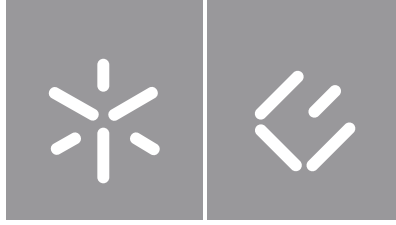


Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Cláudia Filipa Ribeiro Almeida Severino

**Estratégias de financiamento,
parcerias e desempenho organizacional:
um estudo empírico no setor da economia
social**



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Cláudia Filipa Ribeiro Almeida Severino

**Estratégias de financiamento,
parcerias e desempenho organizacional:
um estudo empírico no setor da economia
social**

Dissertação de Mestrado
Economia Social

Trabalho efetuado sob a orientação da
Professora Doutora Isabel Maria Macedo Pinho

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



**Atribuição
CC BY**

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, não posso deixar de agradecer à minha orientadora, Professora Isabel Macedo por me ter desafiado ao longo de todo o processo de investigação.

A toda a equipa docente do Mestrado em Economia Social, em especial, à diretora de curso, professora Sílvia Sousa, por sempre ter demonstrado total disponibilidade para os alunos e ter sido um pilar fundamental para a turma no primeiro ano do Mestrado.

Ao Centro Social Paroquial do Amial, à Associação Gesto e Palavra, à Make-A-Wish Portugal, à Misericórdia do Porto, ao Agrupamento de Escuteiros 780 e ao Rotaract Club Universidade do Porto, por terem sido as organizações que me fizeram cruzar com a Economia Social e perceber o contexto deste setor no nosso país, despertando o meu interesse pelo tema e desafiando-me a conhecer mais sobre o mesmo.

Ao Diogo, pelo apoio incansável em todos os momentos e pelas palavras certas nos momentos de dúvida e incerteza.

Aos meus pais e ao meu irmão, por confiarem sempre nas minhas escolhas e por as apoiarem, mas, de forma muito especial, pelo apoio que deram na distribuição dos questionários desta dissertação.

Por fim, um agradecimento muito sentido a todas as organizações que participaram nesta investigação, através do preenchimento do meu questionário, dispensando do seu tempo para o crescimento da investigação nesta área.

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

ESTRATÉGIAS DE FINANCIAMENTO, PARCERIAS E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EMPÍRICO NO SETOR DA ECONOMIA SOCIAL

RESUMO:

Num contexto de crescente competitividade por recursos, as organizações sem fins lucrativos enfrentam desafios financeiros, ao mesmo tempo que tentam corrigir problemas socioeconómicos complexos que implicam a interação com outras entidades. O presente estudo tem como principal objetivo examinar em que medida a diversificação de recursos financeiros e a existência de parcerias influenciam o desempenho organizacional. Adotando uma abordagem metodológica quantitativa, este estudo utiliza dados recolhidos a partir de uma amostra de 299 organizações sem fins lucrativos. A análise dos dados efetuada recorreu ao modelo de regressão linear. Os resultados indicam que a diversificação afeta, de facto, positivamente o desempenho económico, o que permite que, de forma indireta, afete também o desempenho não económico, já que esta última dimensão do desempenho é influenciada pela primeira. Os resultados sugerem, ainda, que os benefícios internos resultantes de parcerias influenciam positivamente o desempenho económico das organizações em análise. Tendo em consideração o contexto da crise pandémica, o estudo revela que as organizações que integram o sector da economia social demonstram preocupação com a sua capacidade para manter programas face à diminuição das doações e à dificuldade de captação de recursos na sequência da pandemia. Dada a diversidade do setor e a escassez de informação, é relevante o contributo de estudos futuros neste domínio. Em particular, salienta-se a importância de estudos que recorram a amostras representativas deste tipo de organizações, que tenham em consideração a especificidade das várias áreas de atividade, para melhor compreender as especificidades de cada grupo.

Palavras-chave: Desempenho, Diversificação de Recursos, Economia Social, Organizações Sem Fins Lucrativos, Parcerias

FINANCING STRATEGIES, PARTNERSHIPS AND ORGANISATIONAL PERFORMANCE: AN EMPIRICAL STUDY IN THE SOCIAL ECONOMICS' SECTOR

ABSTRACT:

In a context of increasing competitiveness for resources, non-profit organisations face financial challenges, while simultaneously trying to address complex social-economic problems that implicate interaction with other entities. The present study aims at examining the extent to which the diversification of financial resources and the existence of partnerships influence organisational performance. Adopting a quantitative methodological approach, this study uses data gathered from a sample of 299 non-profit organisations. The data analysis employs the linear regression model. The study findings indicate that diversification affects economic performance positively, which may also affect, in an indirect way, the non-economic performance. Results also suggest that internal benefits resulting from partnerships influence positively the non-economic performance of the sampled organisations. Taking into account the context of the pandemic crisis, the study reveals that organisations which integrate the social economics' sector are concerned with their ability to maintain programs due to a general reduction of funding. Given the diversity of this sector and the lack of available information regarding these organisations, future studies addressing the influence of funding strategies on key managerial issues are needed. In particular, studies using representative samples which take into consideration the specificity of the various areas of non-profit activity are important.

Keywords: Performance, Revenue diversification, Social Economics, Non-Profit Organisations, Partnerships

ÍNDICE

1.INTRODUÇÃO	1
1.1.Definição e contextualização do tema.....	1
1.2.Questões de partida e objetivos.....	2
1.3.Estrutura da dissertação.....	3
2.REVISÃO DE LITERATURA	4
2.1. O conceito de Economia Social	4
2.2. Estratégias de recursos das organizações de Economia Social.....	6
2.2.1. Estrutura de financiamento	6
2.2.1.1. Contribuições privadas	7
2.2.1.1.1. Doações individuais	7
2.2.1.1.2. Doações corporativas.....	8
2.2.1.1.3. Financiamento de Fundações.....	9
2.2.1.2. Financiamento público	9
2.2.1.3. Autofinanciamento e rendimentos de investimento.....	10
2.2.2. Diversificação e concentração de recursos	11
2.3. Desempenho organizacional.....	15
2.3.1. Medição de desempenho organizacional.....	17
2.4. Relação entre diversificação de receitas e desempenho organizacional.....	21
2.5. Parcerias	22
2.6. Modelo conceptual e hipóteses	25
3.ECONOMIA SOCIAL EM PORTUGAL	27
3.1.Caracterização do setor	27
3.2.Composição do setor	28
3.3.Desempenho da Economia Social, em Portugal.....	31

3.4.Financiamento da Economia Social, em Portugal.....	32
3.5.Trabalho em rede da Economia Social, em Portugal.....	32
4.METODOLOGIA	34
4.1. Recolha de dados e amostra	34
4.2.Design do Questionário.....	35
4.3. Operacionalização de conceitos.....	36
4.3.1. Diversificação de recursos.....	36
4.3.2. Desempenho organizacional	37
4.3.3. Sucesso de parcerias.....	37
4.4. Validade e fiabilidade.....	38
5.ANÁLISE DE DADOS	40
5.1. Caracterização da amostra	40
5.2.Confiabilidade e estatísticas descritivas das escalas de conceitos	46
5.3.Análise fatorial	49
5.3.1.Desempenho Organizacional.....	50
5.3.2.Sucesso de parcerias.....	51
5.4.Resultados	53
5.4.1.Modelo de Regressão Linear.....	56
5.4.1.1.Variáveis do modelo	56
5.4.1.2.Diversificação e desempenho	56
5.4.1.3.Efeito mediador dos Benefícios de parceria.....	60
5.4.2.Preocupações em relação à situação pandémica.....	64
6.Conclusão	66
6.1.Discussão dos resultados e principais conclusões	66
6.2.Limitações e pesquisa futura.....	68
7.REFERÊNCIAS	71

8. ANEXOS	80
8.1. Questionário	80
8.2. Respostas à última pergunta do questionário.....	86

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Revisão de estudos relevantes na medição de diversificação de recursos.....	14
Tabela 2 -Revisão de estudos relevantes na medição de desempenho organizacional.....	20
Tabela 3 - Benefícios da parceria para as organizações participantes e para a sociedade Com base em Nelson & Zadek (2000).....	24
Tabela 4 - Composição da Economia Social, por entidade, em Portugal	28
Tabela 5 - Composição da Economia Social, por atividade, em Portugal, segundo a Conta Satélite à Economia Social, 2016.....	30
Tabela 6 - Trabalho em rede ou parceria nas entidades da ES, por família, no ano 2018	33
Tabela 7 - Escala de Desempenho Organizacional - Adaptada da Escala de Mahmoud & Yusif (2012).....	37
Tabela 8 - Escala de Sucesso de Parcerias - Adaptada de Barroso-Méndez et al. (2016)	38
Tabela 9 - Interpretação do Alfa de Cronbach Fonte: George & Mallery (2018)	39
Tabela 10 - Forma Jurídica e Área de Atividade	40
Tabela 11 - Antiguidade	41
Tabela 12 - Estatuto de IPSS e Utilidade Pública	41
Tabela 13 - Distrito	42
Tabela 14 - Total de Associados, Beneficiários, Colaboradores e voluntários	43
Tabela 15 - Total de dirigentes remunerados	44
Tabela 16 - Existência de parcerias e principal entidade parceira	45
Tabela 17 - Estatísticas descritivas para o peso das diversas fontes, no total de financiamento	46
Tabela 18 - Índice de diversificação.....	46
Tabela 19 - Escalas de conceitos	47
Tabela 20 - Estatística descritiva dos itens das escalas	48
Tabela 21 - Critério dos valores de KMO	49

Tabela 22 - Teste de KMO e Bartlett, para análise fatorial à Escala de Desempenho Organizacional	50
Tabela 23 - Análise fatorial exploratória - Desempenho Organizacional.....	51
Tabela 24 - Teste de KMO e Bartlett, para análise fatorial à Escala de Sucesso de Parcerias....	52
Tabela 25 - Análise fatorial exploratório - Sucesso de parceria	52
Tabela 26 - Médias do Desempenho Organizacional, por estratégia de recursos	53
Tabela 27 - Correlação entre variáveis	54
Tabela 28 - Resumo dos Modelos 1, 2 e 3	57
Tabela 29 - Tabela ANOVA para os modelos 1, 2 e 3.....	58
Tabela 30 - Resultado dos Modelos 1, 2 e 3.....	59
Tabela 31 - Resumo dos Modelos 4,5,6 e 7	62
Tabela 32 - Resultado dos Modelos 4,5,6 e 7	63

ÍNDICE DE FIGURAS E GRÁFICOS

Figura 1 - Modelo conceptual	26
Gráfico 1 - Existência de apoios não financeiros de organismos públicos.....	44
Gráfico 2- Nível de preocupação demonstrada, na sequência da situação pandémica, com aspetos relevantes para o funcionamento da organização	65

Lista de siglas e abreviaturas

OSFL – Organizações Sem Fins Lucrativos

ES – Economia Social

IPSS – Instituições Particulares de Solidariedade Social

ACFA – Associações com Fins Altruísticos

SCA – Subsetores Comunitário e Autogestionário

CASES – Cooperativa António Sérgio para a Economia Social

CSES – Conta Satélite Economia Social

1. INTRODUÇÃO

1.1. Definição e contextualização do tema

Desde a sua gênese que as entidades de economia social têm travado uma longa caminhada para se afirmarem e sobreviverem, num contexto complexo e desafiante.

Estas organizações enfrentam desafios no seu quotidiano, entre os quais a falta de conhecimento sobre a sua atividade por parte da sociedade, e o desafio resultante de um objetivo principal que se desvia da obtenção do lucro e se foca na produção de bens públicos, que complementam os fornecidos pelo Estado (Hansmann, 1987).

Ainda assim, a importância deste setor tem vindo a ser crescente, na medida em que os Estados têm demonstrado uma incapacidade cada vez maior de resposta a todas as necessidades sociais, como consequência do processo de globalização (Caeiro, 2008). Para além disso, a sua relevância advém também do papel fulcral que desempenham nos processos de mudança da sociedade (Monzón Campos & Chaves Ávila, 2012), sendo parte integrante do desenvolvimento sustentável de um país, tanto na dimensão económica, como social e ambiental desse desenvolvimento (Guimarães, 2020).

O setor da economia social desempenha 4 funções essenciais: económicas, sociais, políticas e comunicativas. No desempenho destas funções, estas organizações atuam como escolas de democracia e espaços de comunicação, onde coexistem valores e liberdades, contribuindo “para a integração social de indivíduos e grupos” e fomentando “a solidariedade nas diferenças” (Enjolras, Salamon, Sivesinf, & Zimmer, 2018, p. 98)

Estas entidades não se limitam, portanto, a atuar como tratamento para os efeitos dos problemas sociais, vão mais além, nascendo e trabalhando com a esperança de alcançar um futuro que elimine esses mesmos problemas (Namorado, 2017).

Desta forma, torna-se imprescindível, para a sobrevivência das organizações sem fins lucrativos (OSFL), a garantia de uma “gestão rigorosa e solidária dos recursos” (Guimarães, 2020). Para tal, são várias as fontes de recursos que têm ao seu dispor, desde a tradicional angariação de fundos, a receita de doações e contratos governamentais e, até mesmo, atividades comerciais (Froelich, 1999).

A pandemia COVID-19 mudou o entendimento que fazemos da realidade à nossa volta e evidenciou deficiências globais (Khanuja et al., 2020), obrigando à implementação de medidas restritivas para

o seu combate, entre as quais o encerramento de escolas e estabelecimentos, o confinamento e o cancelamento de eventos. Todas estas alterações vieram desafiar as entidades de economia social que se mostraram preocupadas com a sua estabilidade financeira, devido à redução de recursos financeiros, motivada por esta crise excecional.

Ainda assim, as consequências sociais da pandemia, como o aumento dos casos de violência doméstica (Nicola et al., 2020), por exemplo, fizeram deste um momento em que as OSFL, assim como as organizações públicas, tiveram um papel crucial e, portanto, necessidade de manter os seus serviços em funcionamento (Maher, Hoang, & Hindery, 2020).

Em suma, assistiu-se a um contexto marcado pela crise pandémica que acentuou a necessidade de respostas sociais por parte das organizações que operam no setor da economia social. No entanto, a crise económica que se avizinha compromete a sustentabilidade destas organizações e a sua capacidade de resposta.

Assume, então, particular relevância compreender, no cenário da crise resultante da pandemia do COVID-19, as estratégias de angariação de recursos levadas a cabo pelas organizações da economia social, bem como o desempenho percecionado pelas mesmas.

Tendo em conta a multiplicidade de fontes de recursos e as estratégias que lhes estão associadas, Froelich (1999) alerta que estudar as implicações dessas estratégias no desempenho das OSFL é essencial. Apesar deste alerta, e da ampla investigação relacionando as estratégias de recursos com aspetos de desempenho económico das organizações, existe uma lacuna na literatura no que diz respeito a essa análise tendo por base o desempenho organizacional como um todo, englobando medidas económicas e não económicas.

1.2. Questões de partida e objetivos

Face ao exposto, este estudo pretende responder às seguintes questões:

1. Em que medida as estratégias de recursos adotadas influenciam o desempenho organizacional?
2. Qual a relação entre as parcerias e o desempenho das OSFL, em Portugal?
3. Em que medida o contexto da pandemia influenciou o desempenho das organizações que constituem o setor da economia social, em Portugal?

A obtenção de respostas para as questões acima referidas possibilita a concretização dos seguintes objetivos:

- Identificar, no contexto da pandemia, o tipo de estratégias de recursos adotadas pelas organizações de economia social;
- Identificar os fatores que contribuem para um melhor desempenho das organizações de economia social;
- Aferir o nível de desempenho percebido pelas organizações de economia social, num contexto de crise pandémica de COVID-19;
- Identificar e compreender as principais dificuldades das instituições de economia social, face à crise pandémica de COVID-19, e contribuir para o conhecimento sobre as estratégias desenvolvidas por estas organizações.

1.3. Estrutura da dissertação

A primeira parte da dissertação apresenta a revisão de literatura, onde é feita, em primeiro lugar, uma breve contextualização teórica relativamente à definição de economia social, esclarecendo a origem deste setor e a evolução da sua definição. De seguida, é abordada a literatura quanto à estrutura de financiamento das entidades sem fins lucrativos, esclarecendo as suas diferentes fontes de receita e estratégias de financiamento (diversificação e concentração). No terceiro ponto da revisão de literatura é aprofundado o conceito de desempenho organizacional e os desafios à sua medição neste contexto específico, sem fins lucrativos. Seguidamente, é analisada a relação entre diversificação de recursos e desempenho organizacional e, por fim, é conduzida a revisão de literatura relativa ao desenvolvimento de parcerias e relações de cooperação neste setor.

O capítulo 3 apresenta um breve enquadramento do setor sem fins lucrativos, em Portugal, abordando pontos chave da sua história e caracterizando as entidades que o constituem, os seus contributos para a economia nacional e, ainda, o tipo de financiamento e as práticas de colaboração e medição de desempenho adotadas, tendo em conta os dados disponíveis.

No quarto capítulo é apresentada a metodologia adotada na investigação e, no quinto, procede-se à caracterização da amostra e apresentação dos resultados.

Por fim, na secção 6 são discutidas as principais conclusões da investigação, elencadas as suas limitações e sugeridos caminhos para pesquisa futura.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Este capítulo pretende apresentar a revisão de literatura relevante que serve de enquadramento à presente investigação, identificando e explicando os principais conceitos, teorias e estudos para melhor compreender a realidade e o estado da arte sobre o tema em análise. Em particular, apresenta-se a literatura explicativa do nascimento e evolução do conceito de Economia Social. Seguidamente são revistas as principais teorias e conceitos que possibilitam compreender as estratégias de financiamento, o conceito e medição de desempenho organizacional e, por fim, as relações de parceria das organizações que compõem esse setor.

2.1. O conceito de Economia Social

O conceito de economia social surgiu com a publicação de um tratado de Economia Social de Charles Dunoyer, economista liberal francês, em 1830, onde fazia uma abordagem moral da economia. No entanto, é com Charles Gide que se verifica “um período áureo da economia social francesa”, em que se torna possível, através do espírito de solidarismo, abolir o capitalismo sem que a propriedade privada e as liberdades que haviam sido conquistadas com a revolução saíssem prejudicadas (Caeiro, 2008).

Este termo, que até à segunda metade do século XIX, compreendia todas as atividades de produção cujo modo de funcionamento não se enquadrasse no descrito pelos economistas clássicos (Garrido, 2018), assiste nesse século a uma reorientação. Esta reorientação é motivada pelas ideias de John Stuart Mill, que prestava notável atenção ao associativismo entre trabalhadores, tendo inclusive analisado as vantagens e desvantagens das cooperativas de trabalhadores no seu trabalho mais famoso, “Princípios da Economia Política” (Campos & Ávila, 2012).

No entanto também Leon Walras tem um importante contributo para esta reorientação uma vez que atribuiu às cooperativas uma função de resolução de conflitos sociais, quer a nível económico, tornando o mundo menos capitalista, quer a nível moral, ao introduzir a democracia no processo de produção (Monzón, 1989 apud Campos & Ávila, 2012).

Desta forma, apesar da separação que se manteve entre Economia Social e Economia Política liberal, começa a ser definido um campo próprio para a primeira, bem como métodos adaptados ao seu estudo (Garrido, 2018).

De uma perspetiva francófona, o termo economia social representa o conjunto de instituições que se dedicam à produção de serviços fora do mercado e a favor das famílias, com personalidade jurídica própria e sem fins lucrativos, pelo que, havendo excedentes não podem ser apropriados pelos agentes económicos que fazem o seu controlo ou que as financiam (Caeiro, 2008).

A *John Hopkins University* define 5 critérios fundamentais para o conceito de economia social (Salamon & Anheier, 1997), numa perspetiva anglo-saxónica, através dos quais as organizações que a compõem devem:

1. Destinar os benefícios, sempre que existam, ao desenvolvimento dos fins da organização ou a novos investimentos, respeitando o princípio de não distribuição dos mesmos pelos seus proprietários/administradores;
2. Serem entidades privadas;
3. Serem formalmente organizadas, com estrutura e objetivos definidos;
4. Serem autogeridas e com autonomia face aos outros setores (público e empresarial privado);
5. Ter capacidade de mobilização de recursos voluntários.

A economia social apresenta, assim, uma importante função de redistribuição de rendimentos, nomeadamente, através de “ajudas para a superação dos pontos débeis, permitindo uma posição concorrencial no mercado” (Barea, 1992 apud Caeiro, 2008) mas também uma função de regulação, com um importante papel nas políticas de emprego e na intervenção que acaba por ter, em muitas situações, para solucionar o desemprego.

Namorado (2014), esclarece os três pilares fundamentais da atividade da economia social:

- Cooperação: sendo "um valor ancestral da história humana", está também presente em todas as organizações da economia social embora apenas nas cooperativas a sua prática seja universal. O princípio cooperativo está presente tanto na gestão das próprias organizações como nas relações estabelecidas com outras entidades com vista à colaboração;
- Solidariedade: ganhou uma especial importância com pensadores como Émile Durkheim, León Bourgeois e Charles Gide, que a encararam como “uma das principais expressões da Sociologia moderna”, apesar de ser vagamente praticada ao longo da história da humanidade, onde tem resultado de atos fraternos e genuínos, mas também como consequência de uma crença religiosa;

- Reciprocidade: manifesta-se em formas de “entreadajuda e de socialização de riscos profissionais” e em todas as outras formas de ajuda mútua e solidária.

2.2. Estratégias de recursos das organizações de Economia Social

2.2.1. Estrutura de financiamento

Apesar da importância inegável do suporte financeiro para o cumprimento e objetivos de uma organização, seja ela com ou sem fins lucrativos (Chang & Tuckman, 2010), no setor da economia social, esta relação entre recursos financeiros e missão apresenta-se como um desafio ainda maior.

Como já referido, as organizações deste setor não têm fins lucrativos e, portanto, apesar de não seguirem uma lógica de maximização do lucro, precisam de recursos de forma a financiar as suas atividades, vivendo um *trade-off* diário entre a preocupação com o sucesso financeiro e os objetivos que se propõem a atingir (Grønbjerg, 1993).

Assim, quer os rendimentos, enquanto fator crucial para a sua sobrevivência (Froelich, 1999; Grønbjerg, 1993), quer as relações com as entidades externas, desempenham um papel fundamental para o desenvolvimento dos programas e projetos destas organizações (de los Mozos, Rodríguez Duarte, & Rodríguez Ruiz, 2016)

Apesar de tradicionalmente, na captação de recursos, serem destacadas principalmente as doações, são várias as formas através das quais estas organizações fazem essa captação (Carroll & Stater, 2009; Crisan & Dan, 2018).

Entre essas diversas fontes de receita podemos enumerar as taxas de serviço, retorno de investimento e contratos governamentais, que se encontram acessíveis quer a este setor, quer ao setor privado. No entanto, podem também recorrer a fontes de financiamento que lhes são exclusivas, nomeadamente, contribuições de indivíduos, donativos em espécie e financiamento de fundações (Fischer, Wilsker, & Young, 2007).

Tendo por base esta diversidade, Froelich (1999) divide as fontes de receita das OSFL em 3 categorias: contribuições privadas, financiamento público e atividades comerciais. Andrade & Franco (2007) seguem a linha de pensamento de Froelich (1999), atualizando, ainda assim, as

denominações, ao adaptá-las à nova realidade. Os autores agrupam, então, os fundos das OSFL em:

- Fundos públicos, que podem ser nacionais (financiamento do governo) mas também comunitários;
- Doações privadas, inclui as doações de particulares e de empresas, à semelhança da categoria anteriormente mencionada de “Contribuições privadas;
- Fundos próprios, denominados pelo autor anterior por “Atividades comerciais” e que incluem não só a venda de bens e serviços, mas também quotas de membros, participações de utentes, entre outras.

Apesar de von Schnurbein & Fritz (2017) sugerir acrescentar uma nova categoria de rendimentos de investimentos, esse tipo de rendimentos pode ser incluído no financiamento próprio.

2.2.1.1. Contribuições privadas

As contribuições privadas, que tendem a ser limitadas no tempo (Grønbjerg, 1993), podem assumir a forma de receitas provenientes de doadores individuais, corporativos e de fundações (Froelich 1999). Este tipo de contribuições depende, assim, de decisores externos à organização que não têm qualquer benefício direto das atividades por ela desenvolvidas.

Apesar de, na maioria das contribuições privadas, não existir qualquer restrição para utilização das mesmas, o que traz considerável flexibilidade para afetação destes recursos, este tipo de contribuições levanta alguns desafios. Para além da volatilidade e da incerteza altas que lhe estão associadas, podem implicar, ainda, altos níveis de esforço na sua gestão (Grønbjerg, 1993).

2.2.1.1.1. Doações individuais

As doações individuais estão necessariamente dependentes do rendimento do indivíduo e “tendem a ser locais, com os doadores a fornecerem dinheiro e outros presentes financeiros (...) às caridades locais para benefícios de pessoas que vivem na mesma comunidade” (Chang & Tuckman, 2010, p. 5).

Desta forma, o donativo é entregue pelo doador, sem nenhuma contrapartida ou retorno subjacentes (Crisan & Dan, 2018). Grønbjerg (1993) salienta que os indivíduos podem doar por, entre outras razões:

- incentivos económicos;
- procura por reconhecimento;
- promoção de mudança social.

Ao terem especificidades pouco restritivas ou inexistentes quando comparadas com outras fontes de receita, as doações individuais apresentam vantagens de gestão associadas à flexibilidade na sua utilização para qualquer propósito da organização.

Ainda assim, não devem ser esquecidos os dois constrangimentos que lhe estão associados: volatilidade e risco de desvio dos objetivos (Froelich, 1999). Os altos níveis de volatilidade fazem com que os gestores salientem a incerteza associada às doações (Grønbjerg, 1993). Por outro lado, potenciam o risco de desvio dos objetivos por parte da organização, ao ser provável que a entidade modifique as suas atividades e/ou metas, de forma a que passem a ir de encontro àquilo que os doadores anseiam (Froelich, 1999).

2.2.1.1.2. Doações corporativas

As contribuições corporativas podem assumir diferentes formas, desde a simples doação monetária, ao donativo em espécie ou, até mesmo, o tempo dos próprios colaboradores, através da prestação de trabalho voluntário (Crişan & Dan, 2018; Froelich, 1999).

Comparadas com as doações individuais, as de empresas ou outras organizações apresentam vantagens, tornando a procura por doadores mais simples, dado que o universo de potenciais doadores é menor e existe mais informação sobre cada um, facilmente acessível à organização. Para além disso, serão expectáveis doações de maior volume e, possivelmente, o acesso a outras vias de recursos (Grønbjerg, 1993).

No que diz respeito às desvantagens, encontramos aqui as mesmas que nas contribuições de indivíduos (volatilidade e desvio dos objetivos). Ainda assim, o risco de desvio dos objetivos é mais sentido quando esta contribuição acontece por via de uma parceria ou patrocínio formal de programas específicos, que acabam por envolver a empresa na própria gestão do programa ou projeto (Froelich, 1999).

Na sequência do risco de desvio de objetivos, as organizações tendem a preferir doações sem restrições (*unrestricted*) e que podem, então, ser utilizadas livremente para a missão da organização (Weisbrod, 1998).

2.2.1.1.3. Financiamento de Fundações

Como acontece regularmente com alguns dos restantes recursos das OSFL, o financiamento de fundações apresenta-se como especialmente desafiante uma vez que é marcado por um contexto de informação assimétrica. Por um lado, surgem as fundações independentes que oferecem este financiamento, tendo total liberdade na distribuição do mesmo, seguindo apenas os seus objetivos. Por outro, um conjunto vasto e diverso de organizações competem por esse mesmo financiamento (Ashley & Faulk, 2010).

Este tipo de receita é, por norma, restrito aos objetivos da própria fundação e, portanto, tem como consequência o risco de desvio dos objetivos. Para além deste risco, tem também associado impactos na mudança de processos e estrutura e alguma volatilidade de receita.

De destacar que todas estas desvantagens são de maior magnitude que as associadas às doações corporativas (Froelich, 1999).

2.2.1.2. Financiamento público

O financiamento através de subsídios do governo apresenta a grande vantagem de dar previsibilidade e estabilidade às organizações, oferecendo menos volatilidade de receita do que as contribuições anteriormente mencionadas (Froelich, 1999). Neste tipo de suporte incluem-se também os contratos celebrados entre Estado e OSFL, bem como as deduções no imposto de rendimento que o governo permite aos indivíduos, como consequência de doações e presentes para OSFL qualificadas (Chang & Tuckman, 2010).

Ao contrário das doações, os subsídios atribuídos pelo governo tendem a tratar-se de financiamento restrito e, portanto, requerem a sua utilização em determinados projetos ou de acordo com categorias preestabelecidas e objetivos específicos (Grønbjerg, 1993; Chang & Tuckman, 2010). Esta restrição faz com que o risco de desvio de objetivos seja associado também a este tipo de financiamento, bem como outras consequências, entre as quais se destacam as mudanças nos processos internos e na estrutura da organização (Froelich, 1999).

Por outro lado, as entidades que dependem deste tipo de receita, encontram-se vulneráveis a fatores como crises económicas (Feiock & Jang, 2009 apud Crisan & Dan, 2018), dado que este tipo de subsídios é um dos escolhidos pelo governo para cortes nos períodos desafiantes (Crisan & Dan, 2018).

2.2.1.3. Autofinanciamento e rendimentos de investimento

Para além do financiamento externo, as organizações de economia social contam, ainda, com a possibilidade de autofinanciamento. Este autofinanciamento pode ser feito através de atividades comerciais, mediante as quais as organizações fornecem “um produto ou serviço, para o qual existe procura de mercado entre os consumidores, que por sua vez estão dispostos a pagar à organização para atender a essa procura” (Grønbjerg, 1993, p. 60).

Esta disponibilização de um produto ou serviço pode, ou não, estar relacionada com a missão da organização (Froelich, 1999) mas, de qualquer forma, permitir-lhe-á financiar o seu principal objetivo (Crisan & Dan, 2018). Entre as diversas formas que as atividades comerciais podem assumir, Anheier (2016) destaca:

- a cobrança de taxas de serviço;
- as quotas pagas pelos membros;
- as receitas de vendas de produtos;
- o rendimento de investimentos.

Apesar das receitas provenientes da venda de bens e serviços, carecerem de medidas que garantam, naturalmente, a satisfação por parte do cliente, estas receitas trazem algumas e importantes mais valias para a organização.

Ao contrário das fontes de receita anteriores que, como já visto, podem levar a algum desvio dos objetivos, ou a alocação específica da receita, as atividades comerciais dão origem a lucros que podem ser utilizados livremente na missão da organização. Além disso, podem gerar interdependência de custos com as atividades relacionadas com a missão, o que pode também trazer vantagens financeiras para a organização (Weisbrod, 1998).

Os rendimentos de investimento apresentam a grande vantagem de resistência a períodos económicos mais difíceis e, conseqüentemente, diminuem a incerteza financeira associada a essas alturas (Chang & Tuckman, 2010).

Ao permitir uma maior flexibilidade e autonomia às organizações, o autofinanciamento tem vindo a ganhar popularidade, funcionando como complemento às anteriores fontes de receita.

Ainda assim, apesar do aumento de estratégias comerciais por parte das OSFL, não implicar o abandono dos seus valores e missão base (Weisbrod, 1998), existem preocupações que lhe estão inerentes. Estas preocupações dizem respeito à “potencial perda do valor que distingue o setor

sem fins lucrativos” (Froelich, 1999, p. 258), correndo o risco de se tornar uma entidade com atividade comercial que desempenha projetos de responsabilidade social (Crisan & Dan, 2018).

Tendo em atenção que os recursos são instáveis e não são garantidos, devido à sua escassez e incerteza (Froelich, 1999), a tarefa de gestão e manutenção de recursos torna-se particularmente desafiante.

2.2.2. Diversificação e concentração de recursos

Frumkin & Keating (2011) e Weisbrod (1998) alertam para a necessidade de uma base financeira forte para que a organização se possa concentrar nas atividades ligadas à sua missão e à produção de benefícios para o seu público. Torna-se, então, importante a procura de estratégias que garantam a eficiência na gestão dos recursos financeiros destas organizações (Macedo & Pinho, 2006), de entre as quais se destacam a concentração e diversificação da receita.

A diversificação de receita tem sido uma estratégia amplamente aceite e adotada na literatura, como sendo um motor de estabilidade financeira das OSFL. Esta ideia é introduzida pela teoria da dependência de recursos que pressupõe que as organizações dependem umas das outras (Pfeffer & Salancik, 2003) e expõe que a eficácia na aquisição de recursos das entidades determinará a sua capacidade de execução de atividades e a sua sobrevivência (Pfeffer & Salancik, 2003; Casciaro & Piskorski, 2005; Malatesta & Smith, 2014).

As organizações são, assim, vistas como parte integrante de um ambiente composto por todas as outras organizações, das quais elas dependem. Esta dependência resulta dos recursos que obtêm dessas organizações, enfrentando condições de escassez e incerteza, que tornam os recursos instáveis (Froelich, 1999).

A dependência é, então, definida como produto da importância que determinado recurso tem para a organização (Froelich, 1999; Pfeffer & Salancik, 2003) e é vista com apreensão pela teoria da dependência de recursos devido à instabilidade que lhe está subjacente.

Esta instabilidade resulta da constante mudança associada a fatores como a permanente entrada de organizações, que aumenta a procura de recursos, ou a saída, que leva à diminuição dessa mesma procura. Estas alterações terão, então, implicações para as organizações que se mantenham, tornando-as vulneráveis à medida que a sua dependência exterior aumenta (Pfeffer & Salancik, 2003).

Desta forma, perante um ambiente de flutuações, escassez e crescente competição motivada pelo aumento do setor, as organizações de economia social devem procurar a estabilidade da sua receita (Zhu, Ye, & Liu, 2018).

Para a teoria da dependência de recursos, a diversificação é vista como a solução para essa procura por estabilidade, ao ser uma estratégia que permite o alcance de um portefólio de recursos mais eficiente (Kingma, 1993; Grasse & Whaley & Ihrke, 2006 apud Lu, Lin, & Wang, 2019). Esta aceção encontra-se em linha com a teoria moderna do portefólio (Markowitz, 1952) que salienta que, para um investidor avesso ao risco, a seleção de um portefólio ótimo que maximize os seus retornos passará pela diversificação do mesmo, diminuindo também a sua volatilidade (Lu et al., 2019).

Os benefícios provenientes desta estratégia têm vindo a ser mencionados e analisados na literatura, o que tem confirmado:

- os seus níveis mais pequenos de volatilidade ao longo do tempo (Carroll & Stater, 2009);
- a sua influência no aumento total de receitas (Wicker & Breuer, 2014);
- o seu efeito positivo na posição financeira (Chang & Tuckman, 1994);
- o seu efeito positivo na sustentabilidade e capacidade financeiras da organização (Zhu et al., 2018);

Ao mesmo tempo que parece reduzir o risco financeiro, auxilia as organizações na maximização da independência de recursos (de los Mozos et al., 2016), tornando-as financeiramente viáveis através da redução de instabilidade (Chang & Tuckman, 1994).

Apesar da associação entre diversificação, melhoria da condição financeira e redução do risco financeiro (Wicker & Breuer, 2014) e das vantagens que têm vindo a ser invocadas no que diz respeito à diversificação de recursos, Froelich (1999a) alerta para a necessidade de estudar o impacto que as novas formas de financiamento, nomeadamente provenientes de atividades comerciais, terão em aspetos como a estrutura, comportamento, filosofias e desempenho da organização em causa.

Além do mais, embora a diversificação seja, incontestavelmente, a recomendação mais comum na literatura, no que diz respeito à estabilidade financeira das OSFL (von Schnurbein & Fritz, 2017), alguns autores alertam para a existência de um grupo de investigadores que defende os benefícios da concentração (de los Mozos et al., 2016).

Como salientado anteriormente, a opção por variadas fontes de receita tem como objetivo diversificar o risco das mesmas, no entanto, ao fazê-lo, a organização incorre no risco de perda de oportunidades de capitalização de todos os seus esforços num segmento em concreto, que poderia originar crescimento substancial.

O estudo da concentração e das suas consequências tem vindo a ser amplamente abordado na literatura (tabela 1), tendo vindo a ser provados os seus benefícios que se prendem essencialmente com a melhoria na eficiência da organização, fruto de custos de administração mais baixos (Frumkin & Keating, 2011). Alguns autores encontram também associação desta estratégia com o crescimento financeiro e melhoria da capacidade financeira (Chikoto & Neely, 2014 apud von Schnurbein & Fritz, 2017). Contudo não podem ser esquecidos os riscos incorridos com a adoção de uma estratégia mais concentrada uma vez que podem colocar em causa a viabilidade da organização no longo prazo (Frumkin & Keating, 2011). Este risco deve-se à vulnerabilidade associada a este tipo de estratégia uma vez que “é mais provável que um choque (...) afete uma fonte de receita do que todas” (Tuckman & Chang, 1991, p. 452).

Tabela 1 - Revisão de estudos relevantes na medição de diversificação de recursos
n.a - não aplicável; *n.d.* - não disponível

Conceito	Autores	Abordagem metodológica	Dimensão da amostra	Taxa de resposta	Localização
Diversificação/Concentração de recursos	Chang, Cyril F; Tuckman (1994)	Quantitativa/Base de dados	113 525	n.a.	EUA
	Macedo & Pinho (2006)	Quantitativa/Questionário	1 500	26,13%	Portugal
	Fischer et al. (2007)	Quantitativa/Base de dados	45 142	n.a.	EUA
	Frumkin & Keating (2011)	Quantitativa/Base de dados	8 828	n.a.	EUA
	Wicker & Breuer (2014)	Quantitativa/Questionário	63 468	33,3%	Alemanha
	de los Mozos et al. (2016)	Quantitativa/Base de dados	4 000	n.a.	EUA
	Chikoto, Ling, & Neely (2016)	Quantitativa/Base de dados	103 701	n.a.	EUA
	von Schnurbein & Fritz, (2017)	Quantitativa/Questionário	430	44,42%	Suíça

De acordo com Lu et al. (2019), a diversificação tem vindo a ser sobrevalorizada na literatura, através da referência a vantagens exageradas no que lhe diz respeito. No seu estudo, o autor mostra o impacto quase nulo dessa estratégia na estabilidade ou vulnerabilidade financeira. Outros autores têm vindo a questionar os benefícios desta estratégia, colocando em evidência as suas consequências. Entre estas consequências, destacam-se o seu efeito significativo e negativo no crescimento de receita (von Schnurbein & Fritz, 2017), bem como a dificuldade de gestão do conjunto variado de fontes com características diferentes. Este último é especialmente problemático em organizações pequenas (Lu et al., 2019).

Para além disso, a diversificação, ao aumentar a complexidade organizacional e ao mudar a forma como os doadores olham para a organização, acaba por ter uma relação positiva com as despesas de angariação de fundos, enquanto leva à menor eficiência desta angariação que resulta em menor receita desta fonte (de los Mozos et al., 2016).

Entendidas as duas estratégias de recursos, é importante perceber que o tipo de estratégia depende do tipo de atividade prestada pela organização uma vez que algumas atividades têm mais facilidade em desenvolver estratégias diversificadas, assim como existem fornecedores de recursos que preferem financiar determinadas atividades.

Assim sendo, as organizações comerciais, ou seja, as organizações que têm atividades comerciais e que, portanto, dependem na sua maioria de recursos provenientes de autofinanciamento, tendem a ser mais concentradas do que as organizações de doações, isto é, aquelas em que os doadores se apresentam como os principais financiadores da atividade (Chang & Tuckman, 1994).

Também a natureza dos bens e serviços fornecidos pela organização parece afetar a sua estrutura de financiamento, sendo que, quando comparadas com as organizações mistas, as de bens públicos são tipicamente mais concentradas e as de bens privados tipicamente mais diversificadas (Fischer et al., 2007).

Outros autores alertam, ainda, para o aumento que se tem verificado na adoção de estratégias de concentração de receita (von Schnurbein & Fritz, 2017). Esta variação deve-se, segundo os autores, ao facto de as organizações optarem apenas por determinadas fontes de receita que lhes garantam estabilidade e previsibilidade ao longo do tempo, quando a organização começa a desenvolver a sua atividade e a traçar o caminho das suas operações.

2.3. Desempenho organizacional

Como consequência do aumento de OSFL, as organizações desta natureza enfrentam um ambiente de crescente competitividade na angariação de fundos escassos, que faz da medição do seu desempenho organizacional um tópico importante e urgente (Kaplan, 2001).

Do ponto de vista dos financiadores e investidores da organização torna-se indispensável saber se esta tem sido bem-sucedida no cumprimento das metas e objetivos a que se propõe, com os recursos que lhe são fornecidos. Tal, tem sujeitado estas entidades a alguma exigência por parte dos fornecedores de recursos. Esta exigência acontece relativamente à eficiência e à excelência

nas relações, de forma a garantir a transparência e apoiar a tomada de decisão (Biancuzzi & Vicente, 2017), ao mesmo tempo que garante o recebimento de financiamentos futuros (Lugoboni, Zittei, Só, & Correa, 2014).

Ainda assim, o desempenho organizacional e a delimitação de objetivos relativos à eficácia, nem sempre são vistos como prioritários, uma vez que estas entidades não seguem objetivos lucrativos (Isidoro, Dias, & Leal, 2015).

O conceito de desempenho organizacional é, desde logo, complexo e heterogêneo, o que leva a que os autores se foquem em aspetos específicos do mesmo, para o analisar. A esse constrangimento na definição do conceito, acrescem restrições de tempo e de recursos enfrentadas pelos investigadores, mas também a falta de dados disponíveis (Carneiro, 2005).

A dificuldade de operacionalização do conceito de desempenho organizacional, apesar de ser transversal a todo o setor sem fins lucrativos, assume-se como especialmente desafiante nas organizações que desenvolvem atividades nas artes, onde a qualidade artística é o principal *outcome* e se apresenta como um objetivo extremamente subjetivo e de difícil medição (Velli & Sirakoulis, 2003).

Duque-Zuluaga & Schneider (2008) definem desempenho organizacional como a construção social na qual a base e/ou critérios de avaliação organizacional são determinados atendendo às expectativas dos *stakeholders*, aos valores da organização e à sua missão. Idealmente, o desempenho organizacional medirá a eficácia e eficiência com que a organização leva a cabo as suas atividades, de modo a atender às necessidades dos seus beneficiários (Kaplan, 2001).

A medição deste conceito apresenta-se como necessária já que permitirá a aferição de informação que será útil na tomada de decisão, no fortalecimento da gestão, no apoio ao alcance de objetivos e na melhoria do próprio desempenho (Poister, 2008). Duque-Zuluaga & Schneider (2008) salientam que os principais benefícios desta medição são

1. A obtenção de feedback e a identificação de possíveis mudanças;
2. A Perceção de padrões e comparação de referências que apoiarão na tomada de decisão;
3. A Avaliação por parte do público e dos *stakeholders* sobre o trabalho desenvolvido.

2.3.1. Medição de desempenho organizacional

A medição de desempenho traduz-se na recolha de dados sistemática e ordenada, ao longo de indicadores chave de desempenho (Poister et al., 2014) que pode ter como unidade de medida a organização ou os programas da mesma.

Quando se trata de desempenho organizacional a avaliação é feita à organização como um todo, através de várias dimensões organizacionais enquanto que no desempenho de programas são avaliados aspetos específicos de determinado programa (Duque-Zuluaga & Schneider, 2008).

Esta medição apresenta-se como vital para a organização por suportar funções de gestão, entre as quais, a monitorização e reporte, o planeamento estratégico, a gestão financeira, gestão e avaliação de programas, melhoria de qualidade e processos, gestão de contratos e comunicação com o público (Poister, 2003).

A falta de consenso na definição do conceito, dificulta também a sua operacionalização (Boateng, Akamavi, & Ndoro, 2016). A complexidade na sua medição relaciona-se, desde logo, com o constrangimento de não distribuição de excedentes neste tipo de organizações, que impede o lucro de ser encarado como objetivo principal destas entidades. Desta forma, a operacionalização do desempenho precisa de ir além da mera medição de desempenho financeiro.

A este constrangimento acrescem as amplas e abstratas missões destas organizações, quando comparadas com as organizações comerciais e com fins lucrativos (Tucker, 2010). Quanto mais abstrata for a missão de uma organização, mais dificuldade sentirá no desenvolvimento de medidas de *outcome* (Sawhill & Williamson, 2001). A missão parece desempenhar, então, um papel influente no próprio desempenho da organização e no seu *output*, na medida em que organizações com declarações de missão mais bem definidas, parecem alcançar melhor desempenho (Macedo, Pinho, & Silva, 2016).

Apesar de não existir uma forma correta de medição uma vez que as dimensões a avaliar dependerão de organização para organização (Alfirević, Pavičić, & Čačija, 2014), Duque-Zuluaga & Schneider (2008) enumeram os passos a seguir para a definição de medidas para o desempenho organizacional:

1. Definição da unidade de análise;
2. Identificação das dimensões ou aspetos a avaliar, com base na missão ou estratégia da organização;

3. Desenvolvimento de medidas para essas dimensões e aspetos.

A medição deve tratar de indicadores objetivos e mensuráveis que abranjam os diversos aspetos do desempenho das organizações (Poister, 2008).

No caso concreto das entidades sem fins lucrativos, a avaliação do seu desempenho é diferente da levada a cabo nas empresas privadas, sendo que a sua principal dificuldade decorre da subjetividade de alguns fatores e prende-se com a necessidade de definição de critérios mensuráveis de desempenho (Biancuzzi & Vicente, 2017).

Estas organizações produzem resultados que são muitas vezes intangíveis e que, apesar de acrescentarem valor à comunidade e melhorarem a vida dos seus beneficiários não são vistos de imediato pela sociedade (Kara, Spillan, & DeShields, 2004), tornando-se dificilmente mensuráveis.

Desta forma, a medição do sucesso de uma OSFL não deve ser simples mas sim capaz de ter em conta múltiplas dimensões (Boateng et al., 2016). Dessas dimensões, destaca-se a angariação de fundos que se apresenta como essencial para a generalidade destas organizações (Alfirević et al., 2014).

Para Sawhill & Williamson (2001), uma organização deve ser capaz de analisar 3 dimensões no que diz respeito ao seu desempenho: impacto, atividade e capacidade. Para medir o seu impacto, os autores alertam que a entidade se deve questionar se está a ser feito progresso no cumprimento da missão e dos objetivos a que se propõe. No que diz respeito à atividade, importará saber se as atividades estão a atingir os objetivos de cada programa e a implementação das estratégias previstas e, por fim, para medir a sua capacidade, devem entender se possuem recursos para atingir os seus objetivos.

O *Balanced Scorecard*, inicialmente desenvolvido para o setor com fins lucrativos tem vindo a ser um dos métodos de medição de desempenho organizacional mais mencionado na literatura. Ao permitir colmatar a falha do modelo financeiro que não considera aspetos ligados aos ativos intangíveis, entre os quais as competências e as motivações (Kaplan, 2001), o *Balanced Scorecard* apresenta-se como uma importante ferramenta, direta e abrangente para aferição de desempenho (Poister et al., 2014) num setor com características tão específicas.

À tradicional perspetiva financeira, este modelo acrescenta 3 dimensões que a complementam (Mamabolo & Myres, 2020): perspetiva do consumidor, perspetiva do negócio interno e perspetiva

da inovação e aprendizagem. (Poister, 2003), permitindo o balanço entre visão financeira e operacional (Duque-Zuluaga & Schneider, 2008).

A perspectiva do consumidor diz respeito ao sucesso da organização com o seu público-alvo e utiliza medidas como a retenção e angariação de clientes. Do ponto de vista interno é medido o desempenho operacional dos processos e a diminuição das despesas operacionais. Na perspectiva de inovação e aprendizagem contemplam-se medidas ligadas à motivação, retenção e capacidades dos funcionários mas também à capacidade dos sistemas de informação (Kaplan, 2001).

Com o objetivo de compreender as práticas de medição de desempenho das OSFL, Boateng et al. (2016), conduziram um estudo nas grandes instituições de caridade britânicas. Neste estudo, foi possível perceber que as medidas mais importantes e utilizadas por essas instituições para medição do desempenho são os gastos de programa, qualidade do produto/serviço e satisfação de cliente. Os autores confirmam que as medidas de desempenho que geralmente são adotadas pelas empresas, como a já mencionada capacidade de gerar lucro, não são significativas nestas organizações. Com este estudo, conseguem perceber que as medidas utilizadas pelas OSFL se agrupam em 5 conjuntos:

- (1) medidas financeiras;
- (2) satisfação do cliente;
- (3) eficácia na gestão;
- (4) envolvimento dos *stakeholders*;
- (5) *benchmarking*.

A revisão da literatura revelou a existência de diferentes abordagens utilizadas para operacionalizar o conceito de desempenho organizacional (tabela 2), na investigação sobre o mesmo.

Tabela 2 -Revisão de estudos relevantes na medição de desempenho organizacional
n.a - não aplicável; n.d. - não disponível

Conceito	Autores	Abordagem metodológica	Dimensão da amostra	Taxa de resposta	Localização
Desempenho organizacional	Balabanis, Stables, & Phillips (1997)	Quantitativa/ Entrevista	5	n.a.	Inglaterra
	Ritchie & Kolodinsky (2003)	Quantitativa/ Base de dados	122	n.a.	EUA
	Kara et al. (2004)	Quantitativa/ Questionário	1 000	14,8%	EUA
	Brown, (2005)	Quantitativa/ Questionário	538	56,5%	EUA
	White & Sinas (2008)	Quantitativa/ Questionário	1 434	18,4%	EUA
	Marlin, Ritchie, & Geiger (2009)	Quantitativa/Base de dados	235	n.a.	EUA
	Santos (2010)	Qualitativa/Caso de estudo	6	n.a.	Portugal
	Mahmoud & Yusif (2012)	Quantitativa/ Questionário	300	39,3%	Gana
	Chen & Hsu (2013)	Quantitativa/ Questionário	600	51,17%	Taiwan
	Shaw & Allen (2014)	Quantitativa/ Questionário	2 396	23,12%	EUA
	Su, Nuryyev, & Aimable (2014)	Quantitativa/Base de dados	40	n.a	Haiti
	Alfirević et al. (2014)	Quantitativa/ Questionário	n.d.	n.d.	Croácia
	Macedo et al. (2016)	Quantitativa/ Questionário	250	44%	Portugal
	Pandey, Kim, & Pandey, (2017)	Quantitativa/Base de dados	1 792	n.a.	EUA
	Daniel & Kim (2018)	Quantitativa/Base de dados	4 000	n.a.	EUA

2.4. Relação entre diversificação de receitas e desempenho organizacional

A relação entre as estratégias de financiamento de uma organização sem fins lucrativos e o seu desempenho tem vindo a assumir particular destaque na literatura, especialmente no que confere ao desempenho financeiro.

No presente estudo, o modelo conceptual adotado no presente estudo relacionará os dois conceitos, como será exposto no último ponto da revisão da literatura.

Como já referenciado, a estratégia de diversificação de receita é apontada como impactante no que diz respeito ao desempenho financeiro. E, apesar de alguns autores sustentarem que o seu efeito é negativo (Frumkin & Keating, 2011; de los Mozos et al., 2016; von Schnurbein & Fritz, 2017), a posição que prevalece é de que a diversificação de receita confere um melhor desempenho financeiro, quer através de riscos de interrupção de financiamento e de insolvência mais baixos (Keating et al. 2005), quer através da menor vulnerabilidade financeira (Trussel, 2002).

É esperado, então, que este efeito positivo no desempenho financeiro se reflita em melhor desempenho organizacional, o que é observado no estudo de Berrett & Holliday (2018b), onde se verifica que entidades mais diversificadas, conseguem alcançar melhores níveis de *output*. Desta forma, são formuladas as seguintes hipóteses:

Hipótese 1: A diversificação de recursos influencia positivamente o desempenho organizacional das OSFL.

Hipótese 1a: A diversificação de recursos influencia positivamente o desempenho económico das OSFL

Hipótese 1b: A diversificação de recursos influencia positivamente o desempenho não económico das OSFL

Conforme já referido, este tipo de organizações pode ser predominantemente financiadas por fundos próprios, privados e públicos. Levine Daniel & Kim (2018) argumentam que a influência que os tipos de receita auferida têm no desempenho da organização depende da sua estrutura de financiamento primária. Em linha com o referido, é sugerido que organizações financiadas por fundos próprios ou privados aparentam ter um melhor desempenho do que organizações financiadas por fundos públicos (Alfirević et al., 2014).

2.5. Parcerias

Como já referenciado, as OSFL encontram-se envolvidas num ambiente específico do qual dependem devido às interações e recursos. Este ambiente é marcado pela cooperação, que potencia a rede de colaboração através da qual estas organizações se relacionam entre si (Namorado, 2017) e ajuda no alcance dos objetivos deste setor e das entidades que o constituem.

Esta necessidade de colaboração resulta dos problemas socioeconómicos, que são cada vez mais complexos e que estão no centro da atividade e origem das OSFL, mas também do aumento de OSFL verificado nas últimas décadas. Este aumento, gera maior competição de recursos, o que torna imperativo que as organizações encontrem novas proposições de valor. Destas proposições de valor, destacam-se as parcerias, nomeadamente as corporativas, devido ao aumento da recetividade deste setor para este tipo de colaboração (Austin & Seitanidi, 2012).

Assim, as organizações têm vindo a colaborar e a celebrar parcerias e outras formas de ação coletiva, intra e intersectoriais, com entidades com as quais têm valores em comum (Anheier, 2016).

A colaboração intersectorial pode ser definida como a “ligação ou partilha de informações, recursos, atividades e capacidades por organizações em dois ou mais setores para alcançarem em conjunto um resultado que não poderia ser alcançado por organizações num setor separadamente” (Bryson, Crosby, & Stone, 2006, p. 44). Ao abrigo deste tipo de colaboração, as OSFL celebram, então, parcerias com empresas e/ou com o governo.

Nas parcerias que celebram com o setor privado, as OSFL baseiam-se em problemas sociais e causas, tendo normalmente como foco problemas ambientais, desenvolvimento económico, saúde, equidade e educação. Nas parcerias entre as OSFL e o governo incluem-se, por exemplo, a contratação de serviços públicos e abordagens de política pública. As parcerias intersectoriais podem envolver, ainda, atores dos 3 setores em simultâneo. Isto acontece normalmente em projetos multissetoriais de larga escala, nacionais ou internacionais (Selsky & Parker, 2005).

A colaboração tem-se, então, assumido como uma estratégia de gestão adotada pelos líderes destas organizações por variadas razões (Mitchell, O’Leary, & Gerard, 2015):

- Alavancagem de recursos-chave, não só financeiros, mas também staff e experiência;
- Melhores resultados;

- Aprendizagem, através da partilha de conhecimento sobre fontes de financiamento, tecnologias de programa e ambientes operacionais;
- Aumento da sua “voz”.

Se, por um lado, a base de recursos é uma das motivações para a celebração de parcerias, na medida em que quanto mais incerta esta base é, mais provável é que a organização entre em colaboração com outra, por outro, as forças institucionais podem também influenciar esse comportamento. Estas conduzem as OSFL a colaborar numa resposta partilhada a problemas que, como já referido anteriormente, não podem ser resolvidos na atividade individual de cada organização (Sowa, 2009 apud Proulx et al., 2014).

Os benefícios da colaboração são essencialmente económicos, principalmente no que diz respeito ao aumento de financiamento. No entanto existem também benefícios não económicos como a aprendizagem organizacional e a melhoria do entendimento de questões substantivas dentro dos setores (Mitchell et al., 2015).

Nelson & Zadek (2000) alertam que os benefícios resultantes das parcerias não são sentidos apenas pelas entidades envolvidas, mas também pela própria sociedade, ainda que o tipo de benefícios esteja dependente do propósito social da relação de colaboração. Dessa forma, os autores separam os benefícios das parcerias em dois grupos: Benefícios de participação e Benefícios da sociedade, conforme tabela 3.

Tabela 3 - Benefícios da parceria para as organizações participantes e para a sociedade | Com base em Nelson & Zadek (2000)

<i>Benefícios de participação</i>	<i>Benefícios da sociedade</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de capital humano; • Melhoria da eficiência operacional; • Inovação organizacional; • Melhoria de acesso a recursos; • Melhoria de acesso a informação; • Produtos e serviços mais eficazes; • Alcance de reputação e credibilidade; • Criação de uma sociedade estável. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento económico local; • Criação de trabalho; • Regeneração das infraestruturas comunitárias; • Melhoria da quantidade e qualidade dos serviços e melhor acesso a eles; • Melhorias nos serviços de saúde e educação e standards; • Diminuição do crime e da violência; • Melhoria na tolerância étnica e celebração de qualquer ou todos os aspetos de diversidade na comunidade e no espaço de trabalho; • Melhorias de todo o tipo na qualidade de vida.

Fonte: Elaboração própria

As parcerias permitem, portanto, que as entidades se capacitem com as competências e recursos mais adequados que, de outra forma teriam de desenvolver internamente com maiores custos e com níveis de qualidade e eficácia potencialmente menores. A escolha por uma parceria adequada pode, por vezes, determinar para as organizações da economia social, a diferença entre obter e não obter financiamento, executar ou não uma atividade ou, mais grave, atingir ou não a sua missão e visão (Fernandes et al., 2016)

Os benefícios que as parcerias trazem para as OSFL, têm, assim, consequências no seu desempenho organizacional, nomeadamente na melhoria da eficiência operacional, do acesso a recursos e da eficácia, como consequência da partilha de recursos intangíveis. Espera-se, então, que o sucesso das parcerias de uma organização tenha um impacto positivo no seu desempenho, mediando a relação entre diversificação e desempenho organizacional. Pelo exposto, formulam-se as seguintes hipóteses de investigação:

Hipótese 2: A diversificação influencia positivamente o sucesso de parcerias.

Hipótese 3: O sucesso de parcerias influencia positivamente o desempenho organizacional.

- **Hipótese 3a:** O sucesso de parcerias influencia positivamente o desempenho económico.
- **Hipótese 3b:** O sucesso de parcerias influencia positivamente o desempenho não económico.

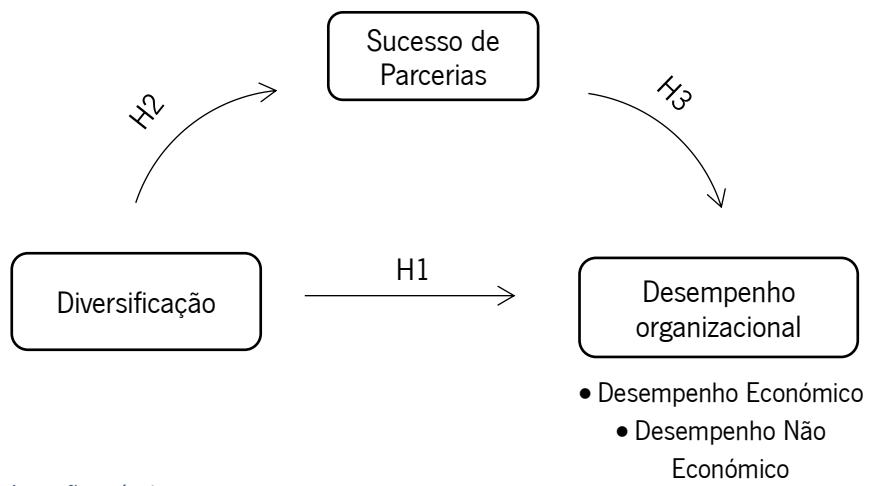
2.6. Modelo conceptual e hipóteses

Em virtude da revisão da literatura e dos argumentos anteriormente expostos, apresentam-se, de seguida as hipóteses a testar na presente investigação:

- **H1:** A diversificação de recursos influencia positivamente o desempenho organizacional das OSFL.
 - **Hipótese 1a:** A diversificação de recursos influencia positivamente o desempenho económico das OSFL
 - **Hipótese 1b:** A diversificação de recursos influencia positivamente o desempenho não económico das OSFL
- **H2:** A diversificação influencia positivamente o sucesso de parcerias.
- **H3:** O sucesso de parcerias influencia positivamente o desempenho organizacional.
 - **H3a:** O sucesso de parcerias influencia positivamente o desempenho económico.
 - **H3b:** O sucesso de parcerias influencia positivamente o desempenho não económico.

As relações entre estas 3 variáveis (Diversificação de recursos, desempenho organizacional e sucesso de parcerias) refletidas nas hipóteses formuladas são descritas no modelo apresentado abaixo.

Figura 1 - Modelo conceptual



Fonte: Elaboração própria

3.ECONOMIA SOCIAL EM PORTUGAL

Após a revisão da literatura, importa caracterizar o setor, em Portugal, a fim de compreender o seu contexto histórico, o seu contributo para a economia nacional e a sua distribuição por principais entidades e atividades. Por fim, afigura-se como relevante conhecer os dados disponíveis em relação ao financiamento, desempenho e cooperação deste tipo de organizações.

3.1.Caracterização do setor

Apesar dos já seis séculos de história do setor da economia social, em Portugal, que nasceu com criação das Santas Casas da Misericórdia, no séc. XV (Caeiro, 2008; Serapioni, Ferreira, & Lima, 2013; Fernandes et al., 2016), este é, ainda, um setor pouco significativo quando comparado com outros países da Europa, nomeadamente, com os países nórdicos (Garrido, 2018).

Este atraso decorre, em grande medida, das dificuldades enfrentadas pelo setor e pelo país durante o regime ditatorial de 1926 a 1974, em que estas organizações se viram limitadas pelo clima anti associativo desse mesmo regime (Garrido, 2018). Através de imposição de restrições à liberdade e aos direitos dos cidadãos, impediu o crescimento e desenvolvimento destas entidades foi impedido (Serapioni et al., 2013). Este período deixou graves marcas no setor sem fins lucrativos quer pela repressão das formas de associativismo que haviam nascido em períodos anteriores (Fernandes et al., 2016; Serapioni et al., 2013), como as Cooperativas e Fundações (CASES, 2016), quer pelo forte controlo e intervenção sobre as instituições, que naturalmente restringiu a sua liberdade, tal como aconteceu a todo o resto da sociedade (Serapioni et al., 2013).

Para além do atraso português no que à atividade do setor social diz respeito, a ditadura teve, ainda, como consequência a adoção de uma noção muito redutora da economia social, como um setor sem missão ou ação política e descomprometido com a melhoria do bem-estar social (Fernandes et al., 2016).

Em 1976, acaba por existir uma tentativa de mudança desta perceção, com o reconhecimento de um “setor cooperativo e social”, na Constituição democrática, o que traz um enquadramento jurídico “explícito, sólido e autónomo” para a economia social, que acaba por encontrar outro pilar fundamental para a sua atividade, em 1984, com a Lei de Bases da Segurança Social (Garrido, 2018).

A ligação entre Estado e Economia Social é, hoje, uma relação de parceria que foi iniciada com o nascimento da CASES – Cooperativa António Sérgio para a Economia Social, em 2009, com o Decreto-lei 282/2009. A CASES tem, então, funcionado como ponte de coordenação entre o Estado e as organizações da Economia Social (Garrido, 2018).

3.2. Composição do setor

Segundo a última Conta Satélite da Economia Social, que diz respeito ao ano de 2016, este setor representa 3% do VAB português, 5,3% das remunerações e 6,1% do emprego remunerado. Estes valores são fruto do trabalho das diversas entidades que o constituem e que se dividem em Cooperativas, Associações mutualistas, Misericórdias, Fundações, Associações com fins altruísticos e entidades dos Subsetores comunitário e autogestionário, como definido na Lei de Bases da Economia Social.

Tabela 4 - Composição da Economia Social, por entidade, em Portugal

Entidades	Nº	Peso
Cooperativas	2 343	32,3%
Associações mutualistas	97	0,1%
Misericórdias	387	0,5%
Fundações	619	0,9%
Associações com fins altruísticos	66 761	92,9%
Subsetores comunitário e autogestionário	1 678	2,3%
Total	71 885	100%

Fonte: Conta Satélite à Economia Social, 2016

Apesar da CSES 2016 revelar um total de 71 885 organizações no setor, o Inquérito Nacional à Economia Social de 2018, revela que, em 2018, esse total era de 64 134 entidades. Dado que na divulgação dos resultados do mesmo não temos informação quanto à distribuição das entidades pelas suas formas jurídicas, os valores considerados no que a essa divisão diz respeito, serão os da CSES 2016.

As Associações com fins altruísticos apresentam-se como o grupo mais numeroso, que representa cerca de 92,9% do setor, ao integrar 66 761 entidades que atuam principalmente na área de cultura, comunicação e atividades de recreio (quase 50%), religião (12,7%) e serviços sociais (9,7%). Este grupo de entidades foi criado na década de 40, do século XX e, nessa altura, a sua atividade encontrava-se muito associada à igreja, quer através de Fábricas da Igreja, quer através de Benefícios Paroquiais.

As Cooperativas nascem no século XIX, com a revolução industrial (CES, 2013), com um papel essencialmente ligado à cooperação operária, caixas económicas operárias e Cooperativas de Consumo. Em 2016, contavam com 2 343 entidades, que tinham como principais atividades o comércio e a cultura, comunicação e atividades de recreio (CASES, 2016).

O grupo de Fundações era composto, no período em questão, por 619 entidades, cujas atividades se desenvolviam principalmente na área de serviço sociais (30%), cultura, comunicação e atividades de recreio (21,2%) e saúde (17,1%).

As Associações mutualistas, que com a criação do Serviço Nacional de Saúde (SNS), em 1979, enfrentam um desafio de sobrevivência, já que muitas delas atuavam no setor da saúde e, com essa constituição, perderam o seu principal campo de atuação (Garrido, 2018), são o grupo da Economia Social com menos entidades. Para além disso, são um dos únicos dois grupos de entidades que sofreram uma diminuição face à Conta Satélite anterior, que dizia respeito ao ano de 2013. Essa quebra no número de entidades foi de 12,6%, sendo, portanto, o grupo de entidades onde a evolução foi mais desfavorável. Das 97 Associações Mutualistas existentes em 2016, 71,1% desenvolviam a sua atuação na área de serviços sociais e 19,2% atividades financeiras e de seguros.

As Misericórdias, o grupo que, como já referido, deu origem ao setor em Portugal, representa cerca de 0,5% do mesmo e 80% das suas 387 unidades, em 2016, tinham a área da saúde como área principal de atuação enquanto 17,6% tinham os serviços sociais.

Englobam-se, ainda, neste universo os subsectores comunitário e autogestionário que, juntos, fazem o último grupo de entidades. O subsector comunitário contempla “os meios de produção comunitários, possuídos e geridos por comunidades locais” (art.82, nº4, al.b da Constituição da República Portuguesa), dos quais se destacam os baldios (Namorado, 2017). No subsector

autogestionário incluem-se, por sua vez, “os meios de produção objeto de exploração coletiva por trabalhadores (art. 82º, nº4, al. c, Constituição da República Portuguesa).

Apesar de o subsetor autogestionário, depois de um período áureo de crescimento no pós 25 de abril, se ter dissipado ao ponto de se tornar uma realidade residual (Namorado, 2006), o subsetor comunitário não parece ter registado a mesma evolução desfavorável, uma vez que os dois em conjunto se revelam como o 3º maior grupo de entidades, representando 2,3% do total da ES, segundo CSES 2016.

Temos, nesse caso, um setor que atua numa diversidade de atividades, das quais se destacam a cultura, comunicação e atividades de recreio, com um peso de 46,9%, religião com 11,9% e serviços sociais, com 9,7%. O maior contributo para o VAB, bem como para o emprego remunerado, é proveniente da Saúde (CASES, 2016).

Tabela 5 - Composição da Economia Social, por atividade, em Portugal, segundo a Conta Satélite à Economia Social, 2016

Classificação Internacional de Organizações Sem Fins Lucrativos e do Terceiro Setor (CIOSFL/TS)	Nº	Peso
A – Cultura, comunicação e atividades de recreio	33 722	46,9%
B – Educação	2 594	3,6%
C – Saúde	2386	3,3%
D – Serviços Sociais	6 978	9,7%
E – Atividades de proteção ambiental e de bem-estar animal	726	1%
F – Desenvolvimento comunitário e económico e habitação	2 106	2,9%
G – Atividades de intervenção cívica, jurídica, política e internacional	5 912	8,2%
H – Filantropia e promoção do voluntariado	322	0,4%
I – Religião	8 533	11,9%
J – Organizações empresariais, profissionais e sindicatos	3 815	5,3%
K – Serviços profissionais, científicos e administrativos	2 547	3,5%
L – Outras atividades	2 244	3,1%
Total	71 885	100%

Fonte: Conta Satélite à Economia Social, 2016

Para além da classificação por forma jurídica e atividades, são ainda previstos estatutos especiais para as entidades. Em 1979, foi aprovado e publicado o Estatuto das Instituições Privadas de

Solidariedade Social (IPSS) (Garrido, 2018), entidades que podem assumir diversas formas (associações de solidariedade social, mutualistas, fundações, misericórdias, entre outras) (Decreto-Lei n.º 519-G2/79 de 29 de dezembro do Ministério dos Assuntos Sociais, 1979; Fernandes et al., 2016).

Este estatuto pode ser atribuído a entidades que não tenham uma finalidade lucrativa, nasçam de iniciativa particular e “com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos” e com a missão de providenciar serviços ou prestações de segurança social (art. 1º, Decreto-Lei n.º 519-G2/79 de 29 de dezembro do Ministério dos Assuntos Sociais, 1979) .

Aquando da aprovação do estatuto de IPSS, as organizações que o integravam desenvolviam as suas atividades maioritariamente no apoio à infância e juventude, à família, a pessoas idosas, a pessoas com deficiência e incapacidade e, ainda, na integração social e comunitária (Garrido, 2018), focos que parecem manter-se uma vez que, em 2016, das 5 622 entidades com este estatuto, 56,3% dedicavam-se a serviços sociais, 26,3% à saúde e 6,5% à educação (CASES, 2016).

3.3. Desempenho da Economia Social, em Portugal

No que diz respeito à prestação de contas no setor, mais concretamente à avaliação e medição do desempenho, os dados do Inquérito Nacional à Economia Social de 2018, mostram que 45,8% das entidades da ES não utilizaram, nesse ano, nenhum indicador-chave para monitorizar e avaliar o desempenho da sua atividade.

Entre os indicadores mais utilizados pelas restantes entidades, estão o número de associados, utentes ou clientes, com adoção por parte de 30,1% das organizações, a evolução do volume de atos de serviço praticados (20,8%) e a evolução de receitas próprias (15,9%). No que diz respeito à avaliação do desempenho percecionado pelo cliente, apenas 20% das entidades de ES realizaram questionários de satisfação aos seus beneficiários (ISES, 2018), revelando um setor onde o *feedback* dos utilizadores para a organização é ainda muito residual.

Tal acontece não só pela dificuldade de definição de medidas de desempenho, como já referido, mas também pela crença de que a organização é bem-intencionada, dando o que tem e fazendo o melhor que pode. A falta de alternativas leva também, por vezes, à aceitação de serviços de

menor qualidade, conduzindo a que os beneficiários não se façam ouvir quando estão menos satisfeitos (Andrade & Franco, 2007).

Ainda assim, este cenário varia entre os diferentes tipos de organização, sendo que no caso das Misericórdias apenas 19,9% não utiliza qualquer tipo de indicadores-chave, ao passo que, nas Associações com fins altruísticos esse valor é de 46,3% (INE, 2020).

3.4. Financiamento da Economia Social, em Portugal

Embora os meios de financiamento e o seu peso variem nas diferentes famílias de entidades da ES, olhando para elas de forma global as Transferências e subsídios assumem o papel mais importante (28%), seguido das prestações de serviços (22%), os empréstimos (19,2%), vendas de mercadorias (9,2%) e, a encerrar os 5 principais meios de financiamento, os donativos (5%) (ISES, 2018).

Estes dados confirmam, portanto, a importância que o autofinanciamento (prestação de serviços e venda de mercadorias) tem assumido para estas organizações, como alternativas na procura pela sustentabilidade de modo a satisfazer as necessidades da população a que se destinam (Fernandes et al., 2016).

3.5. Trabalho em rede da Economia Social, em Portugal

Segundo os dados do último Inquérito Nacional à Economia Social, a generalidade do setor trabalhou em rede ou desenvolveu parcerias, no ano de 2018.

Apesar disso, a realidade é bastante diferente dentro das várias famílias de entidades. Apesar de nas Misericórdias 85,4% desenvolverem trabalho em cooperação, no caso das Cooperativas, por exemplo, esse valor é de apenas 45,4%.

Ainda que a realidade seja diferente, existe um aspeto comum a todas as famílias de organizações (à exceção das Misericórdias): de entre todas as entidades com quem desenvolvem parceria ou trabalho em rede, aquelas que integram a sua família são aquelas com quem mais cooperam. Por exemplo, as entidades que detêm um maior peso na rede de parceiros das Cooperativas, são outras Cooperativas (28,1%), da mesma forma que as organizações com quem as ACFA mais cooperam, são outras ACFA (38,6%), tal como se pode confirmar pela tabela abaixo.

Também a falta de parcerias com os Subsetores Comunitário e Autogestionário é uma realidade comum a todos os grupos de entidades, que apresentam valores quase nulos no que a esta cooperação diz respeito.

Tabela 6 - Trabalho em rede ou parceria nas entidades da ES, por família, no ano 2018

Entidade	Sem cooperação	Cooperam com							Setor Público
		1	2	3	4	5	SCA	Empresas	
1.Cooperativas	45,4%	28,1%	2,6%	4,7%	5,5%	16,2%	0,5%	23,9%	23,1%
2.Ass. Mutualistas	30,8%	2,2%	49,5%	6,6%	3,3%	22%	0%	18,7%	23,1%
3.Misericórdias	14,6%	5,8%	5,8%	54,9%	10,1%	29,7%	0,3%	13,8%	65,8%
4.Fundações	29,3%	6,3%	3,1%	14,1%	25,1%	39,9%	0,2%	26,1%	44,6%
5.ACFA	41,8%	4,1%	0,9%	6%	7,8%	38,6%	0,4%	15,8%	30,2%

Fonte: INE - Inquérito Nacional à Economia Social

4. METODOLOGIA

Tendo em conta as questões de partida e os objetivos deste estudo, recorrer-se-á a uma abordagem metodológica de natureza quantitativa. Esta abordagem afigura-se como a mais adequada aos objetivos do estudo, ao permitir estabelecer relações entre os conceitos chave a fim de compreender a realidade em estudo. De referir que a metodologia adotada é consistente com estudos semelhantes, que incidem sobre os principais conceitos que integram esta investigação (tabelas 1 e 2).

O método quantitativo apresenta algumas vantagens que se consideram relevantes para a presente investigação, nomeadamente o facto de possibilitar a comparação e replicação noutros contextos, garantir que o observador é independente do objeto observado e vice-versa e a objetividade dos métodos de mensurabilidade desse mesmo objeto (Amaratunga, Baldry, Sarshar, & Newton, 2002).

4.1. Recolha de dados e amostra

O processo de pesquisa “envolve perguntar e obter respostas às questões através de pesquisas conduzidas usando questionários e entrevistas” (Amaratunga et al., 2002). No presente caso, foram utilizados dados primários, com um carácter quantitativo, recolhidos através de questionário.

Apesar do risco de uma taxa de resposta baixa, como consequência do trabalho exigido por este tipo de pesquisa, a opção por este instrumento apresentou-se como a mais viável, dado o cariz quantitativo do estudo e tendo em conta a inexistência de bases agregadoras de dados para este setor, em Portugal.

Para além disso, o questionário apresenta-se como um instrumento que possibilita a obtenção de um número alargado de respostas (Fellows & Liu, 2015), sendo amplamente utilizado na literatura (Tabelas 1 e 2).

Dado o contexto pandémico excepcional vivido mundialmente durante a presente investigação, tornou-se indispensável a opção por um instrumento que permitisse a recolha de dados à distância.

O questionário foi dirigido a organizações de Economia Social portuguesas, tendo sido enviado por correio eletrónico, a uma base de dados de 2 422 entidades. A identificação destas organizações e respetivos contactos foi realizada consultando diversos diretórios online, nomeadamente a Base

de Dados Social, Carta Social, Listagem da Segurança Social (Cooperativas e Mutualidades), Contactos de Organizações da Sociedade Civil - Gulbenkian, ong.pt, Base de ONGD ambientais e, ainda, nos sites de Câmaras Municipais.

Foram obtidos, no total 300 questionários, sendo que apenas 299 foram considerados válidos, o que representa uma taxa de resposta de cerca de 12,35%.

4.2. Design do Questionário

O questionário foi construído e distribuído, online, utilizando para o efeito o software Qualtrics.

Em termos de estrutura, o questionário encontra-se organizado em 6 partes:

1. Caracterização geral da organização (anos de fundação e registo, área geográfica, atividade, estatuto jurídico, estatuto de IPSS, estatuto de utilidade pública, número de beneficiários, número de colaboradores e pessoal dirigente, percentagem de receita recebida por tipo de fonte e apoios não financeiros);
2. Caracterização de parcerias (existência de parcerias, identificação das entidades parceiras com mais impacto na concretização da missão, duração da parceria);
3. Avaliação da parceria (avaliação quanto às expectativas da organização e avaliação do contributo da parceria para a organização);
4. Desempenho organizacional (escala de medição);
5. Impactos da pandemia (escala quanto à preocupação com aspetos importantes da gestão adaptada de Deitrick, Tinkler, Young, Strawser, & Meschen (2020));
6. Dados do respondente (idade, sexo, habilitações literárias, nível de confiança de resposta).

O penúltimo grupo de questões foi incluído na sequência da situação pandémica excecional vivida no ano de análise (2020), de forma a avaliar a preocupação das entidades com despedimento de trabalhadores, renovação de contratos com o estado, incapacidade de pagamento de rendas ou hipotecas e diminuição de doações.

4.3. Operacionalização de conceitos

4.3.1. Diversificação de recursos

Para permitir a medição da diversificação/concentração de recursos, foi pedido aos inquiridos que indicassem o peso de cada fonte de receita no total do rendimento da organização. Esta pergunta segue o já praticado por Macedo & Pinho (2006).

Depois de recolhidos, os dados foram agregados de forma a permitir o cálculo do Índice de Diversificação apresentado por Chang & Tuckman (1994). Esta medida foi inicialmente desenvolvida para o setor industrial (Chang & Tuckman, 1994) e tem em conta duas dimensões da diversificação: o número de fontes e de que forma o total de receita se encontra distribuído pelas várias fontes (Scherer, 1980 apud Chang & Tuckman, 1994).

O índice de diversificação é, então, calculado tendo por base a seguinte fórmula:

$$ID = \left(\frac{r_1}{R}\right)^2 + \left(\frac{r_2}{R}\right)^2 + \dots + \left(\frac{r_n}{R}\right)^2$$
$$= \sum_{i=1}^N \left(\frac{r_i}{R}\right)^2, i = 1, \dots, n,$$

em que N=número de fontes de receita, r_i = receita da fonte n^o e R=total de receita de todas as fontes.

Para uma organização em que toda a receita provém de apenas uma fonte, o índice apresentará um valor de 1, sendo que à medida que o n^o de fontes aumenta, o valor do índice diminuirá. Essa diminuição também acontece quando o peso de determinada fonte aumenta. Quando uma organização tem uma receita distribuída de igual forma pelas suas diversas fontes, ou seja, quando o peso de cada fonte no total de receita é igual, o ID assume o valor $\frac{1}{N}$ (Chang & Tuckman, 1994).

Desta forma, dado que no questionário as organizações responderam o peso de cada fonte de receita apresentada, ou seja, o $\left(\frac{r_i}{R}\right)$ da fórmula acima transcrita, com os valores apresentados foi possível calcular o índice referido.

4.3.2. Desempenho organizacional

Tendo em conta as orientações da literatura relativamente à necessidade de ter medidas económicas e não económicas para medição do desempenho organizacional, na presente investigação, este conceito foi operacionalizado tendo por base a escala utilizada por Mahmoud & Yusif (2012). Esta escala prevê duas dimensões para o desempenho: Desempenho Não Económico e Desempenho Económico, sendo a primeira constituída por 5 itens e a segunda por 3.

Tabela 7 - Escala de Desempenho Organizacional - Adaptada da Escala de Mahmoud & Yusif (2012)

Dimensão	Código	Itens
Desempenho Não Económico	DNE1	O nº dos nossos utentes/clientes aumentou
	DNE2	O nº dos nossos beneficiários aumentou
	DNE3	O nº dos nossos voluntários aumentou
	DNE4	Fomos capazes de implementar os nossos programas de forma eficaz
	DNE5	Os nossos doadores e os utilizadores dos nossos serviços demonstraram entusiasmo e satisfação com os nossos programas
Desempenho Económico	DE1	A organização foi capaz de atingir a sua meta financeira
	DE2	A organização foi capaz de obter mais fundos de financiamento (particulares, empresas, governo)
	DE3	A organização experienciou melhorias nas suas reservas de recursos financeiros

Para medir o desempenho tendo por base os itens presentes na escala acima, foi pedido aos inquiridos que indicassem até que ponto concordavam com as afirmações, tendo por base uma escala de Likert de 7 pontos (1= Discordo totalmente e 7= Concordo totalmente).

4.3.3. Sucesso de parcerias

A medição do sucesso de parcerias foi feita tendo como base a escala de sucesso das parcerias de (Barroso-Méndez, Galera-Casquet, Seitanidi, & Valero-Amaro, 2016).

Tabela 8 - Escala de Sucesso de Parcerias - Adaptada de Barroso-Méndez et al. (2016)

Conceito	Código	Itens
Benefícios Reputacionais	PAR_BR1	Melhorar a visibilidade da organização na sociedade
	PAR_BR2	Aumentar o reconhecimento dos <i>stakeholders</i> em relação à organização
Benefícios organizacionais	PAR_BO1	Aumentar a lealdade e o comprometimento dos nossos utentes/beneficiários
	PAR_BO2	Diferencia-nos de outras organizações
	PAR_BO3	Alcançar uma vantagem competitiva
	PAR_BO4	Facilitar a aquisição de recursos através de outras entidades
	PAR_BO5	Aumentar a procura pela nossa organização
	PAR_BO6	Melhorar os nossos resultados económicos
Benefícios sociais	PAR_BS1	Aumentar a motivação dos nossos funcionários e a sua identificação com questões sociais

Depois de inquiridos quanto à parceria mais importante para a organização, os respondentes foram, então, convidados a responder em que medida essa parceria contribui para cada um dos itens da escala anteriormente mencionada. Para tal, foi considerada, mais uma vez, uma escala de Likert de 7 pontos (1= Discordo totalmente e 7= Concordo totalmente).

4.4. Validade e fiabilidade

Atendendo à recomendação de que deve ser conduzido um pré-teste antes da aplicação do questionário à totalidade da amostra, o questionário inicial foi, então, dirigido a um grupo de cinco organizações. Este procedimento, que teve como objetivo garantir que as questões e o instrumento estavam a funcionar da forma correta (Bryman, 2012), deu origem a algumas alterações na estrutura inicial do instrumento, tendo em conta o feedback das respondentes. Desta forma, foi possível tornar o questionário mais claro e adequado à realidade em análise.

Para avaliar a consistência interna das escalas utilizadas, recorreu-se ao coeficiente de Alfa de Cronbach. Este coeficiente tem sido amplamente utilizado na literatura para este efeito e o seu valor varia entre 0 e 1. Um valor nulo neste coeficiente indica-nos a inexistência de confiabilidade interna, por outro lado, se o seu valor for unitário, a confiabilidade interna é perfeita (Bryman, 2012).

De forma a permitir uma melhor compreensão desta medida, George & Mallery (2018) apresentam os critérios da tabela abaixo.

Tabela 9 - Interpretação do Alfa de Cronbach | Fonte: George & Mallery (2018)

Alfa de Cronbach	Confiabilidade interna
<0,5	Inaceitável
0,5	Pobre
0,6	Questionável
0,7	Aceitável
0,8	Boa
0,9	Excelente

Esta medida será aplicada às escalas apuradas na análise fatorial para avaliar a sua confiabilidade interna.

4. ANÁLISE DE DADOS

5.1. Caracterização da amostra

Das 299 organizações respondentes, a maioria (61,9%) tem a forma jurídica de Associação com Fins Altruísticos. As Fundações representam 11,4%, as Misericórdias 10%, as Cooperativas 8,4%, as Associações Mutualistas 5% e, por fim, as organizações pertencentes aos Subsetores Comunitário Autogestionário representam apenas 3,3%.

Apesar de se registarem respostas para todas as áreas de atividade previstas na “Classificação Internacional de Organizações Sem Fins Lucrativos e do Terceiro Setor”, à exceção de “Religião”, as áreas que juntam maior número de entidades nesta amostra são “Serviços Sociais” (25,1%), “Cultura, comunicação e atividades de recreio” (19,4%), “Educação” (16,4) e “Atividades de proteção ambiental e de bem-estar animal” (10,4%).

Na área de atividade “Outras” situaram-se organizações de acompanhamento a ex militares, entidades que desenvolvem serviços de aconselhamento agrícola, florestal e ambiental, que atuam na área financeira e, ainda, na área energética.

Tabela 10 - Forma Jurídica e Área de Atividade

Variável	Frequência	Percentagem
Forma Jurídica		
Cooperativa	25	8,4%
Associação Mutualista	15	5,0%
Misericórdia	30	10,0%
Associação com Fins Altruísticos	185	61,9%
Subsetores Comunitário e Autogestionário	10	3,3%
Área de atividade		
Cultura, comunicação e atividades de recreio	58	19,4%
Educação	49	16,4%
Saúde	25	8,4%
Serviços Sociais	75	25,1%
Atividades de proteção ambiental e bem estar animal	31	10,4%
Desenvolvimento comunitário e económico e habitação	7	2,3%
Atividades de intervenção cívica, jurídica, política e internacional	9	3,0%
Filantropia e promoção do voluntariado	7	2,3%
Organizações empresariais, profissionais e sindicatos	10	3,3%
Serviços profissionais, científicos e administrativos	3	1,0%
Outras atividades	25	8,4%

Apesar de, no que diz respeito à antiguidade, existir uma amplitude relativamente elevada de 512 anos, as organizações respondentes têm, em média, cerca de 53 anos de atividade, sendo que as organizações com 100 anos ou mais representam apenas 9,7%. Destas, 65% são Misericórdias que contam, como já referido anteriormente, com séculos de história e atividade.

Tabela 11 - Antiguidade

Variável	Frequência	Percentagem	Média	Mínimo	Máximo
Antiguidade			53,19	1	513
≤10 anos	65	21,7%			
[11,25] anos	84	28,1%			
[26,50] anos	91	30,4%			
[51,99] anos	30	10,0%			
≥100 anos	29	9,7%			

Para além do já mencionado estatuto de IPSS, a lei prevê, ainda, o estatuto de Utilidade Pública que distingue organizações que prosseguem “fins de interesse geral, ou da comunidade nacional ou de qualquer região ou circunscrição, cooperando com a administração central ou a administração local” (art. 1º, al.1, Decreto-Lei nº391/2017, de 13 de dezembro). A distribuição entre as entidades que têm ou não cada um destes estatutos é bastante equilibrada, ainda que haja uma maior diferença no caso do primeiro, como podemos confirmar pela tabela 12.

Tabela 12 - Estatuto de IPSS e Utilidade Pública

Variável	Frequência	Percentagem
Estatuto IPSS		
Sim	122	40,8%
Não	177	59,2%
Estatuto Utilidade Pública		
Sim	153	51,2%
Não	146	48,8%

As entidades foram, ainda, questionadas, quanto à sua localização geográfica e, apesar de terem sido registadas respostas provenientes de todo o território continental, o distrito de Lisboa apresentou-se como o mais participativo no estudo, com as organizações aí localizadas a representarem 26,4% do total da amostra. O segundo distrito com maior peso foi o Porto (14%), seguido de Aveiro e Braga (7,4% cada). Os restantes distritos apresentam valores percentuais

inferiores ou iguais a 6%. Apenas foram registadas 3 respostas provenientes do território insular: 1 da Ilha Terceira e 2 da Ilha da Madeira.

Tabela 13 - Distrito

Variável	Frequência	Percentagem
Distrito		
Aveiro	22	7,4%
Leiria	15	5,0%
Lisboa	79	26,4%
Portalegre	4	1,3%
Porto	42	14,0%
Santarém	9	3,0%
Setúbal	7	2,3%
Viana do Castelo	6	2,0%
Vila Real	11	3,7%
Viseu	18	6,0%
Beja	6	2,0%
Braga	22	7,4%
Ilha da Madeira	2	0,7%
Bragança	6	2,0%
Ilha Terceira	1	0,3%
Castelo Branco	10	3,3%
Coimbra	15	5,0%
Évora	7	2,3%
Faro	11	3,7%
Guarda	6	2,0%
Total	299	100%

Em média, as organizações em análise servem 13 070,6 beneficiários, no entanto, aquelas que têm até 100 beneficiários são as que detêm maior peso (41%).

No desenvolvimento da sua missão, estas organizações podem contar com associados, colaboradores remunerados e voluntários.

Em relação ao nº de associados, as organizações respondentes apresentam em média 1 704,8 associados, sendo que a maior parte delas possui até 100 associados (52%).

A generalidade (60%) conta com até 10 colaboradores remunerados, sendo que 25,4% confessa não ter nenhum colaborador nestas condições. A maioria (57%) tem também um número de voluntários igual ou inferior a 10, sendo que 26,4% não possui trabalho voluntário.

Tabela 14 - Total de Associados, Beneficiários, Colaboradores e voluntários

Variável	Frequência	Percentagem	Média	Mínimo	Máximo
Nº de Associados			1704,8	0	360000
≤100	156	52%			
[101,500]	88	29%			
[501,1000]	24	8%			
[1001,1500]	10	3%			
≥1500	21	7%			
Nº de beneficiários			13070,6	0	2000000
≤100	123	41%			
[101,500]	96	32%			
[501,1000]	24	8%			
[1001,1500]	13	4%			
≥1500	43	14%			
Nº de colaboradores			46,2	0	1300
≤10	180	60%			
[11-30]	41	14%			
[31,50]	20	7%			
[51,100]	25	8%			
≥100	33	11%			
Nº de voluntários			191,3	0	29067
≤10	171	57%			
[11-30]	81	27%			
[31,50]	18	6%			
[51,100]	14	5%			
≥100	15	5%			

Quanto à estrutura organizativa destas entidades, 73,6% não possui qualquer tipo de dirigente remunerado, sendo que em média, a amostra possui cerca de 1 dirigente remunerado, revelando um setor pouco profissionalizado.

Tabela 15 - Total de dirigentes remunerados

Variável	Frequência	Porcentagem	Média	Mínimo	Máximo
Nº de dirigentes remunerados			1,0	0	80
≤1	267	89,3%			
[2,10]	28	9,4%			
≥11	4	1,3%			

A respeito dos apoios recebidos, a generalidade (30,8%) das organizações não recebe qualquer tipo de apoio não financeiro por parte de organismos públicos.

Gráfico 1 - Existência de apoios não financeiros de organismos públicos



A quase totalidade da amostra (86,6%), possui relações de parceria com outras entidades. Para a globalidade destas organizações a sua principal parceria é com o Estado (41,3%) ou com outras OSFL (33,6%), sendo que apenas 11,2% refere empresas privadas como a relação de cooperação principal para o desenvolvimento da sua atividade. Existem, ainda, 42 (13,9%) entidades que referem ter outro parceiro importante que não os anteriormente mencionados. Entre os parceiros mais referidos por essas organizações estão as instituições de ensino, entidades religiosas e administração local.

Tabela 16 - Existência de parcerias e principal entidade parceira

	Frequência	Percentagem
Existência de parcerias		
Não	40	13,3%
Sim	259	86,3%
Principal entidade parceira		
Estado	107	41,3%
Empresas privadas	29	11,2%
Organizações Sem Fins Lucrativos	87	33,6%
Outro	36	13,9%
Total	259	100%

As 40 entidades que não possuem relações de parceria destacam as seguintes razões para que tal não seja possível:

- Inexistência de parceiros com os mesmos objetivos, na zona geográfica;
- Discordância com condições impostas para parceria;
- Fase de reestruturação;
- Falta de oportunidade;
- Autonomia total.

No que se refere aos recursos financeiros da amostra, os valores médios do peso das diversas fontes de financiamento revelam que os mesmos não são muito elevados, situando-se todos abaixo dos 25%. Ainda assim, é possível denotar um importante papel do Financiamento Público que representa, em média, 34,42% do financiamento das entidades que compõem a amostra. A tabela 17 alerta também para o importante papel dos rendimentos autogerados que representam, em média, 47,8% do total de receita, destes destacam-se o Pagamento por atividades desenvolvidas (média - 23,14%) e as quotas e/ou joias (média - 13,90%)

Tabela 17 - Estatísticas descritivas para o peso das diversas fontes, no total de financiamento

Fonte de financiamento	Média	Moda	Mínimo	Máximo
Quotas e joias	13,90%	0	0	100%
Pagamento por atividades desenvolvidas	23,14%	0	0	100%
Venda de produtos	5,89%	0	0	100%
Financiamento Público (Admin. Central)	23,49%	0	0	98%
Financiamento Público (Autarquias)	10,93%	0	0	98%
Financiamento Fundações	1,342%	0	0	99%
Donativos empresas	5,62%	0	0	100%
Donativos particulares	5,93%	0	0	100%
Investimento	1,58%	0	0	100%
Angariação de fundos	3,29%	0	0	100%
Outras	4,90%	0	0	100%

Com os valores cedidos pelas organizações relativamente ao peso de cada fonte de financiamento, foi possível calcular o Índice de Diversificação que apresentou um valor médio de cerca de 0,55, para o conjunto em questão. O maior número de entidades (53,5%) apresenta um Índice de Diversificação superior a 0,5, revelando uma tendência para a concentração de rendimento nas organizações que integram amostra.

Tabela 18 - Índice de diversificação

Variável	Frequência	Percentagem	Média	Mínimo	Máximo
Índice de Diversificação			0,55	0,1	1,0
≤0,25	20	6,7%			
]0,25;0,50]	119	39,8%			
]0,50;0,75]	102	34,1%			
≥0,75	58	19,4%			

5.2. Confiabilidade e estatísticas descritivas das escalas de conceitos

Relativamente às escalas utilizadas para a medição dos conceitos em análise, conclui-se que todas apresentam um nível de confiabilidade satisfatório dado que os valores do alfa de Cronbach são

superiores a 0,8. Este resultado confirma um nível de consistência interno elevado e, portanto, a aplicabilidade do instrumento para a medição dos conceitos em questão.

Pode-se referir, ainda, que a avaliação da parceria apresenta valores médios moderadamente elevados (5,27 e 4,96 numa escala de 1 a 7), o que indica que apesar das organizações não estarem totalmente satisfeitas com as suas parcerias, a relação de parceria traz benefícios para a entidade.

No desempenho, as médias apresentam valores mais moderados, transparecendo um desempenho satisfatório vivido pelas organizações no ano em análise, ainda que a dimensão económica tenha sido pior que a não económica.

Tabela 19 - Escalas de conceitos

Escala	Nº de itens	Média	Variância	Alfa de Cronbach
Desempenho Não Económico	5	4,038	0,486	0,807
Desempenho Económico	3	3,945	0,221	0,845
Benefícios Reputacionais da parceria	2	5,274	0,010	0,892
Benefícios Organizacionais da parceria	6	4,961	0,015	0,841

Podemos, ainda, examinar cada escala de forma mais detalhada, analisando cada item que a constitui. Assim, é possível perceber que a média de todos os itens relativos aos benefícios resultantes da parceria são superiores a 4, revelando a já mencionada satisfação com a cooperação. No desempenho, os valores médios não são tão expressivos, com quatro itens com valores médios inferiores a 4. Para além disso, também a moda é bastante baixa na maioria dos itens deste conceito, correspondendo ao valor unitário em três dos cinco itens de Desempenho Não Económico e em dois dos três de Desempenho Económico.

Tabela 20 - Estatística descritiva dos itens das escalas

Item	Média	Moda	Variância
<i>Benefícios Reputacionais da parceria</i>			
Melhorar a visibilidade da organização na sociedade	5,34	6	2,079
Aumentar o reconhecimento dos stakeholders em relação à organização	5,20	6	2,148
<i>Benefícios Organizacionais da parceria</i>			
Aumentar a lealdade e o comprometimento dos nossos utentes/beneficiários	5,05	6	2,187
Diferencia-nos de outras organizações	5,12	6	2,295
Alcançar uma vantagem competitiva	4,86	5	2,706
Facilitar a aquisição de recursos através de outras entidades	4,80	6	2,725
Aumentar a procura pela nossa organização	5,02	6	2,209
Melhorar os nossos resultados económicos	4,90	6	2,881
<i>Benefícios Societais da parceria</i>			
Aumentar a motivação dos nossos funcionários e a sua identificação com questões sociais	4,54	4	2,923
<i>Desempenho Não Económico</i>			
O nº dos nossos utentes/clientes aumentou	3,97	1	4,506
O nº dos nossos beneficiários aumentou	3,94	1	4,406
O nº dos nossos voluntários aumentou	2,97	1	3,721
Fomos capazes de implementar os nossos programas de forma eficaz	4,54	6	3,021
Os nossos doadores e os utilizadores dos nossos serviços demonstraram entusiasmo e satisfação com os nossos programas	4,77	6	2,863
<i>Desempenho Económico</i>			
A organização foi capaz de atingir a sua meta financeira	4,4,49	6	3,922
A organização foi capaz de obter mais fundos de financiamento (particulares, empresas, governo)	3,69	1	4,169
A organização experienciou melhorias nas suas reservas de recursos financeiros	3,66	1	4,010

5.3. Análise fatorial

Com o objetivo de reduzir o número de variáveis de modo a facilitar a análise, foram conduzidas duas análises fatoriais, onde se integraram todos os itens que compõem os conceitos em análise (Sucesso de Parcerias e Desempenho Organizacional).

Este tipo de análise, tendo por base os itens das diferentes escalas de Likert, determina se eles se agrupam, formando diferentes fatores (Bryman, 2012). Desta forma, para além de permitir a redução dos dados para facilitar a análise de dados, sem perder a informação original, possibilita também a compreensão da estrutura de um conjunto de variáveis (Field, 2009).

Antes de conduzir a análise é necessário proceder ao teste de Medida de Adequação de Kaiser-Meyer Olkin (KMO) para aferir a adequabilidade à análise fatorial (Pallant, 2013). Esta medida traduz a razão da correlação quadrada entre as variáveis e a correlação parcial quadrada entre as variáveis e varia entre 0 e 1. Para um valor nulo desta medida, a análise fatorial é inadequada uma vez que existe difusão no padrão de correlações. Um resultado unitário da medida KMO indica que os padrões de correlação são relativamente compactos, o que se traduzirá na produção de fatores distintos e confiáveis (Field, 2009).

Tabela 21 - Critério dos valores de KMO

Medida de Adequação de Kaiser-Meyer Olkin(KMO)	Adequabilidade da amostra
<0,5	Inaceitável
0,5-0,7	Mediocre
0,7-0,8	Boa
0,8-0,9	Ótima
>0,9	Soberba

Fonte: Hutcheson & Sofroniou (1999) apud Field (2009)

Outro procedimento importante antes de concretizar a análise fatorial é o teste de esfericidade de Bartlett. Este teste averigua se a matriz de variância-covariância do erro é proporcional a uma matriz identidade, isto é, se as covariâncias são aproximadamente zero e as variâncias aproximadamente iguais (Field, 2009; Pallant, 2013). Desta forma, para continuar com a análise fatorial, este teste deve ser significativo ($p < 0,05$) (Field, 2009).

5.3.1. Desempenho Organizacional

Em primeiro lugar, foi feita uma análise de componente principal, com rotação Promax, aos 8 itens da escala de Desempenho Organizacional. Nesta análise encontraram-se assegurados os pressupostos, com a medida de KMO boa (0,801) e o teste de esfericidade de Bartlett significativo ($p=0,000$), no entanto, esta análise apenas extraiu 1 fator, que explicava apenas 51,86% da variância.

Tendo em consideração o facto do fator explicar menos de 60% da variância e uma vez que a operacionalização do conceito de Desempenho Organizacional proposta por Mahmoud & Yusif, (2012) sugere duas dimensões (Desempenho Não Económico e Desempenho Económico), foi realizada uma segunda análise de componente principal, forçando a extração de 2 fatores, na tentativa de ir de encontro ao estipulado e previsto na escala original.

Nesta segunda análise, a medida de KMO registou um valor de 0,802 e o teste de esfericidade de Bartlett é significativo ($p=0,000$), assegurando-se, mais uma vez, os pressupostos para esta análise. Os dois fatores extraídos explicam 64,81% no entanto, dado que o item DNE3 regista um *score* inferior a 0,5 (0,485), foi elaborada uma nova análise retirando este item.

Na nova análise, a medida de KMO mantém um valor considerado bom (0,782) e o teste de esfericidade mantém-se também significativo. Na tabela 23 são refletidos os itens que compõem cada um dos dois fatores que, em conjunto, explicam 70,08% da variância.

Tabela 22 - Teste de KMO e Bartlett, para análise fatorial à Escala de Desempenho Organizacional

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem		0,782
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	1060,928
	Gl	21
	Sig	0,000

Na análise da confiabilidade interna da escala, os valores do alfa de Cronbach encontrados para os dois fatores foram de 0,814 para o primeiro fator e 0,845 para o segundo, o que revela confiabilidade interna boa e, portanto, que as escalas operacionalizam o conceito em questão.

Tabela 23 - Análise fatorial exploratória - Desempenho Organizacional

Item	Fator 1 – Desempenho Não Económico	Fator 2 – Desempenho Económico
DNE1 – O nº dos nossos utentes/clientes aumentou.	0,896	
DNE2 – O nº dos nossos beneficiários aumentou.	0,845	
DNE4 – Fomos capazes de implementar os nossos programas de forma eficaz.	0,722	
DNE5 – Os nossos doadores e os utilizadores dos nossos serviços demonstraram entusiasmo e satisfação com os nossos programas	0,689	
DE1 – A organização foi capaz de atingir a sua meta financeira		0,720
DE2 – A organização foi capaz de obter mais fundos de financiamento (particulares, empresas, governo)		0,961
DE3 – A organização experienciou melhorias nas suas reservas de recursos financeiros.		0,878
Alfa de Cronbach	0,814	0,845

As cargas fatoriais significativas registadas para todos os itens de cada fator, evidenciam validade convergente na análise em questão, ou seja, que variáveis dentro de um fator estão altamente correlacionadas. Também a validade convergente está garantida já que cada variável tem cargas fatoriais significativas apenas num dos fatores.

5.3.1.1. de parcerias

À semelhança do procedimento anteriormente referido para a escala de Desempenho Organizacional, foi extraída uma análise fatorial considerando todos os itens da escala de Sucesso de Parcerias, pelo método de componente principal, com rotação Promax. Esta extração registou

uma medida KMO de 0,884 e um teste de esfericidade de Bartlett significativo. No entanto, o item PAR_BO3 regista *scores* inferiores a 0,5 e, portanto, foi retirado na segunda análise.

A segunda análise, que demonstra também adequabilidade, tanto por registar um KMO=0,874, como por o teste de esfericidade de Bartlett ser significativo ($p=0,000<0,05$), explica 70,37% da variância e agrupa os itens em dois fatores, como confirmamos na tabela 25.

Tabela 24 - Teste de KMO e Bartlett, para análise fatorial à Escala de Sucesso de Parcerias

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem		0,874
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	1146,634
	Gl	28
	Sig	0,000

Os coeficientes de alfa de Cronbach dos fatores 1 e 2 foram 0,905 e 0,703. Tal, indica confiabilidade interna boa no fator 1 e razoável no fator 2.

Tabela 25 - Análise fatorial exploratório - Sucesso de parceria

Item	Fator 1 – Benefícios perceção externa	Fator 2 - Benefícios internos
BR1 – Melhorar a visibilidade da organização na sociedade	0,910	
BR2 – Aumentar o reconhecimento dos stakeholders em relação à organização	0,934	
B01 – Aumentar a lealdade e o comprometimento dos nossos utentes/beneficiários	0,845	
B02 – Diferencia-nos de outras organizações	0,862	
B05 – Aumentar a procura pela nossa organização	0,623	
B04 – Facilitar a aquisição de recursos através de outras entidades		0,649
B06 – Melhorar os nossos resultados económicos		0,966
BS1 – Aumentar a motivação dos nossos funcionários e a sua identificação com questões sociais		0,636
Alfa de Cronbach	0,905	0,703

À semelhança da análise anterior, também aqui, pelas cargas fatoriais significativas e por, para cada variável, se verificar carga fatorial apenas num dos dois fatores, podemos garantir a existência de validade convergente, assim como de validade discriminante.

5.4. Resultados

Neste capítulo são analisados os resultados da investigação em causa. Para tal, é feita inicialmente uma comparação dos valores médios entre as organizações com maior ID e as organizações em que esse índice é menor.

Seguidamente é elaborada a análise de correlação entre as variáveis e, por fim, são estimados modelos de regressão linear, a fim de complementar a análise e avaliar a relação entre os conceitos. O tratamento estatístico dos resultados foi efetuado através do *software* SPSS 27 (*Statistical Package for Social Sciences*).

Tendo presente que a hipótese 1 sugere que a diversificação de recursos terá uma influência positiva no desempenho organizacional, antes da análise da correlação entre os dois conceitos, procedeu-se a uma comparação do valor médio dos itens que compõe cada um dos conceitos. Esta comparação foi feita para dois grupos de organizações: Organizações mais diversificadas, cujo $ID < 0,5$ e Organizações mais concentradas, cujo $ID \geq 0,5$.

Através dessa comparação, compreende-se que as diferenças são ligeiras. Ainda assim, à exceção de DNE4, todos os itens que compõem os dois fatores de Desempenho registam valores médios mais elevados nas organizações diversificadas.

Tabela 26 - Médias do Desempenho Organizacional, por estratégia de recursos

Variável	Organizações com diversificação (ID<0,5)	Organizações com concentração (ID≥0,5)
Desempenho Não Económico		
DNE1	4,16	3,82
DNE2	4,19	3,75
DNE4	4,52	4,56
DNE5	4,84	4,71
Desempenho Económico		
DE1	4,52	4,47
DE2	4,10	3,37
DE3	3,80	3,56

Apesar da constatação anterior, será necessário analisar a correlação entre as variáveis.

Para tal, recorreu-se ao coeficiente de Pearson, uma das medidas para calcular as relações entre variáveis. Esta medida assume valores entre 0 e 1, sendo que quando o seu valor é nulo, a relação entre as duas variáveis é inexistente, ao passo que quando o seu valor é unitário, essa relação existe e é perfeita. Para valores próximos de 1, ter-se-á, então, uma correlação forte entre as variáveis, ao passo que para valores próximos de 0, a correlação será fraca. O sinal do coeficiente, indicará a direção da relação entre as variáveis (Bryman, 2012), ou seja, no caso de uma correlação negativa, à medida que uma das variáveis aumenta, a outra diminui, enquanto que no caso de uma correlação positiva, à medida que uma aumenta, a outra aumenta também (Pallant, 2013).

Para testar a, já mencionada, hipótese 1, na qual se postula a relação entre a diversificação e o desempenho, foi calculado o coeficiente de Pearson para o Índice de diversificação e cada uma das suas dimensões.

Tabela 27 - Correlação entre Índice de diversificação e as dimensões do Desempenho

	ID	DNE	DE	Benefext	Benefint
Índice de diversificação	1				
Desempenho Não Económico	-0,030	1			
Desempenho Económico	-0,115*	0,577**	1		
Benefícios da percepção externa	0,060	0,156*	0,144*	1	
Benefícios internos	-0,094	0,145*	0,282**	0,527**	1

*A correlação é significativa no nível 0,05 (1 extremidade)

**A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades)

Da tabela 27, deduz-se que a correlação entre Índice de diversificação e Desempenho Económico é significativa no nível de 0,05 e apresenta um sinal negativo, indicando que quando o índice de diversificação aumenta, ou seja, quando a concentração aumenta, o desempenho económico diminui e vice-versa. Tal resultado, suporta a Hipótese 1a, demonstrando que para maiores níveis de diversificação, serão alcançados maiores níveis de desempenho económico.

Já a correlação entre índice de Diversificação e Desempenho Não Económico apesar de apresentar também um sinal negativo, não apresenta significância estatística ($p=0,601>0,05$) e, portanto,

não é possível suportar a Hipótese 1b, que se refere à influência positiva da diversificação no desempenho não económico.

A análise de correlação entre variáveis, reflete, ainda, uma forte e positiva relação entre as duas dimensões de desempenho ($r=0,577$), evidenciando que à medida que o desempenho económico melhora, o mesmo acontece no desempenho não económico e vice-versa.

A hipótese 2 prevê um efeito positivo da diversificação no sucesso de parceria. Para tal, será importante perceber a correlação entre as variáveis de benefícios de parceria e o índice de diversificação.

Pela observação da tabela 27, é possível constatar que a correlação entre ID e variáveis de benefícios apresenta-se como muito fraca, com valores aproximadamente nulos ($r_{ID,Benefext}=0,060$ e $r_{ID,Benefint} = - 0,094$), no entanto em nenhum dos casos existe significância estatística. Os dados apontam, então, para a inexistência de uma relação entre os benefícios e a diversificação, o que não vai de encontro à Hipótese 2.

Para a hipótese 3, importa analisar as correlações entre os benefícios de parceria e o desempenho.

As correlações entre as variáveis de sucesso de parceria e as de desempenho apresentam significância estatística no nível 0,05 e sinal positivo no seu coeficiente de Pearson, revelando assim que à medida que o sucesso da parceria aumenta, tanto o desempenho Económico como o desempenho não económico aumentam. Pela tabela 27 é possível reter que os benefícios internos são aqueles que apresentam maior correlação com o desempenho económico (apresentando, inclusive, uma significância no nível 0,01). Por outro lado, os benefícios resultantes da perceção externa da organização, são aqueles que têm maior correlação com o desempenho não económico.

Estes resultados, ao refletirem uma relação positiva entre o sucesso da parceria e o desempenho da organização, parecem suportar a hipótese 3 que postula a influência positiva de parcerias, no desempenho organizacional.

A tabela 27 reflete, ainda, uma forte correlação entre as duas variáveis de sucesso de parceria que apesar de serem variáveis distintas no modelo, estão fortemente associadas entre si. Isto indica que os benefícios alcançados numa dimensão, influenciarão os benefícios alcançados na outra.

5.4.1. Modelo de Regressão Linear

Apesar do coeficiente de Pearson ter revelado a existência de relações positivas entre as variáveis, o mesmo não nos dá informação quanto à relação de influência entre elas, ou seja, não é possível aferir uma relação de causalidade.

Assim, para melhor entender de que forma a relação entre as variáveis se consubstancia e testar as hipóteses da investigação, ao auferir qual a influência que o índice de diversificação e o sucesso da parceria tem no Desempenho Organizacional foram estimadas regressões lineares. Esta técnica é amplamente versátil e utilizada e tem como objetivo examinar a relação entre uma variável dependente e uma, ou mais, variáveis independentes (Hair et al., 2010).

5.4.1.1. Variáveis do modelo

Para além das variáveis dependentes (Desempenho Económico e Desempenho Não Económico) e as variáveis explicativas/independentes (índice de diversificação, Benefícios da perceção externa, Benefícios internos), os modelos contemplam ainda duas variáveis de controlo.

À semelhança do já praticado por outros autores (Berrett & Holliday, 2018a; Lu et al., 2019; Shaw & Allen, 2009; Shea & Wang, 2015), em primeiro lugar, considerou-se como variável de controlo a antiguidade/idade da organização. Esta variável foi calculada tendo por base o primeiro ano de atividade da organização

A segunda variável de controlo consiste numa *dummy* que assume o valor 1 caso a organização tenha como principal atividade “Cultura, comunicação e atividades de recreio” e o valor nulo, caso contrário. A inserção desta variável justifica-se pelas especificidades do período em análise, em que as organizações da “Cultura, comunicação e atividades de recreio” não conseguiram continuar a sua atividade, como comprovam o questionário “Impacto do COVID-19 e do Estado de Emergência nas Organizações Sociais de Portugal”, lançado pelo Nova SBE Data Science Knowledge Center, em parceria com o Nova SBE Leadership For Impact Knowledge Center e o relatório “Economia Social em Portugal: No contexto da COVID-19”, realizado pelo Instituto Politécnico de Setúbal e pelo Instituto Politécnico de Portalegre.

5.4.1.2. Diversificação e desempenho

Com o objetivo de testar a hipótese 1 do modelo, foram estimadas 3 regressões lineares que têm o Desempenho como variável dependente, calculado em função do índice de diversificação, da

idade da organização e da variável dummy relativamente à atividade da organização se situar em “Cultura, comunicação e atividades de recreio”. O último modelo considera, em alternativa ao índice de diversificação, o desempenho económico também como uma variável explicativa. Os modelos são os seguintes:

1. $DEcon = \beta_0 + \beta_1 ID + \beta_2 Cul + \beta_3 Antig + \varepsilon_i$
2. $DNEcon = \beta_0 + \beta_1 ID + \beta_2 Cul + \beta_3 Antig + \varepsilon_i$
3. $DNEcon = \beta_0 + \beta_1 DEcon + \beta_2 Cul + \beta_3 Antig + \varepsilon_i$

Em que DEcon= Desempenho Económico; DNEcon= Desempenho Não Económico; ID= índice de diversificação; Cul= variável dummy (1 se organização pertence a “Cultura, comunicação e atividades de recreio”, 0 caso contrário), Antig= Antiguidade da organização.

O R quadrado (R2) reflete quanta da variância da variável dependente é explicada pela independente (Hair, Anderson, Babin, & Black, 2010) e o que constatamos é que esse valor é bastante baixo, tanto no primeiro (R2=0,064), como no segundo modelo (R2=0,055), o que significa que apenas 6,4% da variância do desempenho económico é explicada pelo modelo e apenas 5,5% da variância do desempenho não económico é explicada pelo modelo.

Tabela 28 - Resumo dos Modelos 1, 2 e 3

Modelo	R	R quadrado (R2)	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1 – DEcon	0,253 ^a	0,064	0,054	0,97241504
2 – DNEcon	0,234 ^a	0,055	0,045	0,97724243
3 - DNEcon	0,590 ^b	0,348	0,341	0,81176683

a. Preditores: (Constante, antiguidade, Índice de diversificação, Cultura)

b. Preditores: (Constante, antiguidade, Cultura, Desempenho Económico)

Os modelos apresentam significância estatística, como podemos confirmar pela tabela 28, o que permite rejeitar a hipótese nula mediante a qual todos os coeficientes da regressão são nulos (Field, 2009; Pallant, 2013).

Tabela 29 - Tabela ANOVA para os modelos 1, 2 e 3

	Soma dos Quadrados	Df	Quadrado Médio	Z	Sig
Modelo 1					
<i>Regressão</i>	19,051	3	6,350	6,716	0,000 ^a
<i>Resíduo</i>	278,949	295	0,946		
<i>Total</i>	298,00	298			
Modelo 2					
<i>Regressão</i>	16,274	3	5,425	5,680	0,001 ^a
<i>Resíduo</i>	281,726	295	0,955		
<i>Total</i>	298,000	298			
Modelo 3					
<i>Regressão</i>	103,605	3	34,535	52,408	0,000 ^b
<i>Resíduo</i>	194,395	295	0,659		
<i>Total</i>	298,000	298			

a. Preditores: (Constante, antiguidade, Índice de diversificação, Cultura)

b. Preditores: (Constante, antiguidade, Cultura, Desempenho Económico)

A tabela 29 reflete os coeficientes para cada variável de cada modelo, bem como os respetivos níveis de significância.

Tabela 30 - Resultado dos Modelos 1, 2 e 3

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		
	β	Erro padrão	Beta	T	Sig.
1. Desempenho Económico					
Constante	0,470	0,159		2,965	0,003
Índice de diversificação	-0,546	0,254	-0,122	-2,153	0,032
Cultura	-0,486	0,143	-0,192	-3,396	0,001
antiguidade	-0,001	0,001	-0,140	-2,455	0,015
2. Desempenho Não Económico					
Constante	0,222	0,159		1,391	0,165
Índice de diversificação	-0,134	0,255	-0,030	-0,525	0,600
Cultura	-0,579	0,144	-0,229	-4,025	0,000
antiguidade	-0,001	0,001	-0,001	-1,158	0,248
3. Desempenho Não Económico					
Constante	0,055	0,060		0,921	0,358
Desempenho Económico	0,556	0,048	0,556	11,529	0,000
Cultura	-0,307	0,122	-0,122	-2,520	0,012
antiguidade	0.000083	0,000	0,008	0,172	0,864

Como já tinha sido sugerido pelo coeficiente de Pearson, o coeficiente do modelo 1 para o Índice de Diversificação indica que este tem uma influência negativa no Desempenho Económico, ou seja, à medida que o índice, isto é, a concentração, aumenta, aumentará também o Desempenho Económico. Esta influência negativa da concentração e, conseqüentemente, positiva da diversificação, tem por base o coeficiente de $\beta = -0,546$ e, portanto, um aumento unitário no Índice de Diversificação, resultará numa diminuição de 0,546 no Desempenho Económico.

Uma vez que a variável Índice de Diversificação apresenta significância ($p=0,032 < 0,05$), o modelo permite validar a hipótese 1a, mediante a qual se postula que a diversificação tem uma influência positiva no Desempenho Económico.

O mesmo não acontece no modelo 2 que explica o Desempenho Não Económico (DNEcon). Apesar do Índice de Diversificação deter um coeficiente de sinal negativo, esse coeficiente é menor do

que o registado no modelo anterior e não é estatisticamente significativo ($p=0,600>0,05$). Desta forma, não é possível suportar a hipótese 1b, de que a diversificação influencia também positivamente o desempenho não económico (DEcon).

Foi, ainda, estimado um terceiro modelo que decorre dos resultados obtidos na matriz de correlação. Como vimos na análise da correlação de Pearson, o Desempenho Económico e o Desempenho Não Económico apresentam uma forte correlação. Desta forma, uma vez que o índice de diversificação afeta significativamente o DEcon, procedeu-se à estimação de um novo modelo que tem como variável explicada o DNEcon, e o DEcon como variável explicativa.

Este novo modelo de estimação de DNEcon, apresenta-se como uma melhor alternativa ao anterior ao ter um $R^2=0,348$ e confirma que o desempenho económico tem uma forte ($\beta=0,556$) e significativa ($p=0,000$) influência no desempenho não económico. Desta forma, apesar de não ser possível suportar a Hipótese 1b, podemos entender que a diversificação tem um efeito indireto no desempenho não económico, efeito esse que é mediado pelo desempenho económico, na medida em que quanto mais diversificada uma organização, maior o seu DEcon e quanto maior o seu DEcon, maior o DNEcon.

De forma expectável, o modelo atribui um coeficiente negativo à variável *dummy* cultura, o que significa que o facto de uma organização ter como atividade principal “Cultura, comunicação e atividades de recreio” influenciou negativamente o seu desempenho no período análise. Apesar deste impacto ser significativo em ambos os modelos, é no desempenho não económico que tem maior expressão, ao registar um valor de significância mais baixo ($p_1=0,001 > p_2=0,000$) e um coeficiente de maior magnitude ($|\beta|=| - 0,579 | > |\beta|= | - 0,486 |$).

Já a influência da antiguidade da organização nestas variáveis, apesar de significativa, é ínfimo, com um coeficiente próximo de zero ($\beta= - 0,001$) em ambos os casos.

5.4.1.3. Efeito mediador dos Benefícios de parceria

Para testar o efeito mediador dos benefícios de parceria na relação entre índice de diversificação e desempenho, procedeu-se, em primeiro lugar, à estimação dos modelos que relacionam o índice de diversificação com os benefícios de parceria. Seguidamente, foram estimados os modelos que relacionam esses benefícios com o desempenho económico. Os modelos seguintes continuam a ter como variáveis de controlo a antiguidade e a variável *dummy* para cultura:

4. $Benefext = \beta_0 + \beta_1 ID + \beta_2 Cul + \beta_3 Antig + \varepsilon_i$
5. $Benefint = \beta_0 + \beta_1 ID + \beta_2 Cul + \beta_3 Antig + \varepsilon_i$
6. $DEcon = \beta_0 + \beta_1 Benefext + \beta_1 Benefint + \beta_3 Cul + \beta_4 Antig + \varepsilon_i$
7. $DNEcon = \beta_0 + \beta_1 Benefext + \beta_1 Benefint + \beta_3 Cul + \beta_4 Antig + \varepsilon_i$

Em que Benefext=Benefícios de parceria resultantes da percepção externa; Benefint= Benefícios internos de parceria; ID= índice de diversificação; Cul= variável *dummy* (1 se organização pertence a “Cultura, comunicação e atividades de recreio”, 0 caso contrário), Antig= Antiguidade da organização; DEcon= Desempenho Económico; DNEcon= Desempenho Não Económico.

Os modelos que têm os benefícios de parceria como variáveis dependentes, apresentam valores de R quadrado bastante reduzidos (aproximadamente 0,03), e inexistência de significância estatística ($p_4=0,300$ e $p_5=0,325$), o que não permite rejeitar a hipótese nula que postula que todos os coeficientes são nulos. Da mesma forma, os coeficientes estimados também não apresentam significância estatística, pelo que não é possível validar a relação positiva entre diversificação e benefícios de parceria, indicada pela hipótese 2.

Tabela 31 - Resumo dos Modelos 4,5,6 e 7

Modelo	R	R quadrado (R2)	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	
4 - Benefext	0,178 ^a	0,032	0,06	0,95824606	
5 - Benefint	0,173 ^a	0,030	0,004	0,90665694	
6 – DEcon	0,376 ^b	0,141	0,128	0,93777864	
7 - DNEcon	0,285 ^b	0,081	0,067	0,95319899	
	Soma dos Quadrados	Df	Quadrado Médio	Z	Sig
Modelo 4					
<i>Regressão</i>	3,402	3	1,134	1,235	0,300 ^a
<i>Resíduo</i>	103,761	113	0,918		
<i>Total</i>	107,162	116			
Modelo 5					
<i>Regressão</i>	2,883	3	0,961	1,169	0,325 ^a
<i>Resíduo</i>	92,889	113	0,822		
<i>Total</i>	95,772	116			
Modelo 6					
<i>Regressão</i>	36,733	4	9,183	10,442	0,000 ^b
<i>Resíduo</i>	223,375	254	0,879		
<i>Total</i>	260,108	258			
Modelo 7					
<i>Regressão</i>	20,442	4	5,111	5,625	0,000 ^b
<i>Resíduo</i>	230,781	254	0,909		
<i>Total</i>	251,224	258			

a. Preditores: (Constante), antiguidade, Cultura e índice de diversificação

b. Preditores: (Constante), antiguidade, Benef externos, Benef internos, Cultura

Ainda assim, no que diz respeito à relação dos benefícios de parceria com o desempenho, os modelos 6 e 7 registam um valor melhor de R quadrado quando comparado com os dois primeiros

modelos anteriormente referidos, em que se explicou o desempenho através da diversificação. Neste caso, o modelo 6 explica 14,1% da variância da sua variável dependente e o modelo 7, 8,1%. Os modelos 6 e 7 apresentam significância estatística, como podemos confirmar pela tabela 31, o que permite rejeitar a hipótese de que todos os coeficientes da regressão são nulos.

Tabela 32 - Resultado dos Modelos 4,5,6 e 7

Modelo	Coefficientes não padronizados		Coefficientes padronizados		
	β	Erro padrão	Beta	T	Sig.
4- Benefext					
Constante	0,372	0,389		0,955	0,342
Índice de diversificação	-0,977	1,089	-0,087	-0,897	0,372
cultura	-0,380	0,222	-0,160	-1,715	0,089
antiguidade	0,000	0,001	0,035	0,354	0,724
5- Benefint					
Constante	0,677	0,368		1,838	0,069
Índice de diversificação	-1,924	1,031	-0,182	-1,866	0,065
cultura	-0,036	0,210	-0,016	-0,172	0,864
antiguidade	0,001	0,001	0,067	0,683	0,496
6- Desempenho Económico					
Constante	0,243	0,074		3,296	0,001
Benef externos	-0,033	0,069	-0,033	-0,474	0,636
Benef internos	0,300	0,069	0,299	4,367	0,000
cultura	-0,571	0,148	-0,227	-3,853	0,000
antiguidade	-0,001	0,001	-0,133	-2,276	0,024
7- Desempenho Não Económico					
Constante	0,196	0,075		2,615	0,009
Benef externos	-0,084	0,070	-0,85	1,191	0,235
Benef internos	0,099	0,70	0,100	1,412	0,159
cultura	-0,558	0,151	-0,225	-3,704	0,000
antiguidade	-0,001	0,001	-0,068	-1,130	0,259

Apesar do coeficiente de correlação de Pearson, indicar uma relação entre os benefícios de parceria e o desempenho (económico e não económico), o modelo com a integração de variáveis de controlo, não reflete essa mesma relação. Apenas no modelo 6, uma das variáveis de sucesso de parceria (benefícios internos) é significativa. A variável de benefícios resultantes da perceção externa não é significativa em nenhum dos modelos, apesar da sua significância ser inferior no modelo 7 ($p_6=0,235 < p_7=0,636$).

A partir da análise dos resultados é possível constatar que os Benefícios Internos influenciam positivamente o Desempenho Económico, na medida em que uma melhoria nestes benefícios (facilitação de aquisição de recursos, melhoria de resultados económicos, motivação dos funcionários), gerará um aumento no Desempenho Económico. Este resultado permite validar apenas parcialmente a hipótese 3b, de que o sucesso de parcerias tem um efeito positivo no desempenho económico.

À semelhança do que havia acontecido com os três primeiros modelos, também nestes é reforçado o impacto negativo da atividade “Cultura, comunicação e atividades de recreio” no desempenho do período em análise.

5.4.2. Preocupações em relação à situação pandémica

Em consonância com os objetivos da investigação, é relevante, ainda, salientar os resultados relativamente à preocupação manifestada pelas entidades em relação a aspetos importantes da sua gestão.

Como podemos confirmar pelo gráfico seguinte, as organizações assumem uma maior preocupação com a diminuição de doações e com a capacidade para manter programas, enquanto as preocupações com despedimentos ou com renovação de contratos com o Estado são, na sua maioria, nenhuma ou ligeiras. Estes dados apresentam-se como preocupantes, principalmente no que diz respeito à capacidade para manter programas dado que estes são a razão de existir de estas organizações.

De realçar que, das 141 entidades que não demonstram qualquer tipo de preocupação com despedimentos de colaboradores, 58 (41,1%) são organizações que não têm qualquer tipo de colaboradores remunerados.

Daquelas que têm pelo menos 1 colaborador remunerado, apenas 37,56% não apresenta qualquer preocupação com despedimentos, sendo que 47,06% se mostram, pelo menos, um pouco preocupadas com essa possibilidade. Estes dados são especialmente preocupantes tendo em conta que este setor é ainda muito pouco profissionalizado e refletem uma possível ameaça a essa profissionalização no decorrer da crise pandémica.

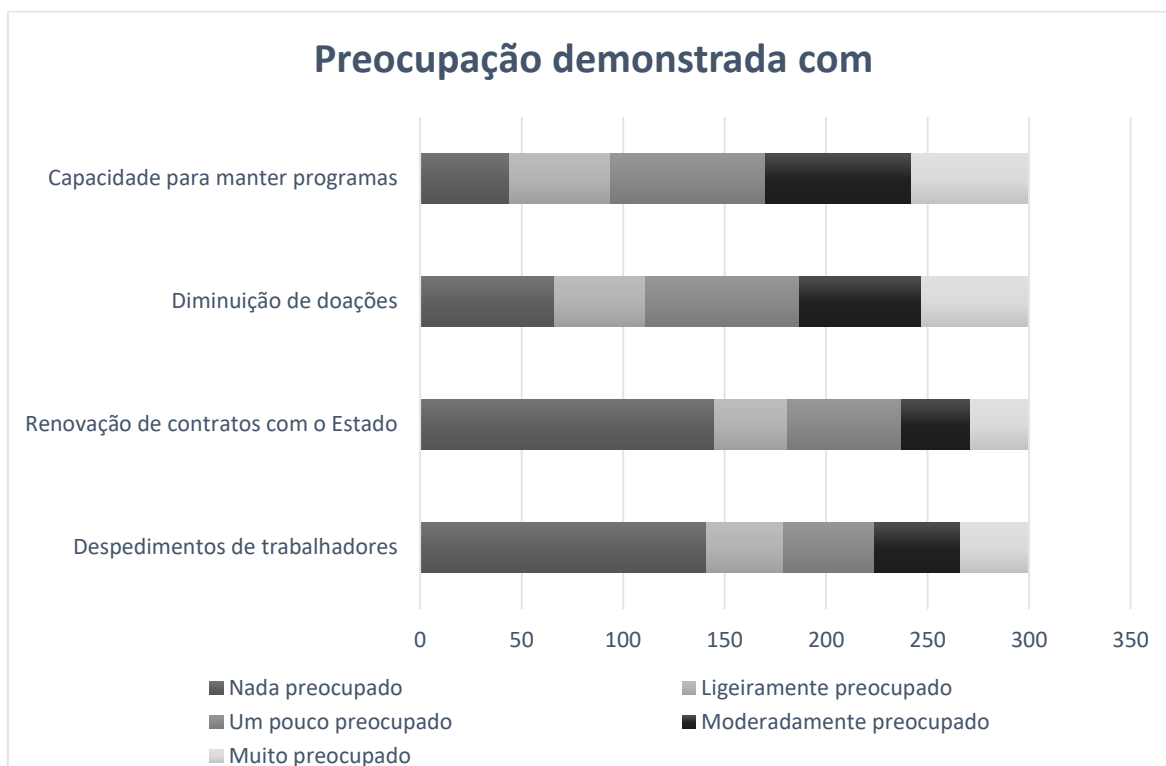


Gráfico 2 - Nível de preocupação demonstrada, na sequência da situação pandémica, com aspetos relevantes para o funcionamento da organização

6. Conclusão

Nas últimas décadas o setor da economia social tem vindo a ganhar espaço e a revelar-se como um setor de importância vital para a sociedade, não só pelo seu impacto na economia nacional, através de um contributo de 3% para o VAB e de 5,3% para o emprego (CASES, 2016), mas principalmente pelo papel que desempenha na mitigação de problemas socioeconómicos complexos e no fornecimento de bens e serviços públicos, complementando a ação do Estado.

Com missões sociais por vezes abstratas, este setor apresenta, na sua maioria, organizações pouco profissionalizadas em termos da sua estrutura de gestão. Em particular, estas organizações enfrentam dificuldades não só ao nível da medição do seu desempenho e impacto, mas também de afirmação e comunicação do seu papel na sociedade.

Com o crescimento do setor e o conseqüente aumento da concorrência por financiamento, as organizações procuram as melhores estratégias de recursos que lhes permitam alcançar os melhores resultados de desempenho. Ao mesmo tempo, trabalham em rede, celebrando parcerias e acordos de cooperação, para conseguir potenciar os seus resultados, alcançando benefícios para si e para a comunidade.

Em virtude do que agora se expôs, a presente investigação teve como objetivo principal o estudo da forma como, quer as estratégias de financiamento, quer as parcerias celebradas pelas organizações influenciam o desempenho das organizações.

6.1. Discussão dos resultados e principais conclusões

A amostra da presente investigação cobriu todo o território continental, registando, ainda, 3 respostas provenientes das ilhas e conseguiu representar todas as formas jurídicas da economia social portuguesa, ainda que as ACFA tenham sido as mais participativas (61,9%). As organizações respondentes desenvolvem a sua atividade principalmente em Serviços Sociais (25,1%), Cultura, comunicação e atividades de recreio (19,4%) e Educação (16,4%) e, na sua maioria, possuem o estatuto de Utilidade Pública, ao passo que o estatuto de IPSS é reconhecido apenas a 40,8% da amostra.

No que se refere às estratégias de financiamento, foi possível apurar um Índice de Diversificação médio de 0,55, o que revela moderada concentração, sendo que a maioria das entidades registou um índice superior a 0,5 e, portanto, uma tendência para a concentração de recursos financeiros.

De forma a avaliar a influência deste índice no desempenho organizacional, foram estimados modelos que permitiram validar a hipótese 1^a. Este resultado, mediante o qual a diversificação afeta positivamente o desempenho económico, vai de encontro ao que tem vindo a ser validado também na literatura anterior (Trussel, 2002; Keating et al., 2005), em que essa influência positiva da diversificação tem um efeito positivo na posição e capacidade financeira (Chang & Tuckman, 1994; Zhu et al., 2018). Estes resultados parecem contrariar os benefícios da concentração para o desempenho económico que têm vindo a ser invocados por autores que defendem a estratégia de concentração (Frumkin & Keating, 2011; de los Mozos et al., 2016; von Schnurbein & Fritz, 2017).

Apesar da ampla discussão que os autores têm vindo a travar na relação entre a diversificação/concentração e as medidas de desempenho económico ou de sustentabilidade financeira, existe uma lacuna no que se refere à relação dessas estratégias de recursos com o desempenho não económico, ou seja, com aspetos como o aumento de beneficiários ou voluntários, a melhoria na satisfação dos stakeholders. Berrett & Holliday (2018) tentaram preencher esta lacuna, ao analisar se a diversificação influenciava positivamente os *outputs* das organizações da sua amostra, tendo por base a redução de vulnerabilidade financeira que esta estratégia permite e que é sugerida pela teoria da dependência de recursos. O seu estudo empírico permitiu suportar esta linha de pensamento.

Apesar de, ao contrário do estudo mencionado no parágrafo anterior, os resultados da presente dissertação não permitirem suportar a hipótese de que existe uma relação direta, positiva e significativa entre a diversificação e o desempenho não económico, permitem encontrar uma relação indireta que segue o entendimento de Berrett & Holliday (2018). Estes autores sugerem que a relação entre os dois conceitos se dava tendo em conta a redução de vulnerabilidade. Ora, o apuramento feito no presente estudo, de uma relação entre diversificação e desempenho não económico que é mediada pelo desempenho económico sugere isso mesmo, que a diversificação, através do alcance de melhores posições e capacidades financeiras, permitirá atingir um maior nível de desempenho não económico.

Neste contexto de crescente competição por recursos e de problemas socioeconómicos complexos, as relações de parceria e cooperação que caracterizam este setor assumem ainda maior relevância.

Os benefícios desta cooperação que são sugeridos pela literatura e vão desde a melhoria dos resultados, ao aumento de conhecimento através da partilha do mesmo e até, produtos e serviços mais eficazes (Mitchell et al., 2015; Nelson & Zadek, 2000). Estes benefícios, ao contemplarem melhorias em aspetos integrantes do conceito de desempenho organizacional, indicam que os benefícios de parcerias trarão também benefícios para o desempenho da organização. No entanto, os dados deste estudo não indicam essa mesma relação.

A hipótese 2 que a presente investigação procurou testar foi o efeito positivo da diversificação no sucesso de parcerias. Este efeito não foi validado uma vez que a relação entre diversificação e as variáveis de benefícios de parceria não apresentam significância estatística, ao contrário do que seria de esperar uma vez que é sugerido que organizações com bases de recursos mais incertas, mais concentradas, por exemplo, sejam mais suscetíveis a entrar em parcerias (Sowa, 2009 apud Proulx et al., 2014) e, portanto, em tirar benefícios das mesmas.

Também no que respeita à hipótese 3, ou seja, à relação positiva entre estes benefícios e desempenho, os dados demonstram que apenas existe significância estatística para a relação positiva entre benefícios internos e desempenho económico, o que, em certa parte, vai de encontro ao referido na revisão de literatura uma vez que os benefícios destas relações de cooperação são essencialmente económicos (Mitchell et al., 2015).

Por fim, dado o contexto excecional vivido no período em análise, as organizações foram, ainda convidadas a avaliar o seu nível de preocupação em relação a aspetos chave da sua gestão (despedimentos, renovação de contratos com o Estado, Rendas, doações e continuação de programas), sendo que a diminuição de doações e a capacidade para manter programas são os aspetos que mais preocupam as entidades da amostra, o que se revela preocupante principalmente na capacidade para manter programas uma vez que os projetos e programas das OSFL são a sua razão de existir. Outra situação alarmante decorre do facto de quase metade das organizações que têm colaboradores remunerados, manifestarem, pelo menos, um pouco de preocupação com despedimentos. Esses despedimentos, a concretizarem-se, contribuirão para uma ainda menor profissionalização do setor.

6.3. Limitações e pesquisa futura

Apesar da Lei de Bases de Economia Social prever a criação de uma base de dados deste setor, essa listagem de todas as organizações que compõem este universo e respetivos contactos ainda

não existe. Esta inexistência apresenta-se como uma limitação, não só para a presente investigação, mas para qualquer estudo à semelhança que se pretenda desenvolver, uma vez que é necessário um moroso trabalho de pesquisa das organizações e dos seus contactos. Esse trabalho é dificultado pela dispersão de informação, ausência de presença digital das organizações e *sítes* e redes sociais desatualizadas. Consequentemente, existirão limitações na dimensão da amostra, o que torna muito difícil a existência de representatividade na mesma, sendo apenas o reflexo das escolhas do investigador. Desta forma, enquanto a base de dados do setor não existir, trabalhos futuros devem procurar aumentar a dimensão da amostra, para conseguir uma maior aproximação à realidade.

Como tivemos oportunidade de constatar ao longo do estudo, o setor da economia social apresenta bastante diversidade, não só na forma jurídica que as entidades podem assumir, mas também, no seu tamanho, composição, profissionalização e ambições. Desta forma, como aliás se pode perceber pelos comentários deixados no campo a isso destinado no questionário (Anexo 8.2.), são muitas as entidades que não percebem a importância das práticas de gestão neste contexto, ou que não praticam algum dos aspetos do questionário no seu quotidiano. Ao tratar todas as organizações de forma igual, sujeitando-as ao mesmo tipo de análise, podem estar a ser perdidos dados importantes, pelo que, é recomendado que esta diversidade seja tida em conta em pesquisas futuras, tentando estudar o setor por partes e não como um todo. Dessa forma, será possível estudar as especificidades de cada grupo de entidades.

Este estudo tem por base a perceção das organizações face aos diversos aspetos questionados. Desta forma, uma das limitações a salientar é o facto de traduzir essas mesmas perceções que podem estar desfasadas da realidade, e que traduzem apenas uma perspetiva da realidade – a da organização – deixando de parte a perspetiva do cliente, ou de outros *stakeholders* relevantes. Assim, estudos de caso em que sejam levados a cabo inquéritos de satisfação podem ser especialmente importantes para avaliar este ponto.

A falta de práticas de medição de desempenho e a inexistência de uma base de dados que reúna esse tipo de informação, à semelhança do que acontece noutros países (Estados Unidos da América, por exemplo, no que diz respeito ao desempenho económico), justifica que estudos como este sejam a forma mais simples de estudar o desempenho, impossibilitando comparações temporais. Tais comparações seriam especialmente pertinentes tendo em conta o período de análise em questão, a fim de perceber o impacto que a pandemia teve no desempenho destas

entidades. Mas também para avaliar a efetiva relação entre as variáveis uma vez que o ano em análise foi de estagnação para todas as entidades, o que pode influenciar a aferição de relações.

Por fim, de forma a ter um índice de diversificação o mais aproximado da realidade possível, sugere-se uma maior segregação das fontes de financiamento destas entidades. Tal torna-se imprescindível para uma maior compreensão da realidade uma vez que, por exemplo, uma organização que dependa totalmente de doações, mas que tenha apenas 1 doador, não está na mesma situação de dependência de uma entidade também dependente a 100% de doações, mas que tem 1000 doadores. Nesta análise, será importante também perceber o tipo de concentração, identificando as organizações predominantemente financiadas por fundos públicos, privados e próprios, bem como as organizações mistas, para compreender se os diferentes tipos de concentração têm também impactos diferentes no desempenho.

7. REFERÊNCIAS

- Alfirević, N., Pavičić, J., & Čačija, L. N. (2014). Performance of non-profit organizations: Empirical contrasts between privately and publicly funded croatian humanitarian organizations. *Economic Annals*, 59(200), 115–129. <https://doi.org/10.2298/EKA1400115A>
- Amaratunga, D., Baldry, D., Sarshar, M., & Newton, R. (2002). Quantitative and qualitative research in the built environment: application of “mixed” research approach. *Work Study*, 51(1), 17–31. <https://doi.org/10.1108/00438020210415488>
- Andrade, A. M., & Franco, R. C. (2007). *Economia do Conhecimento: Organizações sem fins lucrativos*. Sociedade Portuguesa de Inovação.
- Anheier, H. K. (2016). *Nonprofit Organizations: theory, management, policy*. Routledge
<https://doi.org/10.1109/IS3C.2016.111>
- Ashley, S., & Faulk, L. (2010). Nonprofit Competition in the Grants Marketplace: Exploring the Relationship Between Nonprofit Financial Ratios and Grant Amount. *Nonprofit Management and Leadership*, 21(1), 43–57. <https://doi.org/10.1002/nml>
- Austin, J. E., & Seitanidi, M. M. (2012). Collaborative Value Creation: A Review of Partnering Between Nonprofits and Businesses: Part I. Value Creation Spectrum and Collaboration Stages. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(5), 726–758.
<https://doi.org/10.1177/0899764012450777>
- Balabanis, G., Stables, R. E., & Phillips, H. C. (1997). Market orientation in the top 200 British charity organizations and its impact on their performance. *European Journal of Marketing*, 31(8), 583–603. <https://doi.org/10.1108/03090569710176592>
- Barroso-Méndez, M. J., Galera-Casquet, C., Seitanidi, M. M., & Valero-Amaro, V. (2016). Cross-sector social partnership success: A process perspective on the role of relational factors. *European Management Journal*, 34(6), 674–685.
<https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.07.004>
- Berrett, J. L., & Holliday, B. S. (2018a). The Effect of Revenue Diversification on Output Creation in Nonprofit Organizations: A Resource Dependence Perspective. *Voluntas*, 29(6), 1190–1201. <https://doi.org/10.1007/s11266-018-00049-5>

- Berrett, J. L., & Holliday, B. S. (2018b). The Effect of Revenue Diversification on Output Creation in Nonprofit Organizations: A Resource Dependence Perspective. *Voluntas*, 29(6), 1190–1201. <https://doi.org/10.1007/s11266-018-00049-5>
- Biancuzzi, M., & Vicente, V. M. B. (2017). Análise do desempenho organizacional das organizações não governamentais no município de Ituiutaba/MG. *REPATS-Revista de Estudos e Pesquisas Avançadas Do Terceiro Setor*, 4(2), 477–503.
- Boateng, A., Akamavi, R. K., & Ndoro, G. (2016). Measuring performance of non-profit organisations: Evidence from large charities. *Business Ethics*, 25(1), 59–74. <https://doi.org/10.1111/beer.12108>
- Brown, W. (2005). Exploring the association between board and organizational performance in nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 15(3), 317–339.
- Bryman, A. (2012). *Social research methods* (4th ed). Oxford university press. (4th ed.).
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2006). The design and implementation of cross-sector collaborations: Propositions from the literature. *Public Administration Review*, 66(SUPPL. 1), 44–55. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00665.x>
- Caeiro, J. M. C. (2008). Economia social: conceitos, fundamentos e tipologia. *Revista Katálysis*, 11(1), 61–72. <https://doi.org/10.1590/s1414-49802008000100006>
- Carroll, D. A., & Stater, K. J. (2009). Revenue diversification in nonprofit organizations: Does it lead to financial stability? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(4), 947–966. <https://doi.org/10.1093/jopart/mun025>
- Chang, Cyril F; Tuckman, H. P. (1994). Revenue diversification among non-profits. *Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 5(3), 273–290.
- Chang, C. F. ., & Tuckman, H. P. (2010). Income diversification. In D. R. Young & B. A. Seaman (Eds.), *Handbook of Research on Nonprofit Economics and Management* (pp. 5–17).
- Chen, H. L., & Hsu, C. H. (2013). Entrepreneurial orientation and firm performance in non-profit service organizations: Contingent effect of market orientation. *Service Industries Journal*, 33(5), 445–466. <https://doi.org/10.1080/02642069.2011.622372>
- Chikoto, G. L., Ling, Q., & Neely, D. G. (2016). The adoption and use of the Hirschman–

- Herfindahl Index in nonprofit research: Does revenue diversification measurement matter? *Voluntas*, 27(3), 1425–1447. <https://doi.org/10.1007/s11266-015-9562-6>
- Crişan, E., & Dan, M. (2018). Revenue Diversification Strategies for Non-Governmental Organizations. *Review of International Comparative Management*, 19(1), 31–39. <https://doi.org/10.24818/rmci.2018.1.31>
- Decreto-Lei n.º 519-G2/79 de 29 de dezembro do Ministério dos Assuntos Sociais.*, Pub. L. No. Diário da República n.º 299/1979, 10.º Suplemento, Série I de 1979-12-29 (1979).
- Decreto-Lei n.º 391/2007 de 7 de novembro da Presidência do Conselho de Ministros.*, Pub. L. No. Diário da República n.º 391/2007, Série I de 2007-12-13 (2007).
- Deitrick, L., Tinkler, T., Young, E., Strawser, C. C., & Meschen, C. (2020). Nonprofit Sector Response to COVID-19. *Nonprofit Sector Issues and Trends*, 1–7. Retrieved from <https://digital.sandiego.edu/np-issues/4>
- Duque-Zuluaga, L. C., & Schneider, U. (2008). Market orientation and organizational performance in the nonprofit context: Exploring both concepts and the relationship between them. *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing*, 19(2), 25–47. https://doi.org/10.1300/J054v19n02_02
- Enjolras, B., Salamon, L. M., Sivesinf, K., & Zimmer, A. (2018). *The third sector as a renewable resource for Europe: Concepts, impacts, challenges and opportunities*. Springer Nature.
- Fernandes, J. M., Graça, E., Sá, J., dos Santos, F. S., Azevedo, C., Pires de Almeida, F., ... Silva, L. A. (2016). *A Economia Social em Portugal*. Retrieved from https://aipes.pt/wp-content/uploads/2015/05/AF_JMF_ECONOMIA_LIVRO_ISSU.pdfhttp://www.uv.es/fatwirepub/userfiles/file/ES_lberoamerica-vol2.pdf#page=233
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics using SPSS*. Sage publications
- Fischer, R. L., Wilsker, A. L., & Young, D. R. (2007). *Exploring the Revenue Mix of Nonprofit Organizations-Does it relate to Publicness?* Retrieved from <http://ssrn.com/abstract=1024484>
- Froelich, K. A. (1999). Diversification of revenue strategies: Evolving resource dependence in nonprofit organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 28(3), 246–268. <https://doi.org/10.1177/0899764099283002>

- Frumkin, P., & Keating, E. K. (2011). Diversification Reconsidered: The Risks and Rewards of Revenue Concentration. *Journal of Social Entrepreneurship*, 2(2), 151–164.
<https://doi.org/10.1080/19420676.2011.614630>
- George, D., & Mallery, P. (2018). *IBM SPSS Statistics 25 Step by Step*. Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9781351033909>
- Grønbjerg, K. A. (1993). *Understanding nonprofit funding: Managing revenue in social services and community development organizations*. Jossey-Bass Publishers.
<https://doi.org/10.1007/bf02354041>
- Guimarães, P. (2020) Sustentabilidade e cooperação interinstitucional. In Pitacas, J., & Reto, L. (2020). *A Economia Social Numa Visão Plural*. Lisboa, Aos Papeis. Retrieved from
https://www.cases.pt/wp-content/uploads/2020/03/A-Economia-Social-numa-visão-plural_CIRIEC-PT_2020.pdf
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Babin, B. J., & Black, W. C. (2010). *Multivariate Data Analysis*.
<https://doi.org/10.1016/j.foodchem.2017.03.133>
- Isidoro, A., Dias, P., & Leal, S. (2015). Os determinantes da eficácia organizacional numa organização de economia social: um estudo de caso. *Revista Da UIIPS*, 3(1), 19–38.
 Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&site=eds-live&db=edsrca&AN=rcaap.openAccess.10071.10582>
- Kaplan, R. S. (2001). Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations. *Nonprofit management and Leadership*, 11(3), 353-370.
- Kara, A., Spillan, J. E., & DeShields, O. W. (2004). An Empirical Investigation of the Link between Market Orientation and Business Performance in Nonprofit Service Providers. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 12(2), 59–72.
<https://doi.org/10.1080/10696679.2004.11658519>
- Keating, E. K., Fischer, M., Gordon, T. P., & Greenlee, J. S. (2005). Assessing Financial Vulnerability in the Nonprofit Sector. *SSRN Electronic Journal*, (27).
<https://doi.org/10.2139/ssrn.647662>
- Khanuja, H. S., Chaudhry, Y. P., Sheth, N. P., Oni, J. K., Parsley, B. S., & Morrison, J. C. (2020). Humanitarian Needs: The Arthroplasty Community and the COVID-19 Pandemic. *Journal of*

- Arthroplasty*, 35(7), S85–S88. <https://doi.org/10.1016/j.arth.2020.04.054>
- Kingma, B. R. (1993). Portfolio Theory and Nonprofit Financial Stability. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 22(2), 105-119.
- Levine Daniel, J., & Kim, M. (2018a). The Scale of Mission-Embeddedness as a Nonprofit Revenue Classification Tool: Different Earned Revenue Types, Different Performance Effects. *Administration and Society*, 50(7), 947–972.
<https://doi.org/10.1177/0095399716647152>
- Levine Daniel, J., & Kim, M. (2018b). The Scale of Mission-Embeddedness as a Nonprofit Revenue Classification Tool: Different Earned Revenue Types, Different Performance Effects. *Administration and Society*, 50(7), 947–972.
<https://doi.org/10.1177/0095399716647152>
- Lu, J., Lin, W., & Wang, Q. (2019). Does a More Diversified Revenue Structure Lead to Greater Financial Capacity and Less Vulnerability in Nonprofit Organizations? A Bibliometric and Meta-Analysis. *Voluntas*, 30(3), 593–609. <https://doi.org/10.1007/s11266-019-00093-9>
- Lugoboni, L. F., Zittei, M. V. M., Só, B., & Correa, H. L. (2014). Modelo de avaliação de desempenho em instituições sem fins lucrativos : proposta de um modelo. *X Congresso Nacional de Excelência Em Gestão*, 1–17. Retrieved from http://www.inovarse.org/sites/default/files/T14_0432_3.pdf
- Macedo, I. M., & Pinho, J. C. (2006). The relationship between resource dependence and market orientation: The specific case of non-profit organisations. *European Journal of Marketing*, 40(5–6), 533–553. <https://doi.org/10.1108/03090560610657822>
- Macedo, I. M., Pinho, J. C., & Silva, A. M. (2016). Revisiting the link between mission statements and organizational performance in the non-profit sector: The mediating effect of organizational commitment. *European Management Journal*, 34(1), 36–46.
<https://doi.org/10.1016/j.emj.2015.10.003>
- Maher, C. S., Hoang, T., & Hindery, A. (2020). Fiscal Responses to COVID-19: Evidence from Local Governments and Nonprofits. *Public Administration Review*, 80(4), 644–650.
<https://doi.org/10.1111/puar.13238>
- Mahmoud, M. A., & Yusif, B. (2012). Market orientation, learning orientation, and the

- performance of nonprofit organisations (NPOs). *International Journal of Productivity and Performance Management*, 61(6), 624–652.
<https://doi.org/10.1108/17410401211249193>
- Mamabolo, A., & Myres, K. (2020). Performance Measurement in Emerging Market Social Enterprises using a Balanced Scorecard. *Journal of Social Entrepreneurship*, 11(1), 65–87.
<https://doi.org/10.1080/19420676.2018.1561499>
- Markowitz, H. (1952). Portfolio Selection. *The Journal of Finance*, 7(1), 77–91.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1952.tb01525.x>
- Marlin, D., Ritchie, W. J. ., & Geiger, S. W. (2009). Strategic Group Membership and Nonprofit Organization Performance. *Nonprofit Management and Leadership*, 20(1), 23–39.
<https://doi.org/10.1002/nml>
- Mitchell, G. E., O'Leary, R., & Gerard, C. (2015). Collaboration and performance: Perspectives from public managers and NGO leaders. *Public Performance and Management Review*, 38(4), 684–716. <https://doi.org/10.1080/15309576.2015.1031015>
- Monzón Campos, J. L.; Chaves Ávila, R. (2012). *La economía social en la Unión Europea*.
- Namorado, R. (2006). *Os quadros jurídicos da economia social*.
- Namorado, R. (2017). O que é a economia social? *Economia Social Em Textos*, (1), 1–17.
 Retrieved from <http://www.uc.pt/feuc/ceces/>
- Nelson, J., & Zadek, S. (n.d.). *Partnership Alchemy: New Social Partnerships in Europe*. The Copenhagen Centre
- Nicola, M., Alsafi, Z., Sohrabi, C., Kerwan, A., Al-Jabir, A., Iosifidis, C., ... Agha, R. (2020). The socio-economic implications of the coronavirus pandemic (COVID-19): A review. *International Journal of Surgery*, 78, 185–193.
<https://doi.org/10.1016/j.ijssu.2020.04.018>
- Pallant, J. (2013). *SPSS Survival Manual*. McGraw.hill education (UK).
<https://doi.org/10.4324/9781003117452-12>
- Pandey, S., Kim, M., & Pandey, S. K. (2017). Do Mission Statements Matter for Nonprofit Performance?: Insights from a Study of US Performing Arts Organizations. *Nonprofit*

- Management and Leadership*, 27(3), 389–410. <https://doi.org/10.1002/nml.21257>
- Pfeffer, Jeffrey; Salancik, G. R. (2003). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Stanford University Press.
- Poister, T. H. (2003). *Measuring Performance in Public and Nonprofit Organizations*. John Wiley & Sons. Retrieved from [https://books.google.al/books?hl=en&lr=&id=7a7veeCjul4C&oi=fnd&pg=PR9&dq=measuring+performance+of+public+&ots=4Gw466mvJE&sig=ARs7WbWb1DxQgfNYPzldIn-qNDs&redir_esc=y#v=onepage&q=measuring performance of public&f=false](https://books.google.al/books?hl=en&lr=&id=7a7veeCjul4C&oi=fnd&pg=PR9&dq=measuring+performance+of+public+&ots=4Gw466mvJE&sig=ARs7WbWb1DxQgfNYPzldIn-qNDs&redir_esc=y#v=onepage&q=measuring+performance+of+public&f=false)
- Poister, T. H., Aristigueta, M. P., & Hall, J. L. (2014). *Managing and measuring performance in public and nonprofit organizations: An integrated approach*. John Wiley & Sons.
- Proulx, K. E., Hager, M. A., & Klein, K. C. (2014). Models of collaboration between nonprofit organizations. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(6), 746–765. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-06-2013-0121>
- Ritchie, W. J., & Kolodinsky, R. W. (2003). Nonprofit organization financial performance measurement: An evaluation of new and existing financial performance measures. *Nonprofit Management and Leadership*, 13(4), 367–381. <https://doi.org/10.1002/nml.5>
- Sacristán López de los Mozos, I., Rodríguez Duarte, A., & Rodríguez Ruiz, Ó. (2016). Resource Dependence In Non-profit Organizations: Is It Harder To Fundraise If You Diversify Your Revenue Structure? *Voluntas*, 27(6), 2641–2665. <https://doi.org/10.1007/s11266-016-9738-8>
- Salamon, L. M., & Anheier, H. K. (1997). *Defining the nonprofit sector: A cross-national analysis*. Manchester University Press.
- Santos, L. (2010). Empreendedorismo Social e Desempenho Organizacional: um estudo aplicado às organizações sem fins lucrativos. *Revista Da Faculdade de Ciências Humanas e Sociais*, 206, 196–206.
- Sawhill, J. C., & Williamson, D. (n.d.). Mission Impossible? Measuring Success in Nonprofit Organizations. *Nonprofit management and leadership*, 11(3), 371-386
- Selsky, J. W., & Parker, B. (2005). Cross-sector partnerships to address social issues: Challenges to theory and practice. *Journal of Management*, 31(6), 849–873.

<https://doi.org/10.1177/0149206305279601>

Serapioni, M., Ferreira, S., & Lima, T. M. (2013). Voluntariado em Portugal - Contextos, Atores e Práticas.

Shaw, S., & Allen, J. B. (2009). “ To Be a Business and to Keep Our Humanity ” A Critical Management Studies Analysis of the Relationship Between a Funder and Nonprofit Community Organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 20(4), 83–96.
<https://doi.org/10.1002/nml>

Shaw, S., & Allen, J. B. (2014). The Impact of Board Diversity and Expertise on Nonprofit Performance. *Nonprofit Management and Leadership*, 25(2), 113–130.
<https://doi.org/10.1002/nml>

Shea, J., & Wang, J. Q. (2015). Revenue Diversification in Housing Nonprofits: Impact of State Funding Environments. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(3), 548–567.
<https://doi.org/10.1177/0899764015593643>

Su, S., Nuryyev, G., & Aimable, W. (2014). the Effect of Financial Management on the Performance of Non-Profit Organizations : an Empirical Study in Haiti. *The International Journal of Organizational Innovation*, 6(4), 90–99.

Trussel, J. M. (2002). Revisiting the prediction of financial vulnerability. *Nonprofit Management and Leadership*, 13(1), 17–31. <https://doi.org/10.1002/nml.13103>

Tucker, B. (2010). Through Which Lens? Contingency and Institutional Approaches to Conceptualising Organisational Performance in the Not-for-Profit Sector. *Journal of Applied Management Accounting Research*, 8(1)

Tuckman, H. P., & Chang, C. F. (n.d.). A Methodology for Measuring the Financial Vulnerability of Charitable Nonprofit Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 20(4), 445-460.

Velli, V., & Sirakoulis, K. (2018). Performance Measurement in Non-profit Theatre Organizations: *International Journal of Arts* 21(1)

von Schnurbein, G., & Fritz, T. M. (2017). Benefits and Drivers of Nonprofit Revenue Concentration. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 46(5), 922–943.
<https://doi.org/10.1177/0899764017713876>

- Weisbrod, B. A. (1998). Guest editor's introduction: The nonprofit mission and its financing. *Journal of Policy Analysis and Management*, *17*(2), 165–174.
[https://doi.org/10.1002/\(sici\)1520-6688\(199821\)17:2<165::aid-pam3>3.0.co;2-m](https://doi.org/10.1002/(sici)1520-6688(199821)17:2<165::aid-pam3>3.0.co;2-m)
- White, Darin W.; Sinas, C. F. (2008). An empirical investigation of the link between market orientation and church performance. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, *13*(2), 153–165. <https://doi.org/10.1080/10696679.2004.11658519>
- Wicker, P., & Breuer, C. (2014). Examining the Financial Condition of Sport Governing Bodies: The Effects of Revenue Diversification and Organizational Success Factors. *Voluntas*, *25*(4), 929–948. <https://doi.org/10.1007/s11266-013-9387-0>
- Zhu, J., Ye, S., & Liu, Y. (2018). Legitimacy, Board Involvement, and Resource Competitiveness: Drivers of NGO Revenue Diversification. *Voluntas*, *29*(6), 1176–1189.
<https://doi.org/10.1007/s11266-018-0044-5>

8. ANEXOS

8.1. Questionário

Bloco 1

Este estudo tem como principal objetivo compreender as práticas de gestão das organizações sem fins lucrativos, em Portugal.

Convidamo-lo a colaborar neste estudo, através do preenchimento deste questionário. Gostaríamos que as suas respostas traduzam a realidade da sua organização.

O preenchimento do presente questionário tem uma duração máxima de 15 minutos e asseguramos a confidencialidade das suas respostas, pelo que os dados serão tratados de forma agregada. Agradeço, desde já, a sua colaboração.

Apoio disponível

Se pretender algum esclarecimento adicional sobre este estudo ou relativamente a alguma dúvida no preenchimento do questionário poderá contactar Cláudia Severino - 91XXXXXXX e pg39604@alunos.uminho.pt.

Caracterização da organização

Ano de fundação da organização _____

Ano de registo da organização _____

Distrito _____

Concelho _____

Qual a principal área de atividade da organização?

1	Cultura, comunicação e atividades de recreio
2	Educação
3	Saúde
4	Serviços sociais
5	Atividades de proteção ambiental e de bem estar animal
6	Desenvolvimento comunitário e económico e habitação
7	Atividades de intervenção cívica, jurídica, política e internacional
8	Filantropia e promoção do voluntariado
9	Religião
10	Organizações empresariais, profissionais e sindicatos
11	Serviços profissionais, científicos e administrativos
12	Outras atividades _____

(caso tenha respondido Serviços Sociais)

Dentro da área de "Serviços Sociais", indique da seguinte lista a(s) valência(s) que melhor reflete a atividade da sua organização.

1	Infância e juventude
2	Família e Comunidade
3	Invalidez e reabilitação
4	Terceira idade

(caso tenha respondido "Atividades de intervenção cívica, jurídica, política e internacional")

Dentro da área de "Atividades de intervenção cívica, jurídica, política e internacional", indique da seguinte lista a(s) valência(s) que melhor reflete a atividade da sua organização.

1	Defesa de direitos
2	Participação social para idosos
3	Participação cívica, jurídica e social
4	Atividades internacionais
5	Outras

(caso tenha respondido "Organizações empresariais, profissionais e sindicatos")

Dentro da área de "Organizações empresariais, profissionais e sindicatos" a qual dimensão se dedica a sua organização?

1	Associações empresariais/patronais
2	Associações profissionais
3	Sindicatos

Qual a forma jurídica da sua organização?

1	Cooperativa
2	Associação Mutualista
3	Misericórdia
4	Fundação
5	Associação com Fins Altruísticos (associações sem fins lucrativos, coletividades, clubes, ADL,...)
6	Subsetor Comunitário e Autogestionário ((baldios, coletivos de trabalhadores,...)

A sua organização possui o estatuto de IPSS?

- | | |
|---|-----|
| 1 | Sim |
| 2 | Não |

A sua organização possui o estatuto de Utilidade Pública?

- | | |
|---|-----|
| 1 | Sim |
| 2 | Não |

Total de membros/associados (corrente ano) afetos à organização _____

Total de beneficiários (corrente ano) afetos à organização _____

Total de colaboradores remunerados _____

Total de voluntários _____

Total de Pessoal dirigente remunerado _____

Total de Pessoal dirigente voluntário _____

Em termos de recursos financeiros, indique, o mais aproximado possível, qual o valor percentual (de 1 a 100%) que cada uma das seguintes fontes de receita representa para a sua organização, reportando-se ao último ano.

Receitas provenientes de quotas e/ou joias

Receitas provenientes de pagamento por atividades desenvolvidas

Venda de produtos

Financiamento do Estado (Administração Central)

Financiamento do Estado (Autarquias)

Financiamento de Fundações

Donativos provenientes de empresas privadas

Donativos de particulares

Rendimento resultante de investimentos

Angariação de fundos

Outro _____

Recebe apoio oficial de cariz não financeiro, de organismos oficiais (públicos)? Se sim, de que tipo?

No desenvolvimento da atividade da organização, possui alguma colaboração/parceria com outra(s) organização(ões)/entidade(s)?

1	Sim
2	Não

Se respondeu "Não", indique as razões

Caracterização de parcerias

Das seguintes entidades, indique a entidade parceira que mais impacto tem na concretização da missão/dos objetivos sociais da sua organização?

1	Estado
2	Empresas privadas
3	Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL)
4	Outro

Há quanto tempo possui a parceria anteriormente identificada?

Avaliação de parceria

Em relação às expectativas da sua organização, em que medida está satisfeito com essa parceria?

1	Extremamente insatisfeito
2	Parcialmente satisfeito
3	Nem satisfeito nem insatisfeito
4	Parcialmente satisfeito
5	Extremamente satisfeito

Por favor, indique numa escala de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente) em que medida, na sua opinião, a parceria que a sua organização tem com a Entidade Parceira (EP) contribui para:

		1	2	3	4	5	6	7
1	Melhorar a visibilidade da organização na sociedade							
2	Aumentar o reconhecimento dos stakeholders em relação à organização							
3	Aumentar a lealdade e o comprometimento dos nossos utentes/beneficiários							

4	Diferenciar-nos de outras organizações							
5	Alcançar uma vantagem competitiva							
6	Facilitar a aquisição de recursos através de outras entidades							
7	Aumentar a procura pela nossa organização							
8	Melhorar os nossos resultados económicos							
9	Aumentar a motivação dos nossos funcionários e a sua identificação com questões sociais							

Desempenho Organizacional

Por favor, indique numa escala de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente), em que medida concorda com as seguintes afirmações, no que diz respeito à sua organização, em relação ao ano de 2020:

		1	2	3	4	5	6	7
1	O n° dos nossos utentes/clientes aumentou							
2	O n° dos nossos beneficiários aumentou							
3	O n° dos nossos voluntários aumentou							
4	Fomos capazes de implementar os nossos programas de forma eficaz							
5	Os nossos doadores e os utilizadores dos nossos serviços demonstraram entusiasmo e satisfação com os nossos programas							
6	A organização foi capaz de atingir a sua meta financeira							
7	A organização foi capaz de obter mais fundos de financiamento (particulares, empresas, governo)							
8	A organização experienciou melhorias nas suas reservas de recursos financeiros							

Impactos da pandemia

Na sequência da pandemia COVID-19, qual o nível de preocupação que sente em relação às seguintes situações?

		Nada preocupado	Ligeiramente preocupado	Um pouco preocupado	Moderadamente preocupado	Muito preocupado
1	Despedimento de trabalhadores					
2	Renovação de contratos com o Estado					

3	Incapacidade de pagamento de renda ou hipoteca					
4	Diminuição de doações					
5	Capacidade para manter os programas/serviços existentes					

Dados do respondente

Ano de nascimento

Sexo

- | | |
|---|-----------|
| 1 | Masculino |
| 2 | Feminino |

Habilitações literárias

- | | |
|---|---------------------------------------|
| 1 | 1º Ciclo (4ºano) |
| 2 | 2º Ciclo (6º ano) |
| 3 | 3º Ciclo (9ºano) |
| 4 | Secundário (12º ano) |
| 5 | Licenciatura |
| 6 | Mestrado |
| 7 | Doutoramento |
| 8 | Frequência Universitária/ Curso médio |

Informação adicional

Indique o grau de confiança com que respondeu às questões do questionário (em termos de conhecimento da organização)

- | | |
|---|------------------------|
| 1 | Nada confiante |
| 2 | Ligeiramente confiante |
| 3 | Pouco confiante |
| 4 | Confiante |
| 5 | Muito confiante |

Gostaria de acrescentar alguma informação que considere importante para o presente estudo?

8.2. Respostas à última pergunta do questionário

INQ_NUM	INFO_AD
21	Apesar de ter respondido ao estudo, penso que talvez a (...) não seja a melhor associação para este tipo de análise, pois pareceu-me que este estudo está mais direcionado para associações com trabalhadores remunerados e com fins lucrativos. No nosso caso, somos apenas uma associação de jovens que funciona apenas com voluntários. De qualquer forma, espero ter ajudado de alguma forma. Bom trabalho!
31	Há perguntas que não se encaixam nas associações de proteção animal
33	Algumas questões não se enquadram na realidade desta associação
36	Falta colocar as IPSS quando pergunta qual a formação jurídica da organização. As IPSS não têm o estatuto jurídico de ACFA que foi o que respondi por não haver o item de IPSS.
46	Nas perguntas anteriores, relacionadas com o despedimento de funcionários renumerados, respondemos "nada preocupados" porque a situação não se aplica à nossa Associação
47	O questionário é vocacionado para empresas e há questões que não adequam a Associações
52	Somos uma ONGD, não está referida no inquérito. Atuamos na Guiné-Bissau. O inquérito não parece ser adequado
55	A (...) promove o envelhecimento ativo e saudável tendo como princípio a educação não formal, a independência e autonomia financeiras e a gestão racional das pessoas da equipa. A equipa é incentivada a participar ativamente na gestão dos projetos, numa lógica de laboratório experimental de ideias, fomentando também a avaliação qualitativa e a discussão crítica semanal assente na avaliação de desempenho e resolução de problemas. A sustentabilidade financeira tem vindo a ser construída através do desenvolvimento de atividades de manualidades, labores, estimulação cognitiva, projetos culturais para a comunidade, um projeto editorial informal com o objetivo de se constituir como memória coletiva da comunidade, uma loja colaborativa para venda de produtos concretizados nas oficinas, construção de uma rede de microempresárias (os), promoção de eventos e viagens culturais e, por fim, serviços de proximidade ao cuidador. A instituição tem como valores uma gestão estratégica com foco na resolução de problemas do mundo rural, com práticas que fomentam a inovação, as oportunidades de comércio e venda, a quebra do isolamento social e o envelhecimento independente e autónomo em suas casas. Por fim, consideramos que o caminho da autonomia, sustentabilidade e independência, tem vindo a ser construído ao longo dos últimos nove anos, através de i) uma rede de parcerias público-privadas locais e regionais, ii) a adoção de boas práticas financeiras, apresentando-se como parceiro credível e confiável, iii) um funcionamento racional, organizado e com atenção à motivação da equipa iv) para que seja possível a prestação de um serviço de qualidade e que v) fomente relações de confiabilidade entre os elementos da instituição, o seu público, a comunidade envolvente e os seus parceiros.
57	Somos uma cooperativa inovadora muito recente e ainda com pouco tempo de atividade, pelo que as respostas poderão estar rapidamente desatualizadas.
59	Principais dificuldades das Instituições do interior são as dificuldades de acesso a cuidados médicos e tratamentos especializados
61	Falta referir a dimensão espacial da entidade em termos de associados e beneficiadores dos serviços.
62	Somos uma Associação Juvenil. Situação não prevista no estudo
66	Pandemia
67	A (...) é uma associação com graves problemas estruturais em relação às instalações e que tem sobrevivido devido a uma gestão muito parcimoniosa dos seus recursos.
74	Gostaria que se fosse possível, ler o trabalho final que irá ser apresentado. É importante, para este tipo de organizações saber sempre um pouco mais e estar aberto a estudos e opiniões distintas.
75	O Estado é o nosso principal cliente, mas encaramos isso como venda de serviços e não como financiamento. Penso que essa questão inicial poderia ser revista.
82	Os dados facultados, nomeadamente os financeiros foram os aproximados.
105	Relativamente ao número de beneficiários, estes aumentaram muito em certos projetos que transacionaram para formato online, no entanto vários eventos e atividades importantes tiveram

	de ser canceladas. A transição para o formato online ofereceu várias oportunidades, mas também impôs limites em muitos projetos. A implicação em termos financeiros é que o dinheiro não gasto em eventos que passaram de presencial para online em grande parte acaba por ter de ser devolvido apesar do evento se ter realizado. Deste modo, é difícil balançar as contas no final do ano quando se registam muitas saídas de dinheiro.
116	A Fundação em que trabalho tem parcerias com várias entidades públicas para obter dados oficiais e comunicá-los ao grande público. As parcerias referidas no inquérito dizem, portanto, respeito a entidades públicas e universidades públicas.
117	A nossa Associação não atua no setor social, pelo que não se aplicariam alguns aspetos, nomeadamente as doações. Uma sugestão seria incluir uma resposta (ex. não aplicável) ao invés de termos de responder obrigatoriamente à questão. Boa iniciativa. Boa sorte com os resultados!
130	Algumas questões ainda não se aplicam a nós pelo facto de sermos uma associação recente e outras não estão adaptadas à nossa estrutura e funcionamento. Contudo, respondi sempre a resposta mais correta.
141	A escala Likert limita a amplitude de algumas respostas o que condiciona a sua aproximação à realidade dos factos
147	Este questionário não se aplica à nossa organização. Não temos utentes, nascemos na pandemia, funcionamos online e fazemos essencialmente advocacia social. Os beneficiários são todas as crianças do país e a captação de associados está a ser iniciada agora. Deveria existir no questionário em todas as questões a opção não se aplica. Não existindo esta opção, para conseguir terminar o questionário, acabei por ter de optar pela resposta que me pareceu menos errada. Isto não aconteceu por não conhecer a minha associação, mas sim porque nenhuma resposta se adequava.
148	A (...) é uma Júnior Iniciativa, constituída por alunos da Universidade da Beira Interior. Estamos registados como uma associação juvenil (sem fins lucrativos).
153	Ter presente que algumas das questões, nomeadamente de cariz económico e de desempenho institucional referem-se a 2020, um ano completamente atípico.
154	penso que a nossa entidade não se enquadra totalmente no estudo em causa
155	A nossa associação é autossuficiente, não recebe financiamentos públicos
181	Orçamentos muito reduzidos impactam capacidade para investir e atrair colaboradores (excluindo a área clínica) com capacidade e formação para a gestão, marketing, tecnologia etc. Nota de esclarecimento: que dos 65 colaboradores referidos não inclui os voluntários e dirigentes sem remuneração e sem funções executivas. Dos 65 só 17 é que são do quadro permanente sendo que no total só 11 é que não é pessoal clínico, é pessoal administrativo.
189	Independência das organizações face aos partidos políticos no Governo.
190	Tenho a certeza de que a maior parte das IPSS como a nossa não têm qualquer auxílio das entidades oficiais e era bom que os resultados deste trabalho fossem encaminhados para quem direito e alertar para as dificuldades que muitas das organizações enfrentam, quando afinal estão a desempenhar tarefas que caberiam ao estado e a poupar-lhe muitos recursos.
195	Algumas questões deveriam possibilitar mais do que uma opção de resposta
197	O Programa Operacional Inovação Social e Emprego (POISE) tem sido uma alavanca fundamental no desenvolvimento de novos serviços e no reforço de capacidade da entidade que represento.
199	As perguntas, de um modo geral, pressupõem formatos fechados de resposta e na prática há questões levantadas que têm muitas variáveis.
203	Nossos beneficiários são, na verdade, toda população do planeta, visto que nosso trabalho está a ser desenvolvido para aplicação de forma global, envolvendo várias campanhas consecutivas.
206	Provar que a cultura está muito boa, apesar de não poder contribuir para o bem-estar da comunidade, é para isso que trabalhamos todos os dias.
228	O trabalho desenvolvido em prol da sociedade nem sempre tem o reconhecimento e participação da mesma sociedade face às suas necessidades.
229	Num ou outro quadro, algumas perguntas não se aplicavam à nossa associação
235	Temos apenas 6 meses formais de organização. Para algumas perguntas que requeriam um período superior respondemos o valor mínimo (zero).
237	Qual a importância da formação académica nos corpos sociais
238	A transição de órgãos sociais e remodelação de equipa técnica foi feita apenas há 3 meses.
241	A pandemia teve a capacidade de envolver a sociedade civil, o tecido empresarial e o Município na cooperação com as IPSS's do concelho (pela doação de EPI's, material informático, testes...)

246	Difícilmente as organizações têm 1 parceiro mais importante por isso acho que as respostas podiam ser mais que uma
254	Somos uma organização ambientalista local assente totalmente no voluntariado. O conceito de beneficiário tem muita subjetividade pois no nosso entender é toda a população da região, podendo também aplicar-se só àquela parte que concorda connosco. Optámos por um critério minimalista considerando apenas metade dos que nos seguem nas redes sociais.
260	Abranger para além dos tradicionais conceitos/métricas económicas, questões relacionadas com o Ser, a motivação, valores universais, felicidade e bem-estar organizacional.
263	As parcerias que temos com o Estado são, na realidade, várias parcerias independentes com autarquias.
264	Tenho dúvidas se a participação de uma tuna neste questionário revele os resultados pretendidos
269	Nós somos uma Associação Juvenil, inscrita como tal no IPDJ
276	As questões foram respondidas numa perspetiva de um dirigente associativo de uma associação juvenil sem fins lucrativos, no campo da educação.
279	A nossa Instituição agora além ter a modalidade de Assistência Médica, tem a modalidade de Subsídio de Funeral e atividade funerária.
294	Nas opções deveria constar a hipótese "não se aplica". Somos uma associação de animais sem fins lucrativos. A avaliação das parcerias não é tão linear assim.