

**Universidades Lusíada**

Garcia, Cláudia Maria Serpa, 1980-

**Governança : uma estratégia para o terceiro setor face ao contexto de austeridade**

<http://hdl.handle.net/11067/3510>  
<https://doi.org/10.34628/wrtf-7g28>

**Metadados**

<b>Data de Publicação</b>	2016
<b>Resumo</b>	O presente artigo pretende contribuir para a reflexão sobre o impacto da austeridade na gestão das entidades do terceiro setor. Ao longo dos anos o peso do setor na economia nacional tem aumentado, tornando-se, cada vez mais, um fornecedor de serviços indispensável ao bem-estar social. A história nacional do setor aponta para uma estreita ligação entre as entidades que o compõe e o Estado, tendo os tempos de austeridade imposto constrangimentos financeiros. Acentuaram-se os desafios à gestão poi...
<b>Palavras Chave</b>	Associações sem fins lucrativos - Aspectos económicos - Portugal, Instituições sociais - Aspectos económicos - Portugal, Crises económicas - Portugal
<b>Tipo</b>	article
<b>Revisão de Pares</b>	Não
<b>Coleções</b>	[ULL-IPCE] RPCA, v. 07, n. 1-2 (Janeiro-Dezembro 2016)

Esta página foi gerada automaticamente em 2024-04-19T01:59:03Z com informação proveniente do Repositório

# GOVERNANÇA - UMA ESTRATÉGIA PARA O TERCEIRO SETOR FACE AO CONTEXTO DE AUSTERIDADE

**Cláudia Maria Serpa Garcia**

*NucliSol Jean-Piaget - Associação para o Desenvolvimento da Criança, a Integração e a Solidariedade*

**Resumo:** O presente artigo pretende contribuir para a reflexão sobre o impacto da austeridade na gestão das entidades do terceiro setor. Ao longo dos anos o peso do setor na economia nacional tem aumentado, tornando-se, cada vez mais, um fornecedor de serviços indispensável ao bem-estar social. A história nacional do setor aponta para uma estreita ligação entre as entidades que o compõe e o Estado, tendo os tempos de austeridade imposto constrangimentos financeiros. Acentuaram-se os desafios à gestão pois muitas entidades viram o seu principal financiador – o Estado – reduzir as comparticipações e o financiamento por parte do setor privado diminuir. Face a esta realidade analisa-se o conceito de governança como possível estratégia de gestão para potenciar a sustentabilidade das entidades do terceiro setor, colocando-se o enfoque no caso concreto das Instituições Particulares de Solidariedade Social, IPSS, apresentando-se os resultados de um estudo empírico realizado no âmbito de dissertação de mestrado em Sociologia. Esta abordagem decorre do diagnóstico que é fundamental existir uma mudança nos paradigmas de gestão do terceiro setor, crendo-se que a governança é uma estratégia de gestão eficaz não somente nos atuais tempos de austeridade mas também para a sustentabilidade do setor.

**Palavras-chave:** Terceiro setor, IPSS, Governança, Orientação para o mercado.

**Abstract:** The present article is intended to increase the reflection on the impact of austerity in the management of nonprofit entities. Over the years the weight of the third sector in the national economy has increased, becoming a provider of essential services to social welfare. The history of the industry in our country, points to a close link between the companies and the State which has imposed strong financial constraints during austerity. Many entities stressed to the challenges of the third sector management because the state reduced contributions, and on the other hand, funding from the private sector also decreased. As such this article analyzes the concept of good governance as a possible management strategy to enhance the sustainability of nonprofit entities, placing the focus on Private Institutions of Social Solidarity and presenting the results of an empirical study carried out under a master's thesis in Sociology. This approach stems from the conviction that it is fundamental to change nonprofit management paradigms, by believing that governance is an effective management strategy not only in the current times of austerity but also to the industry's sustainability.

**Keywords:** Third Sector, Private Institutions of Social Solidarity, Governance, Market orientation.

## Introdução

O tema da governança como uma estratégia para o terceiro setor fazer face ao contexto de austeridade surge no decorrer dos constrangimentos que as entidades do terceiro setor sentem nas suas práticas diárias de gestão. O contexto de austeridade tem imposto, por um lado, cortes nos financiamentos, por outro, aumento dos pedidos de apoio social o que exige um esforço acentuado de gestão, em prol da continuidade da intervenção. Decorrente desta realidade o terceiro setor tem acentuado o seu papel na economia nacional. Contudo, continuamos a não dispor de informação detalhada sobre este setor de atividade, pelo que nos remetemos para o estudo referente às Instituições Particulares de Solidariedade Social num contexto de crise económica de Sousa e colegas (2011). Segundo estes autores, embora atualmente impossível de quantificar com exatidão, a importância direta das IPSS na economia portuguesa, em 2008 terá sido certamente superior a 1,7% do VAB – Valor Acrescentado Bruto, 2,9% das remunerações e 2,4% do consumo final, concluindo que a importância económica direta das IPSS em Portugal será certamente superior à de ramos de atividade como o fabrico de material de transporte ou as indústrias da madeira, pasta, papel e cartão (Sousa et al., 2011: pág. 10). Face a esta realidade, o presente artigo pretende contribuir para uma reflexão sobre o papel do terceiro setor na economia nacional sobretudo nos tempos de austeridade. O mesmo é estruturado em três partes, sendo a primeira de contextualização do setor, onde se apresenta a evolução histórica do mesmo, colocando-se o enfoque no papel das instituições particulares de solidariedade social no combate à pobreza e exclusão social, que os tempos de austeridade incrementam. Daqui se parte para a reflexão sobre os constrangimentos com que estas entidades se deparam, por fim analisando-se o conceito de governança como uma estratégia integrada para a sustentabilidade do setor, focando-se os resultados obtidos no âmbito de realização de dissertação de mestrado em sociologia, subordinada à temática da Governança do terceiro setor: fatores facilitadores e constrangedores.

### O que se entende por Terceiros Setor?

Como diversos autores têm afirmado (Azevedo et al. 2010; Lourenço, 2011; Quintão, 2011), o terceiro setor tem sofrido de invisibilidade histórica e institucional, tanto pela falta de clareza e de acordo sobre a sua definição, e consequentemente pela ausência de sistemas de contabilização nacionais que permitam delimitar e quantificar este conjunto heterogéneo de organizações, como por lhe serem atribuídos papéis complementares ou residuais relativamente aos setores público ou privado lucrativo. Todavia, “esta tendência tem vindo a ser contrariada nas últimas três a quatro décadas por diversas razões: pelo crescimento, multiplicação e diversificação de papéis e intervenções destas formas de organização; pelo desenvolvimento da investigação científica sobre o tema; pela genericamente crescente, mas relutante e inconstante, atenção por parte das políticas públicas” (Chaves & Monzon, 2007 citados por Quintão, 2011: pág.

5).“A recomposição do terceiro setor tem-se manifestado através de indicadores como: um crescimento do número de organizações, nomeadamente sob a forma de associações e cooperativas e, mais recentemente, sob novas formas jurídicas, surgidas de reconhecimento de novas lógicas de organização e intervenção; uma multiplicação das áreas de intervenção e proliferação de experiências e iniciativas de coletividades da sociedade civil, com maior ou menor grau de formalização e institucionalização; uma tendência de estruturação em organizações de cúpula de representação e interlocução com outros agentes; uma tendência de criação de plataformas de integração e representação dos diferentes ramos dentro do setor; uma emergência de grandes organizações a intervir a uma escala global” (Quintão, 2011: pág. 11).

Trata-se de tendências de recomposição mas também de renovação que surgem da evolução das sociedades. Renovação no sentido da emergência de novos serviços, como supra mencionado, e recomposição decorrente da própria reorganização do setor. A crise financeira alimenta estes fenómenos, assim como as transformações sociais quer sejam a emergência de novas dinâmicas familiares, laborais, entre outras, que introduzem a necessidade de novos ou readaptados serviços.

A produção científica e legislativa sobre o setor tem sido crescente, como se constata pelos estudos produzidos por Azevedo e colegas (2010 e 2012) e a legislação que tem vindo a ser desenvolvida nesta área. Deparamo-nos assim com variadas definições do conceito de Terceiro Setor.

O relatório da OCDE de 2003 apresenta a definição de um setor entre o Mercado e o Estado, promotor de missões económicas e sociais, que prossegue o interesse público e cujo objetivo final não é a distribuição de lucros. Já a Constituição da República Portuguesa, no seu artigo 82º sobre o setores de propriedade dos meios de produção refere:

1. “É garantida a coexistência de três setores de propriedade dos meios de produção.
2. O setor público (...)
3. O setor privado (...)
4. O setor cooperativo e social que compreende especificamente:
  - a. Os meios de produção possuídos e geridos por cooperativas, em obediência aos princípios cooperativos, sem prejuízo das especificidades estabelecidas na lei para as cooperativas com participação pública, justificadas pela sua especial natureza;
  - b. Os meios de produção comunitários, possuídos e geridos por comunidades locais;
  - c. Os meios de produção objeto de exploração coletiva por trabalhadores;
  - d. Os meios de produção possuídos e geridos por pessoas coletivas, sem caráter lucrativo, que tenham como principal objetivo a solidariedade social, designadamente entidades de natureza mutualista”.

Na mesma linha, Azevedo e colegas (2010) referenciam que a utilização do termo Terceiro Setor decorre da assunção de que “existem outros dois, as

empresas e as instituições do setor público. O setor das organizações privadas que não tem como fim primeiro o lucro será então o Terceiro Setor. É um termo internacionalmente utilizado, curto e de fácil memorização. Mas não faz jus a um setor tão ou mais antigo que os outros dois, e demasiado importante para ser relegado para terceiro plano” (Azevedo et al, 2010: pág. 18).

Outras definições que têm emergido identificam o Terceiro Setor como as Organizações da Sociedade Civil, o que tem implícita a premissa de que “as organizações sem fins lucrativos não são propriedade de alguém” (Azevedo et al., 2010: pág. 18). Os mesmos autores apresentam também a designação de “Organizações Sociais, não por se basearem na prestação de serviços sociais mas “no sentido de contribuírem para a resolução de problemas da sociedade”. (Azevedo et al., 2010: pág. 18) e de Organizações sem fins lucrativos, que são “as organizações que tem uma característica muito especial, inerente à motivação para a sua criação e para a sua atividade, que é a de existirem para outro fim que não o lucro - um fim cultural, de lazer, recreativo, educacional, de saúde, de solidariedade social, de desenvolvimento local, ambiental, de promoção de direitos, de defesa de interesses, de promoção do voluntariado e da filantropia, de culto religioso, etc” (Azevedo et al., 2010: pág. 18), definição esta que consideramos completa.

Outra definição apresentada é a de Economia Social. Uma das abordagens mais antigas e difundidas internacionalmente, que encontramos também na CASES - Cooperativa António Sérgio para a Economia Social - estabelece que a Economia Social “ integra um vasto conjunto de entidades, com personalidade jurídica e diversa, democraticamente organizadas, criadas para satisfazer as necessidades dos seus membros, que produzem bens ou serviços sem finalidade lucrativa, e cujos eventuais excedentes da atividade não são apropriados pelos agentes económicos, mas reinvestidos na sua missão. Qualquer atividade económica baseada na parceria entre pessoas com interesses comuns, de entidades de tipo democrático e participativo, em que primam as contribuições pessoais profissionais, seja voluntárias ou remuneradas, sobre o capital. A economia social favorece a criação de trabalho, bem como diferentes formas do empreendedorismo e de emprego que podem dar resposta à inserção laboral de pessoas com dificuldades especiais de acesso ao mercado de trabalho” (www.CASES.pt, 2014:). Para a Comissão Europeia, a Economia Social traduz-se na consideração de quatro tipos de organizações: as associações, as fundações, as mutualidades e as cooperativas (Azevedo et al., 2010).

Do mesmo modo, a lei 30/2013, Lei de Bases da Economia Social, no seu Artigo 4.º sobre as Entidades da Economia Social define que integram a Economia Social as seguintes entidades, desde que abrangidas pelo ordenamento jurídico português:

- a) As cooperativas;
- b) As associações mutualistas;
- c) As misericórdias;
- d) As fundações;
- e) As instituições particulares de solidariedade social não abrangidas pelas

alíneas anteriores;

- f) As associações com fins altruísticos que atuem no âmbito cultural, recreativo, do desporto e do desenvolvimento local,
- g) As entidades abrangidas pelo subsetor comunitário e auto gestor, integrados nos termos da constituição no setor lucrativo e social,
- h) Outras entidades dotadas de personalidade jurídica, que respeitem os princípios orientadores da economia social previstos no artigo 5.º da presente lei e constem da base de dados da economia social. Azevedo e colegas (2010) apresentam ainda outras definições, tais como organizações não-governamentais (ONGs), economia de comunhão, setor solidário, setor voluntário.

Neste artigo opta-se pela designação de Terceiro Setor, assumindo a denominação de organizações sem fins lucrativos para as entidades que o compõem. Entidades estas que “criam valor através da prestação de serviços, nas mais variadas áreas, assim como as que criam valor defendendo causas e provocando mudança social” (Azevedo et al., 2010: pág.21).

Constituem assim organizações sem fins lucrativos aquelas entidades que são: “organizações, i.e. que não são grupos de pessoas ad-hoc, são entidades com um propósito a cumprir, podendo não ser formalmente registadas; privadas, i.e. não pertencem ao aparelho de Estado, não são públicas; não distribuidoras de lucro, i.e. podendo gerar retorno, este não será nunca distribuído – é reinvestido na organização; auto governadas, i.e. não estão dependentes de outras entidades externas no que diz respeito à tomada de decisão; voluntárias, i.e. podem ter voluntários como colaboradores e os seus membros são-no voluntariamente, e não por laços de sangue ou outras razões que se impõem” (Azevedo et al., 2010: pág. 24).

As organizações sem fins lucrativos estão distribuídas por diversas áreas de atividade. A Classificação Internacional de Organizações Não Lucrativas permite a organização destas entidades em doze áreas de atividade, compostas por vários subgrupos.

Tendo por referência dados do final da década de 1990, as associações sem fins lucrativos constituem o tipo de organizações com maior expressão numérica em Portugal, com aproximadamente 17000 organizações contabilizadas (Carneiro, 2006 in Quintão, 2011: pág. 13).

Um dos tipos de entidades que compõem o setor são as Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS). O artigo nº1 do Decreto-lei nº119/83 de 25 de Fevereiro define que as Instituições Particulares de Solidariedade Social são “instituições constituídas sem finalidade lucrativa, por iniciativa de particulares, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos e desde que não sejam administradas pelo Estado ou por um corpo autárquico. São designadamente objetivos destas instituições:

- Apoio a crianças e jovens;
- Apoio à família;
- Proteção dos cidadãos na velhice e invalidez e em todas as situações de

falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho;

- Promoção e proteção da saúde, nomeadamente através da prestação de cuidados de medicina preventiva, curativa e de reabilitação;
- Educação e formação profissional dos cidadãos;
- Resolução dos problemas habitacionais das populações.
- Outras atividades sem finalidade lucrativa compatíveis ou conexas, com as descritas anteriormente”.

Quando registadas, as IPSS adquirem o estatuto de pessoas coletivas de utilidade pública, segundo previsto no art.º 8 do Estatuto das IPSS; advindo daí, por parte do Estado, a atribuição de benefícios, que vão desde isenções fiscais a apoios financeiros, bem como encargos específicos como a prestação de contas e a obrigação de cooperação com a administração pública.

Analisando-se o percurso pelo histórico das IPSS no nosso país constatamos o seu importante papel na proteção social nacional. Com efeito as Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) “são uma realidade multiseccular na sociedade portuguesa, e encontram-se dispersas por todo o país. Durante séculos foram a instância fundamental de proteção social” (Sousa et al., 2011: pág. 7).

No estudo “As Instituições Particulares de Solidariedade Social num contexto de crise económica (Sousa et al., 2011) recolhemos a informação de que as “IPSS, sobretudo a partir do século XX, com o advento da previdência e, depois, da segurança social, evoluíram para um papel diferente, mantendo embora, e até aumentando, as suas atividades. A mudança traduziu-se, em especial, no fato de o Estado assumir a responsabilidade política pela proteção social, mediante a consagração de direitos e a prestação de serviços diversos. Para esta prestação, o Estado recorreu à participação das IPSS, regulando a sua atividade e assegurando-lhes uma parte significativa do financiamento. Daí resultou um estatuto que, parecendo ambíguo, foi criativo para o desenvolvimento da ação social: as instituições “sentiram-se” contratadas pelo Estado para a prestação de serviços que a este competiam; e, ao mesmo tempo, procuraram manter a sua identidade própria, radicada na sociedade civil, independentemente do papel do Estado” (Sousa et al., 2011: pág. 20). Os mesmos autores (Sousa et al., 2011) defendem que esta evolução originou três conceções acerca da missão das IPSS: a estatizante, a de auto responsabilização e a de cooperação. No exercício da missão estatizante as instituições configuram-se como prestadoras de serviços ao Estado e, em simultâneo, aos utentes. Na conceção de responsabilização, “as instituições consideram-se emanação da sociedade civil e, por isso, vinculadas diretamente à solução dos respetivos problemas sociais, porém (...) sempre se verificou a comparticipação dos poderes públicos, no pressuposto de que também eram co - responsáveis por esta dimensão fundamental do bem comum. A terceira conceção corresponde à síntese das outras duas: as instituições estão comprometidas, e até identificadas, com as pessoas necessitadas, prestam - lhes as ajudas possíveis, com os seus próprios meios, requerem a intervenção subsidiária do Estado e assumem-no como co responsável e regulador. (...) As



instituições posicionam-se a favor das pessoas necessitadas, e assim, com estas mesmas pessoas e suas famílias, com o Estado, com as comunidades locais e com outras entidades, procuram as melhores soluções possíveis". (Sousa et al., 2011: pág. 7).

Partilha-se a opinião dos autores do estudo supra citado quando defendem que ao longo da nossa história social, prevaleceu a terceira concepção, ou seja a da cooperação, sendo esta não somente das IPSS com o Estado mas também das IPSS com outras entidades.

Analisando-se a realidade nacional constatamos que, em Dezembro de 2014, existiam em Portugal registadas 5099 IPSS, segundo dados do Instituto da Segurança Social ([www.seg-social.pt](http://www.seg-social.pt)). A distribuição das mesmas pelo território português é desigual encontrando-se maior concentração nos principais distritos.

Com base nesta observação consideramos fundamental refletir sobre os desafios que se colocam à atuação das IPSS numa sociedade em profunda mudança. Os últimos anos têm trazido desafios constantes às IPSS e demais organizações sem fins lucrativos, decorrente da grave crise económica que o país e o mundo atravessam. Cumulativamente surgem novas necessidades sociais às quais é necessário dar resposta, o que implica reajustes por parte das organizações. "Necessidades relacionadas com situações de carência material como pobreza, pobreza envergonhada e fome, bem como dificuldades em fazer face aos compromissos financeiros, embora tenham (ainda) uma magnitude não alarmante no seio da sociedade portuguesa, aumentaram substancialmente nos tempos mais recentes" (Sousa, et al., 2011: pág. 11). Desafios estes, e muitos outros, que passam, por exemplo, por reajustes na gestão das IPSS, pelo alargamento da sua intervenção passando a abarcar novos públicos e novas valências/ respostas e, inclusive, pelo desenvolvimento de atividades complementares à sua atuação de base.

Mas, se por um lado temos esta realidade, também é verdade que um dos desafios que se colocam às IPSS e demais organizações sociais é no âmbito da sua gestão, pois subsiste, em muitos casos, o paradigma de que o Estado deverá ser o seu principal financiador. "Está muito enraizada na mentalidade de muitas IPSS que as soluções passam quase sempre e fundamentalmente pelo reforço dos apoios financeiros públicos. Ora, a escassez de recursos públicos atuais e previsíveis para os anos vindouros torna esta visão cada vez mais irrealista. O grande desafio à atuação das IPSS é, pois, continuarem a responder às necessidades sociais, antigas e novas, mas a partir de uma base de apoios financeiros mais diversificada onde os apoios públicos são uma entre várias outras fontes de financiamento. Os apoios públicos continuarão a ter necessariamente um papel importante na estrutura de financiamento das IPSS, mas estes não podem continuar a ser encarados como a fonte primeira e em muitos casos quase exclusiva de recursos financeiros. Esta mudança de visão obriga também e primeiro que tudo a uma mudança de mentalidades no seio de muitas das IPSS. Mas esta mudança é inevitável e urgente". (Sousa et al., 2011: pág. 12).

Concluimos assim que um dos desafios que se colocam à atuação das IPSS nos tempos de austeridade se prende com a necessidade de promoverem o

maior envolvimento da sociedade civil na promoção da sua sustentabilidade o que obrigará a que estas entidades desenvolvam, cada vez mais, a sua atividade com abertura à comunidade que as rodeia, divulgando as suas atividades e a importância social das mesmas, em suma levem a cabo, “um esforço de promoção da sua imagem social, até porque não se pode ajudar o que não se conhece” (Sousa et al., 2011: pág. 14).

Decorrente das características das entidades que compõem o setor, especificamente das IPSS e do seu desenvolvimento histórico, alimenta-se, com base na revisão bibliográfica, a convicção de que para a sobrevivência das IPSS, no particular, e do Terceiro Setor no geral, é essencial a reorganização das estratégias de gestão para uma aproximação a paradigmas de gestão assentes nos princípios da boa governança.

Governança é assim o conjunto de processos que a entidade vai adotar na sua gestão. “A expressão governo de uma organização designa, precisamente, o conjunto de estruturas de autoridade e de fiscalização do exercício dessa autoridade, internas e externas, tendo por objetivo assegurar que a organização estabeleça e concretize, eficaz e eficientemente, atividades e relações contratuais consentâneas com os fins privados (ou sociais) para que foi criada e é mantida e as responsabilidades sociais que estão subjacentes à sua existência” (Azevedo, 2013: pág. 45). Desta definição retiramos importantes contributos como o enfoque nos atores internos e externos, na missão da organização e na preocupação com o desenvolvimento eficaz, mas também eficiente, dos seus fins.

Outra designação apresenta-nos governança ou governação “como um sistema constituído que interagem e se relacionam entre si ... cada uma destas partes pode ser um ator interno ou externo à organização em causa (Lourenço, 2013: pág. 45). Também aqui temos subjacente a ideia que existem diferentes partes envolvidas e que é importante atender a essa multiplicidade de atores/ *stakeholders*.

Trata-se de um termo comum do setor lucrativo, o qual foi adaptado para o setor social decorrente das preocupações com as dinâmicas de gestão das organizações sem fins lucrativos.

“A expressão “*governance*” surge a partir de reflexões conduzidas principalmente pelo Banco Mundial, “tendo em vista aprofundar o conhecimento das condições que garantem um Estado eficiente... tal preocupação deslocou o foco da atenção das implicações estritamente econômicas da ação estatal para uma visão mais abrangente, envolvendo as dimensões sociais e políticas da gestão pública. A capacidade governativa não seria avaliada apenas pelos resultados das políticas governamentais, e sim também pela forma pela qual o governo exerce o seu poder” (Gonçalves, 2010: pág. 1). Resumindo podemos entender que governança é a definição de meios e processos a utilizar para a obtenção de determinados resultados.

O conceito de governança corporativa foi-se desenvolvendo, sendo a OCDE - Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Económico - que construiu os princípios, permitindo que se estabelecem os pilares fundamentais da governança corporativa. Constituem princípios: Os direitos dos acionistas;

O tratamento equitativo dos acionistas; O papel dos terceiros fornecedores de recursos; Acesso e transparência da informação; A responsabilidade do conselho de administração. Os princípios da OCDE foram sendo tomados como ponto de referência para que as empresas e países desenvolvessem os seus próprios princípios.

A governança corporativa tem como principais atores os acionistas, a alta administração a quem se juntam outros intervenientes como os funcionários, fornecedores, clientes, instituições reguladoras e a comunidade em geral. No fundo é um modelo de gestão que prevê o envolvimento de diferentes intervenientes, considerando o papel de cada um na prossecução de um objetivo comum.

Wyatt (2004), citado por Azevedo (2013) entende que “governo de uma organização é o processo que garante visão, direção, propósito e monitorização através de uma estrutura – um órgão de governo como o Conselho de Administração ou a direção estatutária – separada da gestão quotidiana. A gestão refere-se á implementação quotidiana da visão do órgão de governo através de políticas, procedimentos e atividades como forma de atingir os objetivos organizacionais” (Azevedo, 2013: pág. 46).

Por todas as características que são apontadas a uma “boa governança” consideramos ser uma metodologia de gestão adequada para organizações sem fins lucrativos adotarem em prol da sua sustentabilidade. Falamos de princípios como: a Participação, o Estado de direito, a Transparência, a Responsabilidade; a Orientação por consenso, a Igualdade e Inclusividade, a Efetividade e Eficiência, a Prestação de contas. Tratam-se de princípios basilares das teorias de gestão orientadas para o mercado, pressuposto que Azevedo e colegas (2010) consideram ser as novas tendências da gestão do Terceiro Setor.

A escolha da designação “governança” decorre, como já mencionado, das características que lhe são apontadas e que cremos serem essenciais para o desenvolvimento das organizações sociais, sobretudo para a sua gestão, sendo uma metodologia que acreditamos promover a sustentabilidade destas entidades.

Este decorre da análise ao percurso histórico da gestão das organizações sem fins lucrativos constatamos que “começou por ser estudada pela sociologia e pela economia, mas rapidamente se percebeu que estas duas áreas não chegavam para resolver todos os “dilemas” destas organizações. Era necessário passar-se de uma administração amadora para uma profissional – principalmente no que toca à angariação de recursos” (Helming et al, 2004 in Lourenço, 2011: pág. 14). As grandes linhas orientadoras da gestão destas organizações têm subjacentes os princípios da ética e da moral, atendendo à grande missão deste Terceiro Setor de “fazer o bem”, premissa que se encontra patente no princípio da governança responsável e orientada para consensos.

A governança das organizações sem fins lucrativos é assim um tema complexo, que sofre desafios constantes neste quadro de crise económica e numa sociedade em profunda mudança sendo a grande missão destas organizações promover o bem-estar social e serem sustentáveis, pois somente assim conseguem garantir a continuidade da sua obra.

A missão de ser sustentáveis está assente no princípio da subsidiariedade ou seja na preocupação das IPSS de darem continuidade à sua existência. Podemos assim englobar neste pressuposto de subsidiariedade três itens, a saber a viabilidade, a subsistência e a complementaridade. Viabilidade das próprias instituições, subsistência na solução de problemas de pessoas necessitadas e complementaridade entre as instituições e os grupos de ação social, sem prejuízo da cooperação com outras entidades da sociedade civil e com o Estado.

Segundo Azevedo e colegas (2010), uma regra fundamental de gestão estabelece que 80% dos problemas estão em 20% das causas.

“Este princípio aplicado ao financiamento das IPSS parece, por isso, ter o problema bem identificado. Os serviços – única área de financiamento com potencial de crescimento significativo no setor social – são o grande desafio de sustentabilidade para as IPSS. As transferências de dinheiros públicos, não tenderão a crescer. É a dimensão da estreita fatia de financiamento através de donativos privados, mesmo que crescesse 10% ao ano, não significaria mais do que 0,6 a 0,8% de crescimento para o valor global do setor. Os 20% de “causas” do sucesso ou insucesso do financiamento do Terceiro Setor estão pois no setor dos serviços e nas mais-valias criadas junto daqueles que podem pagá-los, ajudando a resolver 80% dos problemas de sustentabilidade das instituições. (...) Para uma IPSS o desafio já não passa apenas pelo *lobby* obtido através da mais tradicional das comunicações paroquiais. Nem tão pouco passa pelo estrito cumprimento de requisitos legais e formais que sustentem o financiamento público. A Insuficiência destas duas fontes, que juntas não chegarão aos 50% dos recursos e cujo potencial de crescimento está esgotado, leva a que seja cada vez mais importante olharmos para os serviços de uma IPSS como uma fonte ainda não esgotada de financiamento e sustentabilidade” (Azevedo et al., 2010: pág. 287).

Embora extenso, não podíamos deixar de transcrever este importante contributo de Azevedo e colegas sobre a sustentabilidade das IPSS pois o mesmo enquadra, de modo resumido, as questões centrais que se colocam à governança destas e demais organizações sem fins lucrativos.

“A sustentabilidade financeira a prazo e até mesmo a sobrevivência de muitas das IPSS passa em larga medida por elas serem capazes de encontrar a combinação de estratégias de redução de custos e de aumento das receitas próprias que lhes permita atingir o equilíbrio económico-financeiro num quadro de quebra de transferências públicas” (Sousa et al., 2011: pág. 14).

O estudo “As instituições Particulares de Solidariedade Social num contexto de crise económica”, (Sousa et al., 2011) revela bons exemplos na prossecução deste pressuposto. “Resultados dos anos mais recentes indicam uma tendência para o aumento do valor absoluto e da importância relativa das receitas provenientes de serviços prestados e da rentabilização do património no total das receitas das IPSS. Os resultados indicam ainda alguma tendência para a contenção do aumento dos custos” (Sousa et al., 2011: pág. 14).

A boa governança é assim uma metodologia de gestão orientada para a transparência, para a participação de diversas parte interessadas, para a

responsabilização e para a procura de consensos. Seguindo esta linha passamos à reflexão sobre o pressuposto de orientação para o mercado, que consideramos essencial enquanto fator facilitador da gestão das IPSS e demais organizações sem fins lucrativos e garantia da sua sustentabilidade.

Baseando-se em diferentes autores, Lourenço (2011) refere que a “sobrevivência e o crescimento das organizações num ambiente competitivo como o evidenciado a partir da última década do século XX depende, entre outros fatores, da capacidade de inovar, de diferenciar dos concorrentes e da sensibilidade em relação às demandas e mudanças que ocorrem nos seus ambientes e mercados consumidores. Esse ambiente influencia as organizações devido, principalmente, ao fluxo de informação em grande escala, alterando aspetos internos, formas de fazer negócios e o mercado como um todo”. (Feraresi et al, 2010: Pág. 2)

Negócio é um termo pouco comum na gíria do Terceiro Sector, mas vamos balizar o mesmo entendendo-o como sendo os serviços que as organizações oferecem aos seus clientes.

Analisando alguns aspetos supra mencionados, entende-se que cada vez mais as famílias têm acesso a maior informação e procuram garantias de qualidade nos serviços prestados. Os requisitos de funcionamento das organizações sociais, sobretudo no que concerne às exigências com as qualificações dos seus recursos humanos têm sofrido alterações, tendo-se técnicos mais qualificados e uma maior aposta na formação contínua dos colaboradores. Por outro lado, a crise económica instalada nos últimos anos originou redução nas mensalidades de muitas organizações privadas, tornando-as, dentro dos limites conhecidos, concorrentes de muitas instituições sem fins lucrativos, como se enunciou no ponto anterior.

Perante todas estas alterações no tecido socioeconómico as organizações sem fins lucrativos passaram a dar resposta a novos clientes ao que acresce a tendência crescente para o desenvolvimento de negócios de economia social.

Os serviços que presta uma IPSS ou outra organização sem fins lucrativos têm que ser conhecidos do público, tal como as suas qualidades, vantagens e prestígio têm que ser divulgados. “Hoje o próprio Estado constitui-se como um verdadeiro concorrente das IPSS, prestando serviços gratuitos na área da infância cada vez em maior quantidade e com melhores instalações. O setor lucrativo privado também é hoje capaz de seduzir o consumidor com valores, luxos, tradições e qualidade. As IPSS precisam de entrar neste circuito, demonstrando o seu caráter social e altruísta como tradicionalmente fazem, mas também seduzindo através da qualidade dos seus serviços e apelando aos valores seculares que as tornam numa fatia primordial da nossa sociedade”. (Azevedo et al., 2010: pág. 288). E entram neste circuito “investindo na comunicação e no marketing, estratégias que apoiam a criação de mais-valias suficientes para tornar sustentável a faceta solidária e não lucrativa das organizações em fins lucrativos” (Azevedo et al., 2010: pág. 288).

Shapiro (1988) citado por Lourenço, (2011) defende que uma organização é orientada para o mercado quando possui as seguintes características: detém

informação de todos os importantes influenciadores de compra; as estratégias e táticas fazem-se de modo interfuncional e interdepartamental e é assumido um compromisso decorrente da tomada de decisões coordenada.

Um dos grandes gurus da gestão, Drucker (1954) afirma que o único propósito para a existência de uma empresa é criar um cliente, e para isto são necessárias duas funções básicas: marketing e inovação, ou seja, a empresa deve ser orientada para o mercado. Isso significa que a empresa precisa entender aos pedidos e oportunidades que o mercado oferece, as possíveis ameaças, movimentos dos concorrentes, tendências, enfim, e desenvolver uma inteligência interna para oferecer ao mercado aquilo que ele demanda e se antecipar aos concorrentes. A orientação da empresa para o mercado é constantemente associada à inovação e à competitividade bem como à aprendizagem e à disseminação de conhecimento (in Lourenço, 2011). O mesmo autor (Lourenço, 2011), referindo diversas fontes bibliográficas, conclui que “o conhecimento pode elevar a capacidade das empresas em sentir o mercado, as suas mudanças e sutilezas, e assim levar as empresas a anteciparem-se a essas mudanças, atendendo de forma mais eficaz e eficiente os seus clientes, além de possibilitar novas oportunidades de negócios. Estas premissas não estão desfasadas das organizações sem fins lucrativos pois cada vez mais os tempos exigem que elas façam uma análise do seu contexto organizacional e se diferenciem para garantir a sua existência.

“Para ser introduzida uma estratégia de orientação para o mercado nas organizações sem fins lucrativos é necessário estudar a diretriz da instituição para os seus vários intervenientes tais como: benfeitores individuais, empresas, fundações, diretores, trabalhadores, voluntários, beneficiários e o governo” (Meina e Sargeant, 2000, in Lourenço, 2011: pág. 21).

“As IPSS e as demais organizações sem fins lucrativos vivem um contexto caracterizado por mudanças societais, como já enunciado. Muitas destas mudanças decorrem da fragmentação dos laços comunitários em pequenas redes, e do surgimento de novas necessidades sociais. A alteração dos hábitos individuais e dos comportamentos coletivos levantam novas questões quanto à forma de fazer chegar à população a proteção social adequada. “Neste contexto de profunda mudança, com contornos conjunturais mas sobretudo estruturais, de natureza económica mas também societal, cultural e tecnológica, importa identificar tendências previsíveis e antecipar os impactes” (Sousa et al., 2011: pág. 16). Tal passa, antes de mais, por uma clara identificação da razão de ser das organizações sem fins lucrativos e ajuste dos seus serviços às exigências atuais, as quais são moldadas pelo público-alvo das organizações como pela sociedade no geral, não esquecendo os financiadores (existentes ou potenciais). Torna-se assim fundamental que as organizações sem fins lucrativos tenham clarificada a sua missão, visão, valores e, cada vez mais, optem por uma estratégia de gestão que englobe a identificação de *stakeholders*/ partes interessadas, atendendo a toda a variedade de intervenientes que abarcam.

“A multiplicidade de intervenientes das instituições sem fins lucrativos é a característica que mais as difere das empresas com fins lucrativos, existindo muitas vezes conflitos de interesse entre eles (Kara et al., 2004, in Lourenço,

2011: pág. 21). Consequentemente, cada vez mais, os gestores das instituições sem fins lucrativos devem, como já referido, atender à multiplicidade das partes interessadas pois desse modo podem “retirar” dos mesmos proveitos para a sua atuação delineando estratégias assentes na partilha de objetivos. Ao ter em consideração a variedade de intervenientes e procurando concertar objetivos os gestores constroem redes de contato que se podem traduzir em parcerias ativas. Segundo Chan e Chau (1998) citados por Lourenço, (2011) “a performance de uma entidade sem fins lucrativos pode ser medida pela sua capacidade em atrair recursos (benfeitores) e prover serviços aos seus intervenientes” (Lourenço, 2011: pág. 21).

“Como ferramenta estratégica de gestão, a missão da comunicação é criar valor para os *stakeholders* (partes interessadas) ajudando a construir uma opinião informada e fidedigna e a estabelecer um clima de confiança propício ao diálogo e participação, criando múltiplos benefícios para todas as partes (organização, mercado, comunidade, governo),” (Azevedo et al., 2010: pág. 273). Aspeto muito importante atendendo a que “a somar às restrições nas doações, as organizações sem fins lucrativos a nível mundial deparam-se igualmente com maiores exigências por parte dos beneficiários, no sentido de terem um papel cada vez mais ativo na definição e conceção dos serviços prestados. Tendência esta designada por co-criação ou co-produção de serviços”. (Sousa et al., 2011: pág. 17).

Quebras no financiamento do Estado, maior competitividade na angariação de fundos e benfeitores cada vez mais informados originam novos desafios de gestão, os quais poderão ser minimizados através de estratégias de gestão orientadas para o mercado. Segundo alguns autores, a orientação para o mercado é uma das bases do marketing organizacional. Kara et al. (2004) citados por Lourenço, (2011) defendem que, “se for divulgado que uma entidade sem fins lucrativos está a cumprir a sua missão, a satisfazer as necessidades dos seus beneficiários e utilizadores, a sua reputação irá aumentar e, por consequência, poderá ter um incremento do número de benfeitores”.

No contexto das organizações sem fins lucrativos há que adaptar a linguagem de marketing e toda a terminologia utilizada no setor lucrativo (Bajde, 2006 in Lourenço, 2011) tendo sido para o efeito desenvolvido o conceito de marketing social. “O termo marketing social apareceu pela primeira em 1971, para descrever o uso de princípios e técnicas de marketing para a promoção de uma causa, ideia ou comportamento social. Desde então, passou a significar uma tecnologia de gestão da mudança social, associada ao projeto, implantação e controle de programas voltados para o aumento da disposição de aceitação de uma ideia ou prática social em um ou mais grupos de adotantes escolhidos como alvo” (Kotler et al, 1992; pag. 25)

O grande enfoque está na necessidade das organizações sem fins lucrativos ajustarem as suas capacidades de comunicação, de modo a melhorarem a sua relação com clientes, fornecedores, benfeitores e sociedade em geral. Mais uma vez entra aqui a premissa de terem que comunicar o que fazem, pois “as organizações sem fins lucrativos devem ser capazes de demonstrar e comunicar publicamente,

de forma continuada, o valor acrescentado socioeconómico por si gerado bem como as vantagens competitivas que oferecem face a organizações similares, públicas e privadas” (Sousa et al., 2011: pág. 17). Trata-se de identificarem qual o fator diferenciador e o impacto da atividade que desenvolvem e para isso a orientação para o mercado, centrada na inovação e no marketing é essencial.

Alguns autores, baseando-se na definição de marketing para o setor não lucrativo dada por Kotler e Levy’s (1969) citados por Lourenço (2011) sugerem que no caso das instituições sem fins lucrativos a designação seja ajustada para orientação social, tendo esta por pressuposto a sensibilidade para servir e satisfazer as necessidades humanas. “A orientação social é composta por seis componentes: orientação para o beneficiário ou recetor; orientação para os beneficiários ou fontes de recursos; orientação para os voluntários e para os técnicos; orientação para os restantes trabalhadores; empreendedorismo e aprendizagem social e coordenação interfuncional” (Liao et al. 2001, citados por Lourenço, 2011). Nesta definição encontra-se bem patente o enfoque no indivíduo, seja ele colaborador ou beneficiário. Como afirmam Zuluaga e Schneider (2008, citados por Lourenço, 2011: pág. 24) “uma entidade não lucrativa orientada para a sociedade cuida dos seus beneficiários, benfeitores, voluntários e trabalhadores, procura estabelecer parcerias com outras entidades, aprende com as experiências e coordena as suas atividades entre os diferentes departamentos/serviços”. Aqui temos o enfoque nas já mencionadas parcerias, na troca de experiências, no trabalho interinstitucional na prossecução dos objetivos, pois a partilha de recursos pode ser a solução para a sustentabilidade de muitas instituições sem fins lucrativos.

Este enquadramento teórico irá orientar a análise dos resultados obtidos no estudo exploratório.

## **Metodologia**

Para conhecer as estratégias de gestão das IPSS da região de Lisboa foi realizado um estudo exploratório. Tendo por base uma amostra por conveniência, construída a partir da listagem de IPSSs da Segurança Social. Tratando-se de uma amostra por conveniência optou-se por inquirir apenas IPSS com valência de CAO e Creche, porque se trata de duas valências que abarcam públicos-alvo distintos o que nos poderia trazer mais indicadores sobre as estratégias de gestão. Foram assim selecionadas 201 instituições às quais foi aplicado um questionário elaborado pela autora expressamente para este estudo.

Os referidos questionários foram remetidos, via survey monkey. O questionário foi enviado para 29 entidades com a valência de Centro de Atividades Ocupacionais – CAO, tendo sido recolhidas 11 respostas, e para 172 entidades com a valência de creche, sendo no total recolhidas 38 respostas.

Quais os fatores facilitadores e constrangedores à governança das organizações do terceiro setor é o problema a que se pretendeu dar resposta com o intuito de recolher informação que permitisse identificar quais os fatores facilitadores da gestão, por um lado, e por outro, quais os fatores constrangedores, analisando-



se as tendências de gestão, comparando-as com o referencial teórico. Constituiu objetivo da pesquisa perceber se as IPSS aplicam no geral os pressupostos de boa governança e foram constituídas 5 hipóteses: H1: As IPSS Portuguesas seguem pressupostos de boa governança; H2: As IPSS Portuguesas mantêm um modelo de gestão centrado na dependência do financiamento do Estado; H3: As IPSS portuguesas apresentam diferenças nas suas estratégias de gestão, em função das valências que abarcam; H4: As IPSS Portuguesas dispõem de quadros técnicos com formação na área da gestão, considerando importante a existência desta qualificação no seu quadro de pessoal; H5: As IPSS portuguesas que têm fontes de recursos diversificadas possuem maior sustentabilidade do que as que apresentam apenas as fontes tradicionais: participação do Estado e dos utentes.

### Apresentação dos resultados de estudo exploratório

Dos dados recolhidos salienta-se referente à caracterização institucional, que 71% das instituições eram associações de solidariedade social. 53% 39% tinham mais de 100 trabalhadores. Passando-se a caracterizar os respondentes ao questionário, 71% ocupavam o cargo de diretor técnico. 82% dos respondentes foram do sexo feminino, 39% com idades compreendidas entre os 30 e os 50 anos, existindo 20% com mais de 50 anos e possuindo, na grande maioria (80%), formação académica superior na área das ciências sociais (49%) e da educação (32%). A formação na área da gestão foi pouco representativa (16%). Do segundo grupo de questões: identificação das práticas de gestão, no qual se pretende perceber quais as práticas desenvolvidas atualmente pelas Instituições Particulares de Solidariedade Social, salientamos que a origem das receitas encontra-se centrada nas participações dos utentes (53%) e do Estado (57%) sendo as outras fontes pouco significativas. Daí decorre a reduzida percentagem do orçamento anual que resulta de fundos próprios e/ou campanhas. Existe também pouca representatividade do voluntariado: 25% das entidades tem menos de 5 voluntários. Por outro lado, apenas cerca de metade das entidades faz planeamento a dois ou mais anos e por projeto, sendo o grau de envolvimento dos funcionários nestes processos de planeamento na ordem dos 39%. A percentagem de IPSS que faz planeamento estratégico é muito reduzida, situando-se em 20%. As parcerias formais já se revelam mais representativas: 55% das IPSS inquiridas praticam-nas, sobretudo junto das autarquias, que se constituem como uma fonte de apoios/receitas relevante. A comunicação externa pelo contrário, é pouco expressiva, existindo elevada percentagem de não respostas a estas questões. De salientar também o elevado grau de respostas nulas a este grupo de questões relacionadas com as práticas de gestão atuais, o que pode decorrer de pouca sensibilidade para a temática ou ignorância sobre a mesma, vergonha em revelar as suas práticas. Analisados os dados das práticas de gestão, passamos então à apresentação dos resultados das questões relacionadas com a identificação de fatores facilitadores ou bloqueadores das práticas de gestão. 38% das instituições respondentes abarcam mais do que uma valência e identificam a crise económica que se tem vindo a sentir como um fator constrangedor da gestão, decorrente da

diminuição do financiamento (22%), aumento da percentagem de mensalidades nos escalões mais baixos (25%) e redução dos programas de apoio (16%). A redução de financiamento verificou-se essencialmente no financiamento com origem no Estado (18%) e nos Utentes (22%) e as quebras no orçamento que daí resultaram manifestaram-se sobretudo no menor investimento nas instalações (18%) como medida de reajuste funcional. Crise que 51% identifica estar a trazer novas dinâmicas de gestão, sobretudo relacionadas com maior controlo financeiro (49%) e maior cooperação interna (entre colaboradores) (16%). No entanto, 92% das entidades mencionou não conseguir sobreviver sem o financiamento do Estado. Na análise dos aspetos que consideram fundamentais para a viabilidade da instituição, a qualidade e motivação dos recursos humanos (20%) e o reconhecimento da qualidade da instituição por parte da comunidade local (18%) foram os mais mencionados. As instituições manifestam já ter ponderado vir a desenvolver outras atividades (63%), no entanto a percentagem que não especificou quais foi muito significativa (59%). Como fatores facilitadores da gestão foram identificados, a motivação dos colaboradores e o conhecimento da área de atuação (14%) e como fatores bloqueadores o excessivo peso de burocracia no setor, os cortes orçamentais e a resistência à mudança.

## Conclusões

Correlacionando a revisão da literatura com os dados obtidos na pesquisa exploratória acreditamos que não somente no atual contexto de austeridade mas, sobretudo, como uma estratégia de sustentabilidade o grande desafio à atuação das IPSS é, pois, continuarem a responder às necessidades sociais, antigas e novas, a partir de diversas fontes de financiamento entendendo-se que os princípios da governança se constituem como uma estratégia de gestão adequada. Gestão esta que não se prevê que mude radicalmente quanto aos seus financiadores, pois os apoios públicos continuarão a ter necessariamente um papel importante na estrutura de financiamento das IPSS, mas estes “não podem continuar a ser encarados como a fonte primeira e em muitos casos quase exclusiva de recursos financeiros. Esta mudança de visão obriga também e primeiro que tudo a uma mudança de mentalidades no seio de muitas das IPSS. Mas esta mudança é inevitável e urgente”. (Sousa et al., 2011: pág. 12). Mudança que se exige ao nível dos paradigmas de gestão das IPSS e demais organizações não lucrativas como da mentalidade da sociedade civil, cuja contribuição é ainda muito incipiente, colaborando pontualmente em campanhas de solidariedade, e de modo regular, embora “camuflado”, através do pagamento dos impostos dos cidadãos.

Expondo-se os resultados das hipóteses levantadas no estudo exploratório contatamos que hipótese 1: as IPSS Portuguesas seguem pressupostos de boa governança, cabe-nos concluir que seguem parte dos pressupostos, podendo melhorar no pressuposto de uma maior transparência dos seus dados de gestão. Hipótese 2: As IPSS Portuguesas mantêm um modelo de gestão centrado na dependência do financiamento do Estado. Esta dependência do financiamento

público é apontada na revisão bibliográfica como um perigo para a sustentabilidade das IPSS e demais organizações sem fins lucrativos (Azevedo et al, 2010). Hipótese 3: As IPSS portuguesas apresentam diferenças nas suas estratégias de gestão consequente das valências que abarcam. Ao longo da análise das 63 questões não se comprovou a existência de diferenças significativas, somente se podendo reforçar a maior demonstração das instituições com a valência de CAO para produzirem artigos para venda. Também são estas entidades que detêm maior número de parcerias formais e que maior percentagem têm de apoios da comunidade local. Aqui importa salientar que o público-alvo pode ser um fator potenciador de diferenciação atendendo à questão da deficiência. Hipótese 4: as IPSS Portuguesas dispõem de quadros técnicos com formação na área da gestão, considerando importante a existência desta qualificação no seu quadro de pessoal. Este dado indica que pequenas mudanças estão a surgir, sendo identificado a existência desta competência como um fator facilitador da gestão. No entanto, dos respondentes os números encontram-se equilibrados entre as instituições que têm (29%) diretor financeiro interno e as que não têm (26%), entre as que têm na gestão de topo pelo menos um elemento com formação na área da gestão (39%) e as que não têm (18%) mas permanece a dúvida sobre as que não responderam (43%) - será que por não terem? E quando analisamos a caracterização dos respondentes, a grande maioria são de ciências sociais e educação, existindo somente 16% da área da gestão. Da pouca representatividade de quadros na área de gestão pode decorrer o não seguimento dos princípios da boa governança e de orientação para o mercado, que culmina numa estratégia de maior dependência face ao financiamento do Estado e das participações dos utentes. A hipótese 5: As IPSS Portuguesas que têm fontes diversificadas de recursos possuem maior sustentabilidade do que as que apresentam apenas as fontes tradicionais: participações do Estado e dos utentes, pode ser validada através da análise do segundo e terceiro grupo de questões em que temos apenas 8% dos respondentes a afirmar que consegue sobreviver sem o financiamento do Estado. Na revisão bibliográfica abordámos os princípios da governança, a necessidade das organizações do Terceiro Setor no geral, em particular das IPSS, orientarem os seus serviços para o mercado e comunicarem, interna e externamente, sendo também empreendedoras no desenvolvimento de atividades complementares que se lhes constituam como outras fontes de receitas. Um dos autores a que recorremos com regularidade foi Azevedo (2010 e 2013) por ter estudos recentes na área. Azevedo, (2013: pág. 24) refere que “constata-se que, em Portugal, existe uma grande dificuldade em avaliar o desempenho das organizações do terceiro setor, nomeadamente por falta de dados, por não existir preocupação... ou por ser dada reduzida importância a análises pormenorizadas de gestão”, retirando-se desta frase reforço à já constatada pouca abertura por parte das IPSS para abordar o tema da gestão, sobretudo no que respeita a dar dados objetivos de detalhados de gestão.

Defendemos assim que sem uma correta/ atualizada / renovada utilização de ferramentas de gestão, nas quais se incluem a orientação para o mercado, os princípios de boa governança assentes na existência de missões bem definidas,

objetivos claros e alinhados com a estratégia organizacional, o que por sua vez tem subjacente a existência de planeamento estratégico, planos de comunicação interna e externa, sistemas de monitorização e controlo financeiro e transparência na apresentação de contas/resultados as organizações do Terceiro Setor terão sérias dificuldades em subsistir. Sem uma boa comunicação e sem uma correta e profissional utilização das ferramentas, dificilmente uma IPSS conseguirá num futuro próximo, resolver 80% dos seus problemas de financiamento (Azevedo et al., 2010: pág. 287). Numa organização todos comunicam, todos são a imagem da instituição e, por isso, todos têm que ter conhecimento da missão, visão e valores da instituição de modo a poderem justificar a intervenção da mesma a qualquer público. Urge adotar paradigmas de gestão orientadas para os pressupostos da governança, com estratégias de gestão orientada para o mercado, na qual exista uma preocupação constante com a comunicação e marketing social, assim como com todas as partes envolvidas. Gestão esta que tem, cada vez mais emergentes, paradigmas de inovação social sendo ponto assente a importância de ser um setor onde impere o empreendedorismo social como potenciador da sua sustentabilidade e viabilidade.

Estamos perante um novo paradigma de gestão das organizações sem fins lucrativos, conscientes de toda a resiliência que esta mudança pode acarretar, mas crenças que se torna imprescindível para a prossecução dos objetivos do terceiro setor e para a coesão social, pois como analisámos o peso do setor no PIB tem vindo a aumentar o que, mais uma vez, comprova a sua importância quer no contexto nacional, como em termos internacionais. Considera-se assim fundamental que as IPSS e demais organizações sem fins lucrativos apliquem estratégias de gestão atuais, sendo, como já referido, que se considera os princípios da governança uma orientação de gestão fidedigna para estas organizações, permitindo manterem o seu enfoque na prossecução do bem-estar social.

Importa ainda salientar o importante papel do Estado enquanto agente regulador, pois “para que as medidas de redução de custos e aumentos de receitas próprias por parte das IPSS e apoiadas pela sociedade civil sejam eficazes, é fundamental que o Estado, na sua função de entidade reguladora, assegure um enquadramento normativo e legal estável”, mas sobretudo coerente e razoável (Sousa et al., 2010: pág. 15) pois deparamo-nos com requisitos legais muito exigentes e, por vezes, não fundamentados na capacidade económica do país. Cabe ao Estado agilizar os requisitos legais, de modo a permitir a sustentabilidade do Terceiro Setor perante quebras das transferências estatais. Poderá o Estado ou as estruturas representativas do setor, desenvolver programas de formação em gestão, a custos controlados e investir em campanhas de sensibilização para a participação dos dirigentes e diretores técnicos nessas formações. Será a qualificação dos dirigentes, enquanto uma estratégia da tutela, a base para a mudança de paradigmas?

Em jeito de conclusão, orientar as IPSS e demais organizações do Terceiro Setor para práticas de governança é uma aposta face aos contextos de austeridade e desafios que a mesma apresenta mas, sobretudo, uma estratégia de reconversão do setor, apostando na sua sustentabilidade.

## Referências

- Almeida, V. (2010). *Governança, Instituições e Terceiro Sector - As Instituições Particulares de Solidariedade Social* (Dissertação de Doutoramento). Faculdade Economia da Universidade de Coimbra, Coimbra, Portugal.
- Azevedo, C.; Raquel, F. C. e Menezes, J. W (coords) (2010). *Gestão de Organizações Sem Fins Lucrativos - O Desafio da Inovação Social*. Porto: Imoedições.
- Azevedo, C. (2013). *Manual de Governo - O desafio da liderança nas Organizações do Terceiro Sector em Portugal*. Porto: Impulso Positivo.
- Banco Alimentar, Entreatajuda e UCP. (2010). *Caraterização das Instituições de Solidariedade Social e das Famílias Carenciadas*, UCP.
- Canaveses, M. (2011). *Qualidade, Empreendedorismo e Inovação. Inovar a que preço?*. Porto: UDIPSS.
- Cardona, M. C e Santos, J. C. G. (1997). *Apoio Fiscal do Estado às Instituições de Solidariedade Social*. In *As Instituições Não Lucrativas e a Ação Social em Portugal*, (pp. 75 - 86). Lisboa: Editora Vulgata.
- Capucha, L. (Ed.). (1995). *ONG's de Solidariedade Social: Práticas e Disposições*. REAPN - Rede Europeia Anti - Pobreza, .
- Chaves, R.; Luis, J. (2007). *A Economia Social na União Europeia - Síntese, Internacional Center of Research and Information on the Public and Cooperative Economy (CIRIEC)*.
- Feraresi, A. A.; Santos, S. A.; Frega, J. R.; Pereira, H. J. (2010). *Gestão do Conhecimento, Orientação para o Mercado, Inovatividade e Resultados Organizacionais: um Estudo em Empresas Instaladas no Brasil*. XXXIV Encontro Nacional dos Programas de Pós- graduação em Administração, 25 a 29 de Janeiro. ANAIS. Rio de Janeiro.
- Ferreira, S. (2004). *O papel de movimento social das Organizações do Terceiro Setor em Portugal*. In *Atas dos ateliers do V Congresso Português de Sociologia - 12 a 15 de Maio de 2004*. Universidade do Minho, Braga, Portugal.
- Gonçalves, A. (2003). *O conceito de Governança*. Manaus: Conpedi.
- Kotler, P. & Roberto, E. (1992). *Marketing Social: Estratégias Para Alterar o Comportamento Público*. Rio de Janeiro: Campus.
- Laboratório de Investimento Social. (2014). Nota de Investigação #1, Janeiro 2014, IES, Lisboa.
- Laboratório de Investimento Social. (2014). Nota de Investigação #2, Fevereiro 2014, IES, Lisboa.
- Lobão, J. (2011). *Qualidade e Sustentabilidade das organizações Sociais*. Marco de Canaveses.
- Lourenço, M. M. A. O. (2011). *A orientação para o mercado das Instituições Particulares de solidariedade Social* (Dissertação de Mestrado). ISEG/UTL, Lisboa, Portugal.
- Marques, A. S.; Barreto, J. (2010). *10 anos em rede no combate à pobreza e exclusão social*. Revista Sociedade e Trabalho, 41.
- Metelo, C.; Mateus, E.; Gonçalves, J.; Nogueira, J. M.; Guterres, M. C. & Nocola, R. (2010). *O papel da rede de serviços e equipamentos sociais*. Revista Sociedade e Trabalho, 41.
- Calame, P. & Talmant, A. (2001). *Questão do estado no coração do futuro - O mecano da governança*. Brasil: Editora Vozes.

- Quintão, C. (2004). *Terceiro Sector - elementos para referência teórica e conceptual*. In atas do V Congresso Português de Sociologia - 12 a 15 de Maio de 2004. Universidade do Minho, Braga, Portugal.
- Quintão, C. (2011). *O Terceiro sector e a sua renovação em Portugal - uma abordagem preliminar*. In working papers, 2. Instituto de Sociologia, Faculdade de Letras da Universidade do Porto, Porto, Portugal.
- Paiva, F. (2001). "Teses e dissertações académicas sobre o Terceiro Setor". *Revista de Estudos Cooperativos, Pensamento Cooperativo*, 2, 105-178.
- Rosa, M. J. V. (2012). *Proteção Social: Novos desafios para a sustentabilidade social em Portugal*. Fundação Francisco Manuel dos Santos, Lisboa.
- Silva, P. (2013). *Empreendedorismo Social, o papel das IPSS: estudo de caso* (Dessertação de Mestrado). Instituto Politécnico do Porto, Porto, Portugal.
- Soares, C; Fialho, J.; Chau, F; Gageiro, J.; Pestana, H. (2013). *A Economia Social e a sua Sustentabilidade como Fator de Inclusão Social*. Lisboa: SERGA.
- Sousa, S. et al (n.d.). *As Instituições Particulares de Solidariedade Social num Contexto de Crise económica*. Lisboa: IPI Consulting Network Portugal.
- Vislie, L. (2003). From Integration to Inclusion: focusing global trends and changes in the western European societies. *Eur. J. of Special Needs Education*, 18 (1), 17 -35.