e confiança. Esta ambiguidade reflete o que diferentes autores, como Talbot et al. (2021) e Hansen (2023), evidenciam: a coexistência de práticas formais

e flexíveis resulta da necessidade de conciliar as exigências externas, com a missão, valores e recursos da instituição.

Constata-se que, embora existam práticas direcionadas para a gestão de projetos nas organizações estudadas, subsiste espaço para o seu aprofundamento, nomeadamente, através da sua aplicação a projetos que não são financiados. No CSPSEV e na AS, esta lacuna está sobretudo, relacionada a projetos ou iniciativas de menor dimensão, onde a formalização não é uma exigência, enquanto no Lions Club predomina uma lógica adaptativa, em que a ausência de procedimentos estruturados é uma parte integrante do seu funcionamento. Este alargamento poderia revelar-se benéfico, reforçando a coerência e rastreabilidade das ações desenvolvidas, permitindo, paralelamente, a redução de conflitos e desalinhamento de expectativas e objetivos. No entanto, associa-se esta ausência às condições do setor social, marcado por um apoio financeiro reduzido, que condiciona o tempo dos colaboradores, os técnicos especializados e, conseqüentemente, a implementação de mecanismos burocráticos mais consistentes. Não obstante, considera-se haver um equilíbrio pragmático, no CSPSEV e AS, verificando-se a adoção de métodos ágeis, tradicionais e, também, híbridos, que são adotados e escolhidos de acordo com aquelas que são as especificidades e exigências do projeto. No Lions Club, apesar de se verificarem algumas ações que assentam em métodos tradicionais, a sua abordagem é, fundamentalmente, ágil.

Síntese dos resultados dos estudos realizados

Parte dos resultados discutidos dos estudos de caso, encontram paralelismos com os resultados da análise Bibliométrica.

O crescimento da produção científica, identificado na análise bibliométrica, está, potencialmente, associado a novas emergências sociais e às agendas globais, encontrando correspondência nas práticas observadas nas entidades estudadas, que procuram alinhar as suas práticas com valores de inclusão e desenvolvimento social.

Por exemplo, o projeto PESSOAS 2030, visa combater o desemprego e baixa escolaridade, problemáticas da sociedade atual.

A análise bibliométrica destacou os conceitos de *management* e *performance*, demonstrando uma orientação teórica centrada na eficiência, nos resultados e na avaliação do impacto. Esta vertente encontra correspondência nas práticas observadas nas IPSS, onde a formalização e estruturação dos processos de gestão são mais expressivas quando os projetos são financiados externamente. A utilização de processos e documentos formais de monitorização demonstra preocupação com a eficácia e rastreabilidade dos processos implementados. Por outro lado, os conceitos *community* e *nonprofit organizations*, embora menos explorados na literatura, surgem como elementos centrais nas três entidades estudadas. O foco central na comunidade, a lógica de gestão democrática e participativa evidenciam práticas ancoradas nos valores sociais, em contraste com a orientação mais técnica e estruturada presente na produção científica.

Relativamente à tecnologia e inovação, observa-se uma convergência com as tendências identificadas na análise bibliométrica. No contexto institucional do CSPSEV, verifica-se o recurso à plataforma *Ankira*, na gestão dos cuidados e informação relativa ao tratamento dos utentes e, no contexto da AS, o recurso a plataformas de monitorização exigidas pelas entidades financiadoras. Por sua vez, no Lions Club restringe-se a um uso mais básico de ferramentas tecnológicas, nomeadamente, no âmbito da comunicação e registo. Contudo, o uso destas ferramentas é, ainda, limitado, refletindo, ainda, uma adaptação às exigências administrativas e burocráticas, e não uma estratégia de inovação.

Em síntese, a articulação entre a literatura e a prática revela algumas convergências: a eficiência, a avaliação e o uso de tecnologias estão presentes, mas de forma adaptada ao contexto social e às suas exigências. O estudo de casos múltiplos confirma que a gestão de stakeholders decorre da dualidade, entre a formalização e a proximidade, calibrando as exigências externas com a preservação dos valores sociais que caracterizam o setor.

4. Aplicabilidade do Modelo Híbrido Agile-Stage-Gate em Projetos da Economia Social

A análise empírica realizada demonstrou que as organizações estudadas não seguem um modelo formal de gestão de stakeholders, mas evidenciam um conjunto de práticas que conjugam características tradicionais e ágeis. Se por um lado se verifica uma forte estruturação em projetos dependentes de financiamento externo, por outro, em projetos de menor dimensão, as dinâmicas de trabalho são amplamente marcadas pela flexibilidade e proximidade. Esta dualidade confirma-se nas entidades estudadas, evidenciando a sua pertinência no contexto social, no entanto permanece pouco difundida numa lógica processual integrada.

O contexto social está voltado para as pessoas, os projetos sociais nascem das necessidades da comunidade. Pelo que, os valores éticos das entidades sociais estarão centrados nos indivíduos, priorizando valores como uma liderança democrática, a escuta ativa, a proximidade, a participação e envolvimento daqueles que beneficiam, mas também compõe o projeto. Nesta lógica, a relação com os stakeholders deve, igualmente, primar por esses valores, construindo uma relação de proximidade e confiança. Contudo, isto não implica que as formalizações dos processos do ciclo do projeto sejam descuradas. Face a esta realidade, não se considerou necessária a formulação de um novo modelo, mas antes a identificação de um já existente que pudesse orientar as práticas observadas, sem comprometer a identidade das instituições. Entre os modelos híbridos analisados, o Agile – Stage – Gate (Reiff & Schlegel, 2022). revela-se pertinente, combinado a estrutura sequencial e pontos de decisão do modelo tradicional, com práticas ágeis incorporadas em cada fase, promovendo uma comunicação contínua, adaptabilidade e envolvimento ativo dos stakeholders.

A pertinência do modelo decorre da sua capacidade de colmatar algumas das lacunas identificadas nas instituições analisadas. Em primeiro lugar, ao introduzir uma estrutura com fases definidas, o modelo orienta a sequência de ações, proporcionando uma visão integrada e facilitando a coordenação entre equipas e parceiros.

Em segundo lugar, ao manter práticas ágeis dentro de cada etapa, favorece a proximidade e comunicação contínua, valores centrais no contexto social. Por fim, a definição de momentos formais de revisão das fases cria obriga à criação de registos e evidências do progresso do projeto, contribuindo para uma aprendizagem organizacional mais estruturada e para uma maior transparência perante as partes envolvidas. Paralelamente, estes registos evidenciam a existência do projeto, sendo que, em projetos de menor dimensão, a informalidade é tal que não se encontram evidências da existência do projeto.

Assim, o modelo Agile-Stage-Gate permite às organizações continuar a agir com proximidade e sensibilidade social, mas dentro de um processual mais definido, propondo, assim, uma orientação evolutiva, potenciando a qualidade, a evidência e a fidelidade aos valores institucionais.

5. Conclusão

O presente estudo teve como objetivo a compreensão da aplicação de ferramentas e técnicas de gestão de stakeholders no contexto da Economia social e em que medida estas contribuem para o alinhamento das partes interessadas. Este propósito desdobrou-se em quatro objetivos específicos: mapear o enquadramento teórico do tema; identificar principais práticas e metodologias descritas na literatura; analisar, empiricamente, o modo como estas são implementadas nas entidades da economia social portuguesa e, por fim; propor um modelo ajustado à realidade destas entidades. No seu conjunto, os objetivos foram atingidos, tendo o estudo produzido resultados que permitem uma leitura integrada e crítica sobre a gestão de stakeholders no contexto social.

A análise da literatura permitiu identificar que a gestão de stakeholders, embora amplamente estudada no contexto empresarial, permanece, ainda, pouco explorada no contexto social, sobretudo na economia social portuguesa. As abordagens tradicionais enfatizam processos lineares e documentais, garantindo uma maior rastreabilidade, no entanto são limitadas quando transpostas para projetos de natureza social, primados pelo dinamismo e proximidade. Em contrapartida, as metodologias ágeis valorizam a colaboração e adaptação contínua, aproximando-se

mais das práticas e valores deste setor. O cruzamento das duas perspectivas apontou para a pertinência de modelos híbridos no setor da Economia Social, combinando a estruturação e flexibilidade.

A componente empírica confirmou essa leitura, revelando que as organizações analisadas adotam práticas híbridas na gestão de stakeholders. Em projetos dependentes de financiamento externo, sobretudo em contexto de IPSS, observa-se uma maior regulamentação e fiscalização, levando as instituições a adotarem condutas sistematizadas e documentadas, ainda que a documentação utilizada se afaste daquilo que é proposto pelo PMI. Não obstante, os documentos analisados evidenciam e potenciam a rastreabilidade, respondendo às necessidades da instituição e exigência dos financiadores. Já nos projetos de menor dimensão e âmbito comunitário, implementados quer nas IPSS quer na Associação, prevalece uma lógica participativa e flexível, sustentada na proximidade e comunicação direta entre as partes interessadas. Esta dualidade pode ser interpretada de duas formas: por um lado demonstra maturidade organizacional, revelando capacidade para ajustar os métodos de gestão à natureza e complexidade do projeto; por outro lado, pode indicar uma perceção limitada do valor estratégico da gestão de stakeholders, na medida em que a formalização dos processos ocorre por uma imposição das entidades financiadores e não como uma prática intrínseca de gestão.

Em termos de contributos, o estudo acrescenta valor teórico ao articular dois campos que pouco se cruzam na literatura – a Gestão de Projetos e a Economia Social. Demonstra que os princípios da metodologia híbrida – como o modelo Agile – Stage – Gate – são compatíveis com a natureza das entidades analisadas, oferecendo um quadro conceptual capaz de calibrar o rigor processual e flexibilidade, sem descuidar os valores organizacionais. No plano prático, disponibiliza às organizações orientações para fortalecerem a transparência e rastreabilidade, sem comprometer a flexibilidade e valores sociais que as definem, como a proximidade, a democracia e a participação ativa.

Limitações e Estudos Futuros

A investigação apresenta limitações que devem ser reconhecidas. No plano teórico, destaca-se a escassez de estudos e publicações científicas sobre a gestão de stakeholders no contexto da Economia social portuguesa. Acresce a indefinição específica das ferramentas e técnicas associadas à abordagem ágil, que apesar de assentar em princípios e valores bem definidos, carece de uma descrição sistematizada dos instrumentos operacionais aplicáveis à gestão de stakeholders, o que dificultou a comparação direta entre os referenciais teóricos. No plano empírico, o estudo enfrentou constrangimentos, nomeadamente, associados ao número reduzido de casos analisados, que não permitiu a saturação dos dados, limitando a generalização dos resultados, pelo que estes devem ser interpretados como indicativos e exploratórios. A dificuldade de acesso à documentação formal em duas das organizações, dificultou a triangulação de dados e a confirmação de algumas práticas, restringindo, também, a análise comparativa.

Para investigações futuras, recomenda-se a exploração e validação do modelo híbrido proposto, testando a sua aplicabilidade e eficiência em diferentes tipologias organizacionais. Sugere-se, igualmente, o estudo da integração dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável nas estratégias e práticas de gestão das entidades da Economia Social. Seria, ainda, relevante aprofundar o papel da liderança ética e participativa na mediação de interesses e conflitos na gestão de stakeholders.

Conclui-se que a gestão de stakeholders na Economia Social exige um balanceamento entre a proximidade e estrutura, assim como entre a formalização e proximidade. As organizações demonstram que é possível alinhar estes critérios com a missão social, desde que a gestão de projetos não seja entendida como um mero exercício de eficiência organizacional, mas como um instrumento de transformação social. A integração equilibrada das metodologias tradicional e ágil revela-se, assim, promissora para reforçar a sustentabilidade, transparência e o impacto dos projetos sociais.

Referências Bibliográficas

- AbuKhamis, M., & Abdelhadi, A. (2022). A critical analysis of agile and lean methodology to fulfill the project management gaps in nonprofit organizations (NPOs). *Applied Sciences*, 12(11), 5467. <https://doi.org/10.3390/app12115467>
- Alaidaros, H., Omar, M., & Romli, R. (2021). The state of the art of agile kanban method: Challenges and opportunities. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*, 12(9), 2536–2542. <https://doi.org/10.17762/turcomat.v12i9.5130>
- Al-Kharusi, H., Miskon, S., & Bahari, M. (2021). Enterprise architects and stakeholders alignment framework in enterprise architecture development. *Information Systems and E-Business Management*, 19(1), 137–181. <https://doi.org/10.1007/s10257-020-00484-2>
- Aria, M., & Cuccurullo, C. (2017). Bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis. *Journal of Informetrics*, 11(4), 959–975. <https://doi.org/10.1016/j.joi.2017.08.007>
- Arias Valencia, M. M. (2022). Principles, scope, and limitations of the methodological triangulation. *Investigación y Educación en Enfermería*, 40(2), e03. <https://doi.org/10.17533/udea.iee.v40n2e03>
- Associação de Solidariedade Social. (s.d.). *Associação de Solidariedade Social*. <https://www.xn--associoas-l5a1c.pt/>
- Balouch, M. A., Sheu, A. O., & Abdul-Samad, Z. (2024). The role of technology in sustainable project management. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 23(3), 1728–1732. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2024.23.3.2836>
- Borzaga, C., Salvatori, G., & Bodini, R. (2020). Social and solidarity economy and the sustainable development goals: A review of the literature. *Sustainability*, 12(10), 3961. <https://doi.org/10.3390/su12103961>
- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40. <https://doi.org/10.3316/ORJ0902027>
- Cace, S., Arpinte, D., Cace, C., & Cojocar, Ş. (2011). *THE SOCIAL ECONOMY. AN INTEGRATING APPROACH * 1*.
- Claudius, A., & Barbosa, Q. (n.d.). “Terceiro setor”, “economia social” e “economia solidária”: laboratório por excelência de inovação social. <https://doi.org/10.21747/08723419/soctem2017a5>
- Cojocar, Ş., & Sfetcu, L. (2013). Partnerships in Social Economy. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 92, 197–201. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.08.659>
- Crowe, S., Cresswell, K., Robertson, A., Huby, G., Avery, A., & Sheikh, A. (2011). *The case study approach*. *BMC Medical Research Methodology*, 11, 100. <https://doi.org/10.1186/1471-2288-11-100>

- Cruz, M. C., Tereso, A., & Alves, A. C. (2020). Traditional, agile and lean project management: A systematic literature review. *Journal of Modern Project Management*, 8(3), 1–21. <https://doi.org/10.19255/JMPM02407>
- Da Silva, A. P., & Fernández, W. D. (2016). Significance of “contexts” in ICTD projects: Alignment and misalignment of stakeholders’ interests. *Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences, 2016-March*, 2708–2717. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2016.340>
- Dong, H., Dacre, N., Baxter, D., & Ceylan, S. (2024). What is Agile Project Management? Developing a New Definition Following a Systematic Literature Review. *Project Management Journal*. <https://doi.org/10.1177/87569728241254095>
- Fassin, Y., Deprez, J., Van den Abeele, A., & Heene, A. (2016). Complementarities between stakeholder management and participative management: Evidence from the youth care sector. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 46(3), 586–606. <https://doi.org/10.1177/0899764016661721>
- Fonseca, L. M., Domingues, J. P., & Dima, A. M. (2020). Mapping the sustainable development goals relationships. *Sustainability (Switzerland)*, 12(8). <https://doi.org/10.3390/SU12083359>
- Fontana, E. (2018). Corporate social responsibility as stakeholder engagement: Firm–NGO collaboration in sweden. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(4), 327–338. <https://doi.org/10.1002/csr.1463>
- Freeman, R. E., & McVea, J. (2001). A stakeholder approach to strategic management. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.263511>
- Gemino, A., Reich, B. H., & Serrador, P. M. (2021). Agile, Traditional, and Hybrid Approaches to Project Success: Is Hybrid a Poor Second Choice? In *Project Management Journal* (Vol. 52, Issue 2).
- Gemünden, H. G. (2015). From the Editor. *Project Management Journal Project Management Journal*, 46(6), 3–5. <https://doi.org/10.1002/pmj>
- Hansen, R. K. (2023). Applying a stakeholder management approach to ethics in charitable fundraising. *Journal of Philanthropy and Marketing*, 28(4). <https://doi.org/10.1002/nvsm.1731>
- Hill, C. W. L. (2021). Managing in a post-COVID-19 world: A stakeholder approach. *California Management Review*, 63(6), 5–21. <https://doi.org/10.1177/00081256211073371>
- Hobbs, B. (n.d.). Agile Methods on Large Projects in Large Organizations. In *Project Management Journal 3 Project Management Journal* (Vol. 48, Issue 3). www.pmi.org/PMJ
- Kawulich, B. B. (2005). Participant observation as a data collection method. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 6(2), Art. 43. <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs0502430>


- Lions Clubs International. (s.d.). *Lions Clubs International*.
<https://www.lionsclubs.org/pt>
- Marciszewska, A., Brajer-Marczak, R., & Zabłocka-Kluczka, A. (2024). Non-profit organizations in the context of digital transformation: Research results from Poland. *Organization and Management*, 1(195), 23–40. <https://zeszyty-naukowe.wwl.pl/api/files/view/1182825.pdf>
- Medeiros, I. L., Vieira, A., Braviano, G., & Gonçalves, B. S. (2015). Revisão sistemática e bibliometria facilitadas por um Canvas para visualização de informação. *Revista Brasileira de Design da Informação*, 12(1), 93–110.
<https://doi.org/10.51358/id.v12i1.341>
- Melnikovas, A. (2018). Towards an explicit research methodology: Adapting research onion model for futures studies. *Journal of Futures Studies*, 23(2), 29–44.
[https://doi.org/10.6531/JFS.201812_23\(2\).0003](https://doi.org/10.6531/JFS.201812_23(2).0003)
- Myhovich, T., Kropelnytska, S., & Kulesha-Liubinets, M. (2020). Components and features of the social project. In *Tendenze attuali della moderna ricerca scientifica* (Vol. 1, pp. 7–9). Stuttgart, Alemanha. <https://doi.org/10.36074/05.06.2020.v1.01>
- Moulaert, F., & Ailenei, O. (2005). Social Economy, Third Sector and Solidarity Relations: A Conceptual Synthesis from History to Present.
- OECD. (2024). Environmental justice: Delivering fair transitions and equal access to a healthy environment. *OECD Publishing*. <https://doi.org/10.1787/466cb9e2-en>
- Öztürk, K., Kocaman, S., & Kanbach, D. K. (2024). How to design bibliometric research: An overview and a framework proposal. *Journal of Management & Governance*, 28(1), 3339–3365. <https://doi.org/10.1007/s10997-023-09766-1>
- Pandi-Perumal, S. R., Akhter, S., Zizi, F., Jean-Louis, G., Ramasubramanian, C., Edward Freeman, R., & Narasimhan, M. (2015). Project stakeholder management in the clinical research environment: How to do it right. In *Frontiers in Psychiatry* (Vol. 6, Issue MAY). Frontiers Media S.A. <https://doi.org/10.3389/fpsy.2015.00071>
- Programa PESSOAS 2030. (2024, janeiro 19). Aviso para apresentação de candidaturas PESSOAS-2024-3: Formações Modulares Certificadas. *Autoridade de Gestão do PESSOAS 2030*. <https://pessoas2030.gov.pt/>
- Radoynovska, N. (2024). Expectations Meet Reality: Leader Sensemaking and Enactment of Stakeholder Engagement in Multistakeholder Social Enterprises. *Business and Society*. <https://doi.org/10.1177/00076503231221537>
- Reiff, J., & Schlegel, D. (2022). Hybrid project management – A systematic literature review. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 10(2), 45–63. <https://doi.org/10.12821/ijispm100203>
- Rincón Adarme, M. P. (2023). *The case of NGOs and social entrepreneurs: Agile project management as a framework to overcome barriers in collaboration* [Dissertação de Mestrado, Politecnico di Milano]. Politesi. https://www.politesi.polimi.it/retrieve/2f961132-acf3-4c77-80f2-3bec315c959f/2023_05_Rincon.pdf

- Santos, P. S. M., Goldman, A., & de Figueiredo, R. M. (2018). On the benefits and challenges of using kanban in software engineering: A structured synthesis study. *Journal of Software Engineering Research and Development*, 6(1), 1–21. <https://doi.org/10.1186/s40411-018-0057-1>
- Shrivastava, A., et al. (2021). A systematic review on Extreme Programming. *Journal of Physics: Conference Series*, 1969, 012046. <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1969/1/012046>
- Silva, A. S., Araujo, A., Palomino, P., Araujo, R., & Dermeval, D. (2024). Mastering Requirements Volatility: Strategies for Dynamic Environments and Multiple Stakeholders in Government Software Projects. *IEEE Access*. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2024.3510056>
- Sjekavica Klepo, M., & Radujković, M. (2019). Usage of Project Management Methods, Tools and Techniques in Infrastructure Projects. 507–512. <https://doi.org/10.3311/cc2019-070>
- Stakeholder diversity and collaborative innovation: Integrating the resource-based view with stakeholder theory. (2023). *Journal of Business Research*, 164, 113955.
- Szekely, A., Késmárki-Gally, S., & Lakner, Z. (2025). Hybrid project management: Scoping review. *Project Leadership and Society*, 6, 100146. <https://doi.org/10.1016/j.plas.2024.100146>
- Talbot, D., Raineri, N., & Daou, A. (2021). Implementation of sustainability management tools: The contribution of awareness, external pressures, and stakeholder consultation. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(1), 71–81. <https://doi.org/10.1002/csr.2033>
- Udvaros, J., Forman, N., & Avornicului, S. M. (2023). Agile Storyboard and Software Development Leveraging Smart Contract Technology in Order to Increase Stakeholder Confidence. *Electronics (Switzerland)*, 12(2). <https://doi.org/10.3390/electronics12020426>
- Vrchota, J., Řehoř, P., Maříková, M., & Pech, M. (2021). Critical success factors of the project management in relation to industry 4.0 for sustainability of projects. *Sustainability*, 13(1), 281. <https://doi.org/10.3390/su13010281>
- Wagner, R. (2022a). Measuring social impact of projects and programs. *PM World Journal*, 11(VIII), 1–6. Disponível em <http://www.peworldjournal.com>
- Wagner, R. (2022b). Projects and project management from a social perspective. *PM World Journal*, 11(I), 1–5. Disponível em <http://www.peworldjournal.com>
- Wellens, L., & Jegers, M. (2014). Effective governance in nonprofit organizations: A literature based multiple stakeholder approach. *European Management Journal*, 32(2), 223–243. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.01.007>

- Wood, S., Michaelides, G., & Thomson, C. (2013). Successful Extreme Programming: Fidelity to the methodology or good teamworking? *Information and Software Technology*, 55(4), 660–672. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2012.10.003>
- Zavratnik, V., Podjed, D., Trilar, J., Hlebec, N., Kos, A., & Stojmenova Duh, E. (2020). Sustainable and community-centred development of smart cities and villages. *Sustainability*, 12(10), 3961. <https://doi.org/10.3390/su12103961>

Anexos

Anexo A – Instruções de Trabalho – Recrutamento e Seleção de Formandos

	INSTRUÇÃO DE TRABALHO RECRUTAMENTO E SELECÇÃO DE FORMANDOS	Referência: IT02.PF02 Edição/Revisão: A00 Data: 26/02/2014
---	---	--

Descrição

O processo de seleção e recrutamento dos formandos é realizado de acordo com a natureza das ações/cursos e tem como principal premissa assegurar que o formando é recrutado de forma ajustada e sustentada, quer ao nível de aprendizagem, quer ao grupo de formação.

1. Bolsa de Formandos

Para o desenvolvimento da sua atividade formativa a instituição dispõe de uma “Bolsa de formandos” (ficheiro excel) à qual recorre sempre que pretenda proceder à concretização de ações.

A constituição da “Bolsa de Formandos” deriva do preenchimento da Ficha de Sondagem/Pré Inscrição (IMP01.IT02.PF02) pelos candidatos a formandos no CSPSEV e/ou entidades parceiras, em período contínuo.

Todas as fichas de sondagem devem ser encaminhadas para o administrativo do CSPSEV que procede ao seu tratamento, entenda-se, à inserção de dados na Bolsa de Formandos.

No CSPSEV a inscrição (preenchimento da ficha de sondagem) pode ser executada durante o período de atendimento do administrativo que, para além do auxílio no seu preenchimento, presta informações sobre a instituição e o desenvolvimento da sua atividade formativa, recorrendo à distribuição de prospectos, quando disponíveis, e sempre que pertinente.


2. Seleção de formandos

A seleção dos formandos ocorre, logo que o início da ação esteja definido, com recurso à consulta da Bolsa de Formandos sendo o Mediador/Coordenador responsável pela sua boa execução.

Note-se que sempre que um candidato, ainda não inscrito na Bolsa de Formandos, após a publicitação do curso, demonstre interesse particular no curso em causa deve preencher de imediato uma Ficha de Sondagem e, caso cumpra os requisitos legais de admissão, deve ser imediatamente integrado no processo de seleção.

Considerando o perfil dos formandos a recrutar, o Mediador/Coordenador de Curso tem como tarefa imediata extrair listagem daqueles que considere como potenciais formandos para o curso/ação em causa e estabelecer contacto com o intuito dúplice de validar as informações constantes da ficha de sondagem e recolher outras, quando necessário.

O procedimento de diagnóstico difere de acordo com a tipologia da ação: curta ou longa duração (carga horária superior a 50 horas) sendo que no primeiro caso, em regra, a apreciação das candidaturas será realizada com base na informação recolhida através das fichas de sondagem, e no segundo caso (longa duração), em regra, será utilizado, como instrumento complementar, a entrevista (IMP02.IT02.PF02 – Guião de Entrevista).

	INSTRUÇÃO DE TRABALHO RECRUTAMENTO E SELECÇÃO DE FORMANDOS	Referência: IT02.PF02 Edição/Revisão: A00 Data: 26/02/2014
---	---	--

O CSPSEV tem uma política de promoção da igualdade de oportunidades e de não discriminação.

Na apreciação das candidaturas, será dada prioridade de seleção aos candidatos que:

- Cumpram os requisitos de admissão;
- Estejam inscritos/frequentar um Centro Novas Oportunidades (ou Equiparado);
- Necessitam de formação adequada para efeitos de inserção ou progressão no mercado de trabalho.

A lista de candidatos selecionados (Resultado da seleção - IMP03.IT02.PF02) deve ser afixada, em regra, oito dias antes do início da formação e, até 8 dias, após o início da formação, sendo posteriormente arquivada.

Quando se trate de uma ação de longa duração, deve ainda, o Mediador, comunicar os resultados da seleção, por telefone ou email, a todos os formandos que tenham participado no procedimento de diagnóstico, em regra, oito dias antes do início da formação (registar contacto no verso do IMP03.IT02.PF02).

Atendendo a que as iniciativas de longa duração, pela sua especificidade, podem exigir que, sob a responsabilidade do Coordenador Pedagógico, se proceda a ajustamentos no processo de seleção deve ainda, o mediador, executar um **relatório resumo** do processo de seleção, onde conste: enquadramento da iniciativa, perfil de entrada, critérios de seleção, descrição do procedimento referindo os instrumentos utilizados e resultados.

Após a seleção o Mediador/Coordenador de Curso articula com os formandos selecionados o preenchimento da ficha de inscrição - IMP04.IT02.PF02, a verificação e cópia dos documentos, e a assinatura dos contratos de formação, que só deve ocorrer após a receção do número das apólices de seguros.

A ativação dos seguros é operacionalizada pelo administrativo mediante informação (nome completo formando, nº de identificação, data de nascimento) disponibilizada pelo Mediador, em tempo útil - Lista de segurados - IMP05.IT02.PF02.

Documentos

IMP01.IT02.PF02 – Ficha de Sondagem/Pré-Inscrição

IMP02.IT02.PF02 – Guião de Entrevista

IMP03.IT02.PF02 – Resultado Seleção

IMP04.IT02.PF02 – Ficha de Inscrição

IMP05.IT02.PF02 – Lista de Segurados

Minutas de Contrato

Descrição da última revisão

Item	Descrição alteração	Revisão
Texto Integral	Aprovação Inicial	A00



ENTIDADE
ADORA
ADA

CENTRO SOCIAL PAROQUIAL DE SANTA EULÁLIA - VIZELA

6. Área de interesse

- | | | | |
|-----------------------------|--------------------------|---|--------------------------|
| Formação de base | <input type="checkbox"/> | Serviços de apoio a crianças e jovens | <input type="checkbox"/> |
| Comércio | <input type="checkbox"/> | Hotelaria e Restauração..... | <input type="checkbox"/> |
| Gestão e administração..... | <input type="checkbox"/> | Turismo e Lazer..... | <input type="checkbox"/> |
| Secretariado | <input type="checkbox"/> | Segurança e higiene no trabalho..... | <input type="checkbox"/> |
| Informática..... | <input type="checkbox"/> | Outros..... | <input type="checkbox"/> |
| Saúde..... | <input type="checkbox"/> | Especifique: _____ | |

Tem interesse em certificação escolar? Sim Não

7. Encaminhamento

Foi encaminhado por outra instituição? Não Sim Sim, c/ documentação

Especifique: _____

8. Motivação (Descreva sucintamente o que procura com a formação)

9. Autorizações

Sendo o Centro Social Paroquial de Santa Eulália - Vizela, uma entidade formadora acreditada pela DGERT, solicita-se a autorização expressa para:

- Fornecer os seus dados pessoais, constantes neste documento, para efeitos de auscultação e acompanhamento da DGERT:
Autorizo Não autorizo
- Utilizar os mesmos dados para divulgação de outras ações de formação : Autorizo Não autorizo

10. Tomei conhecimento da instituição através:

Jornal Internet Amigo/a, Conhecido/a Instituição/Serviços Outro _____


Observações/sugestões

Data: ___/___/___

Assinatura (Conforme Bilhete de Identidade): _____

Largo da Igreja, n.º 36, 4620-547 - Santa Eulália - Vizela, Telef.: 253.583.580/1 Fax: 253.583.582 E-mail: cspseulalia@gmail.pt

Anexo C – Template de Guião de Entrevista

	CENTRO SOCIAL PAROQUIAL DE SANTA EULÁLIA VIZELA
---	--

Guião de Entrevista

Data: / /

Ação / Curso

1. Identificação do Formando
Nome Completo: _____ Idade: _____
Residência (Localidade): _____
Telefone: _____ Email: _____

2. Percurso escolar / formativo
Frequentou o __ __ ° ano do curso/área _____
Na escola: _____
Outras formações (área de formação, duração, ...)

3. Percurso profissional
Atividade principal: _____ Data/Duração: _____
Entidade/localidade: _____
Última/actual atividade exercida: _____ Data/duração _____
Entidade/localidade: _____
Outras atividades (exercidas, de interesse, ...)

4. Outras competências e tempos livres
Utiliza PC? Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Utiliza Internet? Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Utiliza correio electrónico? Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>
Tem conhecimentos de língua estrangeira? Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Qual? _____
Como costuma preencher os tempos livres? _____

Largo da Igreja, n.º 36, 4620-547 - Santa Eulália - Vizela, Telef.: 253.583.580/1 Fax: 253.583.582 E-mail: cspseulalia@gmail.pt



4. Projetos Futuros

• Sente-se motivado para esta formação? Não Sim

Porquê? _____

• O que espera que a formação lhe traga de novo?

• Quais os seus projetos para o futuro?

• Sente-se capaz de cumprir horários e estar presente 7 horas/dia numa sala de formação? Não Sim

• O que o/a pode fazer desistir desta formação?

5. Considerações Finais

• Por que motivo é que deve ser escolhido para integrar esta formação?

Observações/Anotações

O responsável pela entrevista _____

Candidato selecionado: SIM NÃO

(Justificação)

Data __/__/__ O Mediador/Coordenador _____



CENTRO SOCIAL PAROQUIAL DE SANTA EULÁLIA VIZELA

Ficha de Inscrição

5. Encaminhamento

Foi encaminhado por alguma entidade? Não Sim Sim, c/ documentação

Especifique: _____

6. Documentação a Entregar Obrigatoriamente (aquando do preenchimento da presente ficha)

- Fotocópia do Documento de Identificação
- Fotocópia do Numero de Identificação Fiscal
- Fotocopia Certificado de Habilitações
- Comprovativo do NIB (com o nome do formando, quando se trate de curso/formação financiada)
- Comprovativo de situação profissional (último recibo de vencimento ou declaração de desemprego)

7. Autorizações

Sendo o Centro Social Paroquial de Santa Eulália Vizela, uma entidade formadora acreditada pela DGERT, solicita-se a autorização expressa para:

1. Fornecer os seus dados pessoais, constantes neste documento, para efeitos de auscultação e acompanhamento da DGERT:
Autorizo Não autorizo
2. Utilizar os mesmos dados para divulgação de outras ações de formação : Autorizo Não autorizo

8. Observações

Data: ___ / ___ / ___

Assinatura (Conforme Bilhete de Identidade): _____

Largo da Igreja, n.º 36, 4620-547 - Santa Eulália – Vizela, Telef.: 253.583.580/1 Fax: 253.583.582 E-mail: cspseulalia.vizela@gmail.com



CENTRO SOCIAL PAROQUIAL DE SANTA EULÁLIA VIZELA

Ficha de Formador

5. Experiência como formador

Nenhuma Até 80 horas 80 a 300 horas Mais de 300 horas

Principais módulos já ministrados: _____

Entidades com quem já colaborou: _____

6. Certificado de Aptidão Profissional / CCP

Possui CAP/CCP? Sim Não N° CAP/CCP: _____ Emitido em: ___/___/___

Motivo Isenção: _____

7. Outras Informações

Tem atividade aberta como profissional liberal? Sim Não

É sujeito passivo de IVA? Sim Não Retêm IRS na fonte? Sim Não

8. Área de Formação

010 – Programas de Base

761 – Serviço de apoio a crianças e jovens

341 – Comércio

762 – Trabalho social e orientação

345 – Gestão e administração

811 – Hotelaria e restauração

346 – Secretariado e trabalho administrativo

812 – Turismo e lazer

481 – Ciências Informáticas

862 – Segurança e higiene no trabalho

729 – Saúde

999 – Formação de Base

Observações/Sugestões

A presente ficha só será considerada, para efeitos de integração na Bolsa de Formadores, quando acompanhada pelos seguintes documentos:


Curriculum Vitae / Fotocópia do Documento de Identificação / Fotocópia do NIF / Fotocópia do Certificado de Habilitações / Fotocópia do CAP/CCP / Ficha curricular DGERT

Data: ___/___/___

Assinatura (Conforme Bilhete de Identidade): _____

Largo da Igreja, n.º 36, 4620-547 - Santa Eulália - Vizela, Telef.: 253.583.580/1 Fax: 253.583.582 E-mail: cspsoulalia@gmail.pt

Anexo G – Template de Grelha de Seleção da Equipa Pedagógica

	CENTRO SOCIAL PAROQUIAL DE SANTA EULÁLIA VIZELA
Grelha de Seleção da Equipa Pedagógica	

Tipologia da ação: _____ Nº Ação: _____

Curso (nomenclatura/descritivo): _____

Identificação do Candidato

Nome Completo: _____

Critérios Eliminatorios	Disponibilidade	SIM <input type="checkbox"/>	NÃO <input type="checkbox"/>
	Flexibilidade de Horário	SIM <input type="checkbox"/>	NÃO <input type="checkbox"/>

A passagem ao momento seguinte exige que a avaliação dos critérios anteriores seja positiva.

Escala de Classificação: 1 – Inadequado, 2 – Suficiente, 3 - Bom

		1	2	3
APTIDÃO PROFISSIONAL				
Análise Curricular	1. Habilitação Académica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2. Formação Complementar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	3. Experiência Profissional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	4. Experiência Formativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desempenho*	5. Avaliação de desempenho do Formador pelo Coordenador em ações anteriores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	6. Avaliação de desempenho do Formador pelos formandos em ações anteriores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

*Item aplicável apenas a formadores que já tenham trabalhado com o CSPSE.

$$Nota de Seleção = \frac{\sum(1 a 6)}{N^{\circ} de Itens Avaliados}$$

Observações

Data: __/__/__

O Mediador _____

O Coordenador Pedagógico _____

Largo da Igreja, n.º 36, 4620-547 - Santa Eulália – Vizela, Telef.: 253.583.580/1 Fax: 253.583.582 E-mail: cspseulalia@gmail.pt

Anexo H – Minuta de Protocolo de Cooperação com parceiros



PROTOCOLO DE COOPERAÇÃO ENTRE O CENTRO SOCIAL PAROQUIAL DE SANTA EULÁLIA - VIZELA E O/A *(DENOMINAÇÃO DA ENTIDADE)*

Considerando que no âmbito do PESSOAS 2030 (Programa Temático Demografia, Qualificações e Inclusão) está a decorrer o Concurso para apresentação de candidaturas ao Aviso n.º PESSOAS-2024-3, da tipologia de operação 4030 - Formações Modulares Certificadas, que tem como finalidades e objetivos:

- a) Aprofundar as competências dos adultos, tendo em vista o exercício de uma ou mais atividades profissionais, uma melhor adaptação às mudanças tecnológicas e organizacionais e o reforço da empregabilidade;
- b) Promover a realização e a certificação de unidades de competência (UC) e/ou de unidades de formação de curta duração (UFCD) com finalidade e duração flexíveis e adaptadas às necessidades e disponibilidade do adulto, num contexto de aprendizagem ao longo da vida;
- c) Possibilitar a conclusão de qualificações incompletas previamente obtidas através de outras modalidades de educação e formação do Sistema Nacional de Qualificações ou de processos de Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências (RVCC);
- d) Permitir a realização e a certificação de percursos de formação de curta e média duração, previamente organizados, de modo a dar uma resposta com coerência e relevância para o mercado de trabalho;
- e) Responder às necessidades de formação do mercado de trabalho, nomeadamente as identificadas pelos centros especializados em qualificação de adultos, decorrente do diagnóstico realizado, incluindo a análise efetuada no âmbito das Comissões de Avaliação e Certificação (CAC), bem como da formação complementar prevista nos processos RVCC, de acordo com a legislação aplicável.

Assim, sendo que:

O sucesso desta tipologia de operação exige a mobilização alargada da sociedade portuguesa, devendo contar com a especial participação das instituições responsáveis pela formação e educação adultos assim como das Empresas, Associações Empresariais e Associações de Desenvolvimento Local e Regional;

As Empresas, Associações Empresariais, Associações de Desenvolvimento Local e Regional, e Estabelecimentos de Ensino e/ou Entidades Formadoras assumem-se como parceiros estratégicos na dinamização das respostas formativas e contribuem para ajustar a formação às necessidades do mercado de trabalho;

A participação das diferentes organizações na formação profissional contribui para a valorização dos recursos humanos, é indutora da consciencialização da importância da aprendizagem ao longo da vida e fomenta a transferência de novas práticas e novos saberes;

Importa mobilizar para o processo formativo entidades com experiência comprovada em áreas cuja qualificação responda a necessidades efetivas do tecido produtivo nacional;



1/4

Os Fundos Europeus mais próximos de si.

É celebrado o presente protocolo entre:

O Centro Social Paroquial de Santa Eulália - Vizela, enquanto entidade candidata a Pedido de Financiamento para execução de um Plano de Formação Cofinanciado pelo PESSOAS 2030 (Programa Temático Demografia, Qualificações e Inclusão), na âmbito da tipologia de operação "4030 - Formações Modulares Certificadas", pessoa coletiva n.º 503977586, com sede no Largo da Igreja, 36. Santa Eulália - Vizela, representada por José da Fonseca Lemos, na qualidade de presidente com poderes suficientes para o ato, também designada por "**Primeira Outorgante**";

E o/a (**DENOMINAÇÃO DA ENTIDADE**), pessoa coletiva n.º xxx xxx xxx com sede em [REDACTED], representada por [REDACTED], na qualidade de [REDACTED] com poderes suficientes para o ato, também designada por "**Segunda Outorgante**";

É celebrado o presente Protocolo, o qual se rege pelas cláusulas seguintes:

Cláusula 1.^a
(Objeto)

O presente protocolo regula os termos da colaboração entre as duas Outorgantes, tendo em vista o desenvolvimento de uma atuação conjunta com o objetivo de reforçar a qualificação, a empregabilidade e progressão profissional dos(as) dos participantes do Plano de Formação, no âmbito da tipologia de operação "4030 - Formações Modulares Certificadas", a qual se candidata a Primeira Outorgante.

Cláusula 2.^a
(Deveres da Primeira Outorgante)

A Primeira Outorgante compromete-se a:

1 – Dinamizar estratégias de sensibilização dos seus formandos, para a importância do investimento em capital humano e, nomeadamente, na promoção do investimento em percursos formativos de natureza qualificante e em processos de qualificação escolar e profissional;

2 – Promover o desenvolvimento de percursos formativos, recorrendo às Unidades de Formação de Curta Duração (definidas no Catálogo Nacional das Qualificações) que respondam às necessidades dos seus formandos, procedendo à integração de todos os seus formandos, encaminhados pela Segunda Outorgante, nas ofertas de educação e formação que se adequem aos perfis e às necessidades inerentes nos percursos de qualificação previstos no Plano Formativo que a primeira outorgante irá promover no âmbito da tipologia de operação "4030 - Formações Modulares Certificadas" do PESSOAS 2030 (Programa Temático Demografia, Qualificações e Inclusão), com o objetivo de planear respostas formativas adequadas às suas atividades profissionais, contratando para o efeito os serviços de uma Entidade Formadora devidamente certificada;



2/4

Os Fundos Europeus mais próximos de si.

3 - Articular e coordenar as suas intervenções, de forma a potenciar e a otimizar as infraestruturas e os recursos existentes, com vista a melhorar os défices de formação dos seus formandos, nomeadamente através do desenvolvimento de Unidades de Formação de Curta Duração (definidas no Catálogo Nacional das Qualificações) que podem responder às necessidades dos mesmos, com o objetivo de planear respostas formativas adequadas às respetivas atividades profissionais.

Cláusula 3.^a
(Deveres da Segunda Outorgante)

A Segunda Outorgante compromete-se a:

- 1 – Disponibilizar os meios para a promoção do plano de formação da Primeira Outorgante, comprometendo-se a colaborar na divulgação deste projeto formativo, procurando desta forma cumprir com os finalidades e objetivos da tipologia de operação “4030 - Formações Modulares Certificadas”;
- 2 – Contribuir na fase de desenvolvimento e atualização do diagnóstico de necessidades de formação, realizado / a realizar pela Primeira Outorgante (através da recolha de informação, de pesquisas, de entrevistas e de análises de desempenho), por forma a garantir a fiabilidade das necessidades de formação diagnosticadas e das eventuais correções que se venham a verificar no decorrer do projeto formativo;
- 3 – Apoiar na identificação de instalações, que cumpram todos requisitos legais e necessários, que possam ser utilizadas enquanto salas de formação no desenvolvimento do plano de formação da Primeira Outorgante;
- 4 – Auxiliar no acompanhamento, durante e após a conclusão da formação, por forma a aferir o contributo da formação modular na qualificação dos participantes do projeto formativo da Primeira Outorgante, bem como na aplicação dos mecanismos promotores da sua empregabilidade e progressão profissional.

Cláusula 4.^a
Interpretação

Os casos omissos do presente protocolo serão resolvidos por acordo entre as duas outorgantes.

Cláusula 5.^a
Prazo e cessação do protocolo

- 1 – O presente protocolo tem a duração de quatro anos a contar da data da sua assinatura, renovável por iguais períodos, salvo em caso de oposição à sua renovação, a qual deve ser comunicada à contraparte com uma antecedência mínima de 30 (trinta) dias.
- 2 – A oposição à renovação do protocolo prevista no número anterior deve ser fundamentada, mediante a invocação de motivos ponderosos comprovados, sempre que possível, documentalmente, sob pena de ineficácia.
- 3 – O protocolo pode cessar por:



3/4

Os Fundos Europeus mais próximos de si.

- a) Mútuo acordo das partes;
- b) Resolução da iniciativa de qualquer dos Outorgantes, por incumprimento sucessivo do disposto no presente protocolo.

Cláusula 6.^a

Aditamentos

O presente protocolo não prejudica o estabelecimento de parcerias e de modalidades complementares de cooperação entre as partes, as quais poderão ser objeto de aditamento a este ato.

O presente protocolo é assinado em _____, aos ____ de fevereiro de 2024, em dois exemplares, sendo cada exemplar considerado original, mas constituindo, no seu conjunto, um único e o mesmo documento, um para ficar na posse da Primeira Outorgante e outro na posse da Segunda Outorgante.

O Primeiro Outorgante
(Centro Social Paroquial de Santa Eulália - Vizela)


O Segundo Outorgante
(A Entidade)



4/4

Os Fundos Europeus mais próximos de si.

Anexo J – Template de Diário da formação em contexto de trabalho

	CENTRO SOCIAL PAROQUIAL DE SANTA EULÁLIA - VIZELA
---	---

DIÁRIO DA FORMAÇÃO EM CONTEXTO DE TRABALHO – Xª semana

(A preencher pelo formando)

Formando: _____

Local de Estágio: _____

<u>Data:</u>	<u>Tarefas desempenhadas</u>	<u>Dificuldades sentidas</u>

Assinatura do formando: _____

Assinatura do Tutor: _____

Assinatura do Orientador: _____

Largo da Igreja, n.º 36, 4620-547 - Santa Eulália – Vizela, Telef.: 253.583.580/1 Fax: 253.583.582 E-mail: cspseulalia@gmail.pt

Anexo K – Template de Avaliação do Desempenho do Formador

	CENTRO SOCIAL PAROQUIAL DE SANTA EULÁLIA VIZELA Avaliação do Desempenho do Formador
---	--

Tipologia da ação: _____ Nº Ação: _____

Curso (nomenclatura/descritivo): _____

Identificação do Formador

Nome Completo: _____

Escala de Classificação: 1 - Muito Fraco, 2 - Fraco, 3 - Médio, 4 - Bom, 5 - Muito Bom

	1	2	3	4	5
1 Organiza correta e atempadamente o Dossier Pedagógico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Demonstra qualidade no preenchimento dos documentos do Dossier Pedagógico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Justifica as avaliações atribuídas aos formandos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Utiliza metodologias pedagógicas adequadas aos objetivos da unidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 Concretiza os objetivos da formação, delineados em conteúdo programático	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 Apresenta facilidade de relacionamento com formandos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 Possui capacidade de adaptabilidade a diferentes grupos e contextos formativos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 Fomenta a combinação de saberes para a resolução de problemas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9 Demonstra criatividade e empenho na abordagem dos conteúdos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10 Apresenta capacidade de resolução de conflitos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11 É pontual	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12 Postura adequada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Observações


$$Avaliação Final = \sum (1 a 12) \quad \boxed{}$$

Data: ___/___/___

O Coordenador Pedagógico,

Largo da Igreja, n.º 36, 4620-547 - Santa Eulália – Vizela, Telef.: 253.583.580/1 Fax: 253.583.582 E-mail: cspseulalia@gmail.pt

Anexo L – Template de Avaliação da satisfação dos formandos

	CENTRO SOCIAL PAROQUIAL DE SANTA EULÁLIA-VIZELA
---	--

Avaliação da Satisfação dos Formadores

Tipologia da ação: _____ Nº Ação _____

Módulo (nomenclatura/descritivo): _____

Data: _____ a _____

Nome do Formador: _____


Objectivos/ Conteúdos	Os objetivos foram atingidos	Parcialmente	<table border="1" style="display: inline-table;"><tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr></table>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Totalmente	
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10					
	Os conteúdos responderam às necessidades dos formandos	Parcialmente	<table border="1" style="display: inline-table;"><tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr></table>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Totalmente	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10						
Os formandos tinham preparação suficiente para os apreender	Parcialmente	<table border="1" style="display: inline-table;"><tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr></table>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Totalmente		
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10						
Os Formandos	O grupo revelou progressão homogénea.	Parcialmente	<table border="1" style="display: inline-table;"><tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr></table>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Totalmente	
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10					
	O grupo revelou-se motivado	Parcialmente	<table border="1" style="display: inline-table;"><tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr></table>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Totalmente	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10						
A interação formador/grupo revelou-se positiva	Parcialmente	<table border="1" style="display: inline-table;"><tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr></table>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Totalmente		
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10						
Apoio	O apoio do mediador/coordenador da ação foi eficaz	Parcialmente	<table border="1" style="display: inline-table;"><tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr></table>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Totalmente	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10						
Meios e Instalações	Os meios disponibilizados foram adequados	Parcialmente	<table border="1" style="display: inline-table;"><tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr></table>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Totalmente	
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10					
	A sala de formação era adequada (instalações e mobiliário)	Parcialmente	<table border="1" style="display: inline-table;"><tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr></table>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Totalmente	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10						
As condições ambientais eram adequadas. (luminosidade, temperatura, ventilação e insonorização)	Parcialmente	<table border="1" style="display: inline-table;"><tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr></table>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Totalmente		
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10						

Avaliação Geral/Observações/Sugestões para futuras ações:

Data: ___/___/_____ O Formador: _____

Largo da Igreja, n.º 36, 4620-547 - Santa Eulália - Vizela, Telef.: 253.583.580/1 Fax: 253.583.582 E-mail: cspseulalia@gmail.pt

Anexo M – Template de Avaliação de satisfação – Módulo

	CENTRO SOCIAL PAROQUIAL DE SANTA EULÁLIA - VIZELA
---	--

Avaliação da Satisfação – Módulo


Tipologia da ação: _____ Nº Ação _____
 Módulo (nomenclatura/descritivo): _____ Data: _____ a _____

Objectivos	- Percebeu os objetivos da ação	Parcialmente	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	Totalmente
	- Os objetivos foram atingidos	Parcialmente	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	Totalmente
	- As suas expetativas foram cumpridas	Parcialmente	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	Totalmente
Os conteúdos	- Responderam às suas necessidades de formação	Parcialmente	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	Totalmente
	- Adquiriu novos conhecimentos	Parcialmente	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	Totalmente
	- Têm aplicação prática	Parcialmente	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	Totalmente
	- Os conteúdos transmitidos são pertinentes para a sua vida profissional	Parcialmente	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	Totalmente
	- Os conteúdos transmitidos são pertinentes para a sua vida pessoal	Parcialmente	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	Totalmente
Meios (multimédia...) e Métodos (estratégias, exercícios, dinâmicas de grupo...)	- A utilização de meios por parte do formador foi adequada	Parcialmente	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	Totalmente
	- O método utilizado foi adequado ao conteúdo	Parcialmente	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	Totalmente
	- As atividades propostas ajudaram a compreender o tema	Parcialmente	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	Totalmente
	- As atividades utilizadas foram variadas	Parcialmente	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	Totalmente
	- O formador utilizou uma linguagem clara	Parcialmente	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	Totalmente
	- O formador fez uma apresentação ordenada, estruturada dos temas	Parcialmente	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	Totalmente
	- O formador explica com exemplos claros e reais	Parcialmente	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	Totalmente
	- O formador destinou tempo para aspetos práticos	Parcialmente	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	Totalmente
O Formador	- Motivou o grupo.	Parcialmente	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	Totalmente
	- Mostrou-se acessível para o ajudar nos momentos em que precisou	Parcialmente	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	Totalmente
	- Mostrou capacidade para ouvir	Parcialmente	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	Totalmente
	- Manteve com o grupo uma relação agradável	Parcialmente	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	Totalmente
	- O formador domina os conteúdos temáticos	Parcialmente	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	Totalmente
	- O formador esclareceu as suas dúvidas com clareza	Parcialmente	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	Totalmente
O Formando	- Não sentiu dificuldades em apreender os conteúdos	Parcialmente	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	Totalmente
	- Tinha informações anteriores sobre o tema	Parcialmente	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	Totalmente
	- O seu sentimento em relação ao módulo é positivo	Parcialmente	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	Totalmente
	- Este módulo será útil para o desempenho das suas funções	Parcialmente	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	Totalmente
Sala	- A sala de formação era adequada	Parcialmente	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	Totalmente

Observações:

Data: ___/___/___ Assinatura (Opcional) _____

Anexo N – *Template* de Inquérito dirigido aos formandos sobre a formação em contexto real de trabalho

	CENTRO SOCIAL PAROQUIAL DE SANTA EULÁLIA – VIZELA
---	---

INQUÉRITO DIRIGIDO AOS FORMANDOS SOBRE A FORMAÇÃO EM CONTEXTO REAL DE TRABALHO

FORMANDO(A): _____

ENTIDADE: _____

1. Descreva as atividades desenvolvidas no decorrer da Formação em Contexto Real de Trabalho


2. Encontrou dificuldades ao desenvolver essas atividades? Sim Não

Porquê?

3. A Formação em Contexto Real de Trabalho correspondeu às suas expectativas? Sim Não

Porquê?

Largo da Igreja, n.º 36, 4620-547 - Santa Eulália – Vizela, Telef.: 253.583.580/1 Fax: 253.583.582 E-mail: cspseulalia@gmail.pt

 <small>Centro Social Paroquial de Santa Eulália - Vizela</small>	CENTRO SOCIAL PAROQUIAL DE SANTA EULÁLIA – VIZELA
---	--

4. Considera possível permanecer na Entidade Enquadradora após o final do curso? Sim Não

Observações:

5. Considera que foi devidamente acompanhado pelo Orientador da Formação em Contexto Real de Trabalho? Sim Não

Observações:


6. Considera que teve o apoio necessário no local da Formação em Contexto Real de Trabalho por parte do Tutor? Sim Não

Observações:

Data: ____ / ____ / ____

Assinatura: _____

Anexo O – *Template* de Inquérito dirigido às entidades enquadradoras do formando no final da formação em contexto real de trabalho

	CENTRO SOCIAL PAROQUIAL DE SANTA EULÁLIA – VIZELA
---	---

PLANO INDIVIDUAL DE FORMAÇÃO EM CONTEXTO DE TRABALHO

INQUÉRITO DIRIGIDO ÀS ENTIDADES ENQUADRADORAS DO FORMANDO NO FINAL DA FORMAÇÃO EM CONTEXTO REAL DE TRABALHO

ENTIDADE: _____

FORMANDO(A): _____

1. Descreva as atividades desenvolvidas pelo(a) formando(a)


2. Foram detectadas lacunas de formação que interferissem com o desenvolvimento normal das atividades previstas? Sim Não

O quê?

3. O perfil e o respectivo desempenho do(a) formando(a) correspondeu às expectativas? Sim Não

Observações:

Largo da Igreja, n.º 36, 4620-547 - Santa Eulália – Vizela, Telef.: 253.583.580/1 Fax: 253.583.582 E-mail: cspseulalia@gmail.pt

	CENTRO SOCIAL PAROQUIAL DE SANTA EULÁLIA – VIZELA
---	--

4. É possível prever a continuidade do(a) formando(a) na Instituição após o final do período de Formação em Contexto Real de Trabalho? Sim Não

Observações:

5. Está disponível para acolher novos formandos para efeitos de FCRT, solicitados pelo CSPSEV?


Sim Não

Observações:

Data: ___ / ___ / ___

Assinatura: _____

Anexo P – *Template* de Inquérito dirigido aos orientadores/ tutores da formação em contexto real de trabalho

	CENTRO SOCIAL PAROQUIAL DE SANTA EULÁLIA – VIZELA
---	---

INQUÉRITO DIRIGIDO AOS ORIENTADORES/TUTORES DA FORMAÇÃO EM CONTEXTO REAL DE TRABALHO

FORMANDO(A): _____

1. Na sua opinião, como caracteriza e avalia o decorrer da Formação em Contexto Real de Trabalho realizado pelo(a) formando(a)?

2. Alguma vez detetou ou lhe foi transmitido pelo(a) formando(a) alguma lacuna ao nível da formação que tenha interferido no desenvolvimento normal das atividades realizadas pelo(a) formando(a)?

Sim Não


O quê?

3. Alguma vez foi questionado, por parte da Entidade Enquadradora da Formação em Contexto Real de Trabalho, sobre o perfil e o desempenho do(a) formando(a)?

Sim Não

Observações:

Largo da Igreja, n.º 36, 4620-547 - Santa Eulália – Vizela, Telef.: 253.583.580/1 Fax: 253.583.582 E-mail: cspseulalia@gmail.pt

	CENTRO SOCIAL PAROQUIAL DE SANTA EULÁLIA – VIZELA
---	--

4. Considera que as atividades desempenhadas pelo(a) formando(a) corresponderam às expetativas da Entidade Enquadradora?

Sim Não

Observações:

5. Alguma vez foi abordada pela Entidade Enquadradora a possibilidade de o(a) formando(a) ser enquadrado na Entidade após o final do período de Formação em Contexto Real de Trabalho?

Sim Não

Observações:


6. Recomendaria esta entidade para futuras formações em FCRT? Sim Não

Observações:

Data: ____ / ____ / ____

Assinatura: _____

Anexo Q – *Template* de Relatório de Estágio

 <p>Centro Social Paroquial de Santa Eulália - Vizela</p>	CENTRO SOCIAL PAROQUIAL DE SANTA EULÁLIA VIZELA
--	---

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

FORMAÇÃO EM CONTEXTO REAL DE TRABALHO

1. Introdução
2. Objectivo da FCRT
3. Relacionamento Instituição/Entidade Acolhedora/Formando
4. Atividades realizadas
5. Avaliação do estágio
6. Outras Ocorrências
7. Conclusão

Data: _____

O Formando/ Orientador: _____

Anexo R – Instrução de Trabalho – Avaliação de desempenho

	INSTRUÇÃO DE TRABALHO Avaliação do desempenho	Referência: IT01.PS04 Edição/Revisão: A00 Data:30/05/2014
---	---	---

Descrição

O sistema de avaliação de desempenho do CSPSEV visa reconhecer e distinguir os trabalhadores pelo seu desempenho e pelos resultados obtidos numa perspectiva de desenvolvimento de uma cultura de excelência e qualidade.

O sistema de avaliação de desempenho deve ainda contribuir para a identificação das necessidades de formação e desenvolvimento dos trabalhadores, que devem ser consideradas no plano de formação anual.

Os procedimentos relativos ao sistema de avaliação têm carácter confidencial, devendo os instrumentos de avaliação de cada avaliado ser arquivados em processo individual, ficando todos os intervenientes sujeitos ao dever de sigilo.

A avaliação é, em regra, efectuada anualmente e no mesmo período para todos os trabalhadores.

INTERVENIENTES

- ✓ **Avaliado:** são avaliados todos os trabalhadores afetos ao CSPSEV. Competências do avaliado:
 - Negociar e colaborar com o Mediador na definição dos objetivos e competências, bem como na definição dos respetivos indicadores de medida.
 - Proceder à auto-avaliação e entregar a respetiva ficha.
 - Contestar e comunicar a discordância com as decisões relativas ao processo de avaliação de desempenho.

- ✓ **Mediador:** são mediadores de avaliação os técnicos nomeados para o efeito pelo GRH/ Direção. Competências do mediador:
 - Negociar os objetivos e competências do avaliado em estreita colaboração com o avaliador competente.
 - Monitorizar e reportar ao avaliado a evolução do seu desempenho e possibilidades de melhoria.
 - Reportar ao avaliador qualquer anomalia ou sugestão de reformulação.

	INSTRUÇÃO DE TRABALHO Avaliação do desempenho	Referência: IT01.PS04 Edição/Revisão: A00 Data:30/05/2014
---	---	---

✓ **Avaliador:** São avaliadores a Equipa de técnicos, o Director de Serviços e o Director Executivo. Competências do avaliador:

- Avaliar anualmente os trabalhadores, assegurando a correcta aplicação dos princípios/procedimentos da avaliação de desempenho definida pelo CSPSEV e fundamentando as avaliações atribuídas.
- De acordo com as orientações do Gestor de Recursos Humanos/Direção, colaborar com os Mediadores na definição de objetivos e competências dos Colaboradores.

✓ **Gestor de Recursos Humanos**

Competências do GRH:


- Construir, calendarizar e disponibilizar os procedimentos e instrumentos necessários à implementação do Sistema de avaliação de desempenho do CSPSEV.
- Nomear, e sujeitar à validação da Direção, os mediadores e avaliadores competentes.
- Validar as avaliações propostas pelos avaliadores.
- Informar e articular com a Direção do CSPSEV a resolução de qualquer situação, anomalia ou reclamação relativa ao sistema de avaliação de desempenho.

COMPONENTES DE AVALIAÇÃO

Para efeitos da definição das componentes de avaliação de desempenho distinguem-se três grandes grupos de trabalhadores: os Técnicos, os Administrativos e os Operacionais e agrupam-se os trabalhadores por Equipas.

As equipas são definidas de acordo com a Resposta Social a que respondem em articulação com a tipologia de tarefas e turnos. A saber: ERI tarde, ERI manhã, ERI noite, CD, SAD, Creche, ATL, Cozinha e Administrativos.

Para os três grupos são consideradas duas componentes de avaliação: Objetivos (Individuais ou de Equipa) e Competências (no caso dos Trabalhadores Operacionais as competências ainda são desagregadas em Competências Funcionais e Competências Comportamentais). As competências estão descritas em Lista própria, por grupo.

	INSTRUÇÃO DE TRABALHO Avaliação do desempenho	Referência: IT01.PS04 Edição/Revisão: A00 Data: 30/05/2014
---	---	--

A implementação do sistema de avaliação de desempenho ocorrerá em duas fases:

FASE I

Na primeira fase, os procedimentos de avaliação de desempenho cingir-se-ão a um período de aproximadamente 6 meses e as componentes de avaliação serão as seguintes:

Colaboradores Operacionais				
Componente		Número		Ponderação
Objetivos	Individuais	0	Na primeira fase, excepcionalmente, não serão definidos objetivos individuais.	-
	Equipa	3	A definir, em reunião de equipa, sob proposta dos directores técnicos.	-
Competências	Funcionais	3	A definir, em reunião de equipa, sob proposta dos directores técnicos mediante consulta da Lista de Competências.	-
	Comportamentais	2		-

Administrativos				
Componente		Número		Ponderação
Objetivos	Individuais	0	Na primeira fase, excepcionalmente, não serão definidos objetivos individuais.	-
	Equipa	3	A definir, em reunião de equipa, sob proposta dos directores técnicos.	-
Competências		5	A definir, em reunião de equipa, sob proposta dos directores técnicos mediante consulta da Lista de Competências.	-

Técnicos				
Componente		Número		Ponderação
Objetivos		3	A definir pelo GRH e técnico, individualmente.	-
Competências		5	A definir pelo GRH e técnico, individualmente, mediante consulta da Lista de Competências.	-

Nesta fase (FASE I) a avaliação servirá apenas como *input* para a implementação do procedimento completo na FASE II.


FASE II

Na segunda fase, deve o procedimento ser aplicado na sua plenitude.

Para o efeito esta Instrução de Trabalho deverá ser revista em Dezembro.

	INSTRUÇÃO DE TRABALHO Avaliação do desempenho	Referência: IT01.PS04 Edição/Revisão: A00 Data: 30/05/2014
---	---	--

	Quando?	O quê?	Quem?	Evidências
FASE I Introdução do sistema de avaliação de desempenho (Julho a Dezembro)	Até 9 de Junho	Nomear os mediadores e indicar os trabalhadores (5 a 7) afetos para efeitos de acompanhamento da avaliação de desempenho Nomear os avaliadores dos técnicos. Definir as Competências (3 Funcionais e 2 Comportamentais) para o grupo de Colaboradores Operacionais	GRH e Director Executivo GRH e Equipa de técnicos, mediante proposta dos DT	Acta da Reunião de técnicos
	Até final Junho de 2014	Definir 3 objetivos por equipa: CD, SAD, ERI (3), Cozinha, ATL, Creche e Administrativos Dar conhecimento aos <i>Colaboradores Operacionais</i> das competências Funcionais e Comportamentais definidas pelo GRH e equipa técnica. ----- <i>Administrativos</i> : definir 3 objetivos e 5 competências de entre as presentes na Lista de Competências adequada. ----- <i>Técnicos</i> : definir 3 objetivos e 5 competências de entre as presentes na Lista de Competências adequada.	DT e colaboradores GRH Avaliador e Administrativos (avaliados) Avaliador e Técnicos (avaliados)	Acta Reunião de Equipa IMP_1 Definição de Objetivos e Avaliação IMP_2 Auto avaliação IMP_3 Proposta de avaliação mediadores
	No decorrer do período de avaliação	Monitorização.	DT e GRH	Acta
FASE II Implementação do Sistema de Avaliação de Desempenho	Até 15 de Janeiro (2015 e seguintes)	Auto avaliação (<u>avaliado deve entregar ao seu mediador ou avaliador, conforme aplicável</u>) Proposta de Avaliação (<u>mediador</u>)	-	(2) (3)
	Até fim de Janeiro	Avaliação (N-1) Definição de orientações relativas às componentes de avaliação para o processo de avaliação de N	Reunião de Técnicos GRH	(1) Acta
	Até 15 de Fevereiro	Reflexão/avaliação N-1 Definição de objetivos de equipa para N	REUNIÃO de EQUIPAS (DT e colaboradores)	Actas
	Até 15 de Março	Comunicar a avaliação Definir objetivos e competências individuais para o ano N	REUNIÕES INDIVIDUAIS (Mediador ou Avaliador e avaliado)	(1)
	Até 25 de Março	Submeter à validação do GRH as avaliações individuais	Avaliadores	(1)
	Até 31 de Março	Reclamação/Contraditório à avaliação (opcional)	Avaliado/GRH	(4)
	No decorrer do período de avaliação	Monitorização e potencial reformulação	Avaliador e GRH	

	INSTRUÇÃO DE TRABALHO Avaliação do desempenho	Referência: IT01.PS04 Edição/Revisão: A00 Data:30/05/2014
---	---	---

Documentos

IMPx1.PS04 - Ficha de Avaliação

IMPx2 – Auto Avaliação


IMPx3 – Proposta de Avaliação_Mediador

Lista de Competências (por grupo)

Descrição da última revisão

Item	Descrição alteração	Revisão
Texto Integral	Aprovação inicial	A00

Anexo S – Template de Nota de Ocorrências

	CENTRO SOCIAL PAROQUIAL DE SANTA EULÁLIA VIZELA
---	--

Nota de Ocorrências

Tipologia da acção: _____ Nº Acção _____
Módulo (nomenclatura/descriptivo): _____
Data: _____ a _____

Tipologia da Ocorrência:


Alteração do Cronograma Outras Atividades Pedagógicas
Visita de Estudo Desistências
Outras _____

Descrição:

Data: ___/___/___ O Formador: _____

Data: ___/___/___ O Mediador/Coordenador de Curso: _____

Anexo T – Template Ata

	CENTRO SOCIAL PAROQUIAL DE SANTA EULÁLIA VIZELA
---	--

Ata/Resumo

Data:	Local:	Destinatários:

Convocatória realizada
Pessoalmente <input type="checkbox"/> Telefone <input type="checkbox"/> Email <input type="checkbox"/> Afixação de convocatória <input type="checkbox"/> Correio <input type="checkbox"/>

Assunto / Curso / ...

Presentes		
Função	Nome	Rúbrica
Coordenador		
Mediador		
Formador		

Ordem de Trabalhos	Resoluções

Data: ___/___/_____ O Responsável: _____

Largo da Igreja, n.º 36, 4620-547 - Santa Eulália – Vizela, Telef.: 253.583.580/1 Fax: 253.583.582 E-mail: cspseulalia@gmail.pt



CENTRO SOCIAL PAROQUIAL DE SANTA EULÁLIA VIZELA

Tomada de Conhecimento	
Data	Assinatura

Largo da Igreja, n.º 36, 4620-547 - Santa Eulália - Vizela, Telef.: 253.583.580/1 Fax: 253.583.582 E-mail: cspseulalia@gmail.pt

IMP12.IT04.PF02

2/2

Anexo U – Template de Plano de Auditoria

	<h3>Plano de Auditoria</h3>
---	-----------------------------

Objectivo e âmbito:		Data, local e duração
Constituição da Equipa Auditora:		

Documentos de Referência:	
----------------------------------	--

PLANO DE AUDITORIA				
Dia	Hora	Local	Assuntos/Processos/Descrição	Auditor
			Reunião de Abertura	Todos
			Reunião da equipa auditora	Todos
			Reunião de Fecho	Todos

Nota: O plano deverá ser divulgado a todos os responsáveis envolvidos de forma a garantir a sua disponibilidade e participação de acordo com o programa de auditoria proposto. Este plano poderá ser motivo de revisão no decurso de auditoria sempre que as circunstâncias assim o determinem.

Rubrica dos auditores:	
Data: O Auditor Coordenador:	Data: C/ conhecimento, O Gestor de Qualidade:

Anexo V – Template de relatório de Auditoria

	Relatório da Auditoria
---	-------------------------------

I – PROGRAMA DE AUDITORIA

Data e local da auditoria:	
Responsáveis auditados:	

Objectivo e âmbito:	
Constituição da Equipa Auditora:	
Documentos de Referência:	
Comentários	

II – RELATÓRIO

Data relatório:	
Rubrica dos Auditores:	

RESUMO - CONCLUSÕES GERAIS

--



Relatório da Auditoria

NÃO CONFORMIDADES E OPORTUNIDADES DE MELHORIA			
Nº	NC/OM	Requisito	Descrição

III - ANEXOS AO RELATÓRIO

Com os melhores cumprimentos,
O Auditor Coordenador,

Anexo W – Instruções de Trabalho

	INSTRUÇÃO DE TRABALHO Auditorias Internas	Referência: IT02.PM01 Edição/Revisão: A00 Data:28/03/2014
---	---	---

Descrição

O CSPSEV, no âmbito do disposto no seu Sistema da Qualidade realiza auditorias da qualidade internas, isto é, por sua iniciativa promove auditorias ao seu Sistema da Qualidade.

As auditorias são realizadas de acordo com o programa de auditorias elaborado anualmente pelo gestor do sistema da qualidade.

Na elaboração do referido programa tomam-se em consideração os resultados das auditorias anteriores, bem como a importância dos processos, as não conformidades detectadas, os resultados dos indicadores de desempenho e outros dados que possam influenciar a frequência e o tipo de auditorias a realizar. Serão ainda programadas auditorias suplementares sempre que se dêem mudanças significativas (reorganização de processos e/ou revisões ao SGQ e/ou documentação) ou se verificarem não conformidades sistemáticas.

Essas auditorias podem ser realizadas por auditores do CSPSEV ou por auditores externos à instituição, tendo no entanto de satisfazer requisitos de conhecimentos, competências, qualificações e/ou experiência.

A saber,

a) Auditores do CSPSEV

- _ Experiência profissional de, no mínimo, 1 ano no CSPSEV.
- _ Participação numa acção de formação ou composição de várias acções sobre Gestão da Qualidade, privilegiando-se que a acção sobre princípios, procedimentos e técnicas de auditoria, tenha uma duração mínima de 8 horas;
- _ Conhecimento do Sistema de Gestão da Qualidade e dos processos do serviço a auditar;

b) Auditores Externos

- _ Conhecimentos, competências, qualificações e experiência;
- _ Experiência profissional de pelo menos 5 anos de actividade;
- _ Experiência de, no mínimo, 15 dias na realização de auditorias nos últimos 3 anos. Ou evidenciarem pertencerem a uma bolsa de auditores dum organismo de certificação e para os Sistemas de Gestão da Qualidade – ISO 9001 e/ou Modelo de Avaliação das Respostas Sociais;
- _ Conhecimentos e competências específicas nos processos, produtos e serviços duma IPSS (ex: terminologia específica do sector; características técnicas de processos e serviços; processos e práticas específicos do sector e regulamentação aplicável).

	INSTRUÇÃO DE TRABALHO Auditorias Internas	Referência: IT02.PM01 Edição/Revisão: A00 Data: 28/03/2014
---	--	--

A formação das equipas auditoras é da responsabilidade do Gestor da Qualidade que designará o Auditor Coordenador assegurando que na realização das Auditorias é sempre garantida a independência do auditor relativamente à área/função auditada.

O Auditor Coordenador é então responsável por articular a preparação e planeamento da auditoria em concreto, com a sua equipa, analisando a documentação aplicável e fazendo uso do IMPxx_Plano de Auditorias.

A equipa auditora deve preparar com zelo a auditoria podendo socorrer-se de instrumentos auxiliares, nomeadamente, listas de verificação elaboradas com base na legislação e/ou documentação de referência aplicável. É essencial que na preparação considere as não conformidades detectadas em auditorias anteriores.

Realizada a preparação, em articulação com o Gestor da Qualidade, o Auditor Coordenador deve notificar o responsável da área auditada divulgando o Plano de Auditoria - 5 dias úteis antes da data programada e solicitar confirmação.

Na concretização da auditoria, deve ser seguido o seguinte procedimento:

Reunião de Abertura: o auditor coordenador realizará reunião de abertura, apresentando os objectivos da auditoria e confirmando o plano mencionado na notificação.

Execução da auditoria: deve a equipa auditora actuar de acordo com as boas práticas de auditoria e com o seu plano, realizando entrevistas, analisando documentos e registos, e documentando as constatações observadas.

Reunião de Fecho: deve o Auditor Coordenador comunicar aos mesmos responsáveis/colaboradores que participaram na reunião de abertura um breve resumo das constatações decorrentes da auditoria efectuada.

Da realização da Auditoria resulta um Relatório da Auditoria – IMPxxx, com as constatações efectuadas, a indicação das Não Conformidades detectadas e das oportunidades de melhoria identificadas.

O Relatório deverá ser entregue ao Gestor da Qualidade, que por sua vez dará conhecimento do mesmo à Direcção e aos responsáveis pelas áreas auditadas.

Os responsáveis pelas áreas auditadas, depois de receberem o Relatório devem, para as Não conformidades detectadas e Sugestões de Melhoria, agir em conformidade. (IT Não Conformidade, Acções Correctivas e Preventivas).

	INSTRUÇÃO DE TRABALHO Auditorias Internas	Referência: IT02.PM01 Edição/Revisão: A00 Data: 28/03/2014
---	--	--

Notas:

- 1) Quando as auditorias sejam realizadas por fornecedores externos qualificados, estes podem utilizar os seus próprios documentos de apoio e de relato de resultados.
- 2) Os dados relativos à actividade de realização de auditorias, tratamento de não conformidades, acções correctivas, acções preventivas ou de melhoria e das reclamações tratadas são da responsabilidade do Gestor da Qualidade e são consideradas no Relatório de Gestão.

Documentos:

IMP02.IT02.PM01 – Plano de Auditoria

IMP03.IT02.PM01 – Relatório da Auditoria

Descrição da última revisão

Item	Descrição alteração	Revisão
Texto Integral	Aprovação inicial	A00

