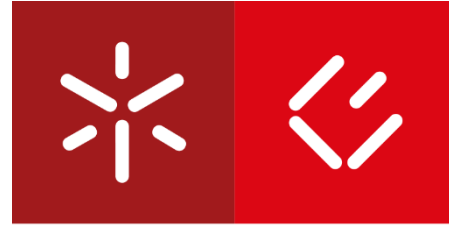




Desenvolvimento de projetos de Responsabilidade Social e a
relação com os Stakeholders: Estudo realizado na Fundação
Bracara Augusta

Joana Maria Gonçalves Cruz

UMinho | 2025

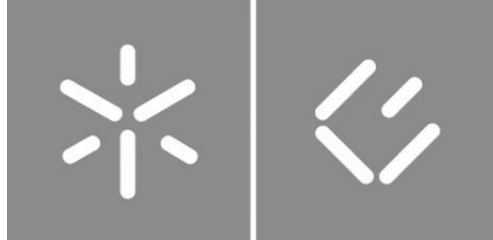


Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Joana Maria Gonçalves Cruz

**Desenvolvimento de projetos de
Responsabilidade Social e a relação
com os Stakeholders: Estudo
realizado na Fundação Bracara
Augusta**

abril de 2025



Universidade do Minho

Escola de Economia e Gestão

Joana Maria Gonçalves Cruz

PG53326

**Desenvolvimento de projetos de
Responsabilidade Social e a relação
com os Stakeholders: Estudo realizado
na Fundação Bracara Augusta**

Relatório de Estágio

Mestrado em Economia Social

Trabalho efetuado sob a orientação de

Professora Doutora Carla Freire

Braga, abril de 2025

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-NãoComercial-SemDerivações
CC BY-NC-ND

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

AGRADECIMENTOS

A elaboração do presente relatório foi um percurso bastante complicado, mas ao mesmo tempo repleto de aprendizagens e experiências que de outra forma não teria tido oportunidade de vivenciar. Desta forma, gostaria de expressar alguns agradecimentos.

Começo por agradecer aos meus pais por todo o apoio incondicional, e pela oportunidade de seguir realmente aquilo que pretendia, sem limitações, obrigações ou julgamentos, sem eles nada disto seria possível.

À minha orientadora, Professora Doutora Carla Freire, por todo o acompanhamento ao longo do estágio e também da elaboração do relatório, pelo apoio, dedicação e motivação no decorrer de todo este percurso.

À Fundação Bracara Augusta, pela oportunidade de realizar o Estágio Curricular que integra a fase final do Mestrado. Agradeço, em especial, à Arquiteta Fátima Pereira pelo acompanhamento do meu estágio e toda a dedicação, orientação e constante disponibilidade ao longo de todo o processo.

À Dona Armanda, colaboradora da Fundação desde a sua criação, deixo também o meu agradecimento pela forma acolhedora com que me recebeu, pelo apoio e todos os conselhos que me deu, e acima de tudo pela partilha de conhecimentos e experiências que me enriqueceram e tornaram toda esta experiência muito mais leve.

Por fim, manifestar a minha gratidão à minha família e amigos, em especial à Maria João e à Inês, pelo apoio incondicional, pela motivação, incentivo e compreensão ao longo de toda esta longa jornada.

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.

“Desenvolvimento de projetos de Responsabilidade Social e a relação com os Stakeholders: Estudo realizado na Fundação Bracara Augusta”

RESUMO

O presente relatório de estágio tem por objetivo analisar a forma como a Fundação Bracara Augusta se relaciona com os Stakeholders internos e externos, através da análise do impacto das suas práticas e projetos no âmbito da sua atuação socialmente responsável. No decorrer do estágio curricular foram desenvolvidas atividades ao nível do acompanhamento dos projetos que se encontravam a decorrer, bem como a participação em diversas atividades promovidas pela Fundação Bracara Augusta e auxílio na organização das mesmas.

No decorrer do estudo foi utilizada uma metodologia qualitativa, com recurso à realização de entrevistas semiestruturadas, onde foram inquiridas a treze pessoas, entre integrantes e parceiros da Fundação, com o objetivo de perceber junto dos stakeholders (internos e externos) o seu papel junto da mesma, a perceção sobre o impacto social produzido, a importância de desenvolver um mecanismo de avaliação e monitorização dos projetos desenvolvidos e a importância das parcerias que permitem gerar benefícios mútuos, obtendo assim as perspetivas interna e externa da sua atuação e reforçando a importância e necessidade de desenvolver um sistema de indicadores de monitorização.

Após a recolha e tratamento da informação recolhida através das entrevistas, foi realizada a análise de conteúdo das mesmas com o auxílio de uma grelha de análise, que permitiu sintetizar a informação para um melhor entendimento dos dados recolhidos, culminando com a resolução da problemática através da apresentação de indicadores de medição que irão ser sugeridos para implementação na Fundação. No final do trabalho são ainda apresentadas as principais conclusões e recomendações do estudo.

Concluiu-se que apesar da Fundação ser transparente na sua atuação e na apresentação dos resultados alcançados, possuindo uma boa relação com os seus parceiros, é de extrema relevância e importância o desenvolvimento e implementação de um sistema de indicadores que lhe permita monitorizar e demonstrar, através de evidências, o seu impacto e alcance junto da população.

Palavras-chave: Impacto Social, Parcerias Estratégicas, Responsabilidade Social, Stakeholders, Sustentabilidade.

“Development of Social Responsibility projects and the relationship with Stakeholders: A study carried out at the Bracara Augusta Foundation”

ABSTRACT

The aim of this internship report is to analyse how the Bracara Augusta Foundation relates to its internal and external stakeholders, by analysing the impact of its practices and projects in the context of its socially responsible actions. During the course of the internship, activities were carried out in terms of monitoring ongoing projects, as well as taking part in various activities promoted by the Bracara Augusta Foundation and helping to organize them.

A qualitative methodology was used throughout the study, using semi-structured interviews with thirteen people, including members and partners of the Foundation, with the aim of finding out from the stakeholders (internal and external) their role in the Foundation, their perception of the social impact produced, the importance of developing a mechanism for evaluating and monitoring the projects developed and the importance of partnerships that generate mutual benefits, thus obtaining the internal and external perspectives of its performance and reinforcing the importance and need to develop a system of monitoring indicators.

After collecting and processing the information gathered through the interviews, a content analysis was carried out with the help of an analysis grid, which made it possible to synthesize the information for a better understanding of the data collected, culminating in the resolution of the problem through the presentation of measurement indicators that will be suggested for implementation at the Foundation. The main conclusions and recommendations of the study are also presented at the end of the paper.

It was concluded that although the Foundation is transparent in its actions and in presenting the results achieved, and has a good relationship with its partners, it is extremely important to develop and implement a system of indicators that will allow it to monitor and demonstrate, through evidence, its impact and reach among the population.

Keywords: Social Impact, Strategic partnerships, Social Responsibility, Stakeholders, Sustainability.

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	iii
RESUMO	v
ABSTRACT	vi
Capítulo 1 – Introdução	1
Capítulo 2 – A Fundação Bracara Augusta e a sua Constituição	3
Capítulo 3 – Apresentação do problema e objetivos da investigação	4
Capítulo 4 – Revisão da Literatura	5
4.1. Responsabilidade Social	5
4.2. Organizações Sem Fins Lucrativos	5
4.3. Stakeholders	7
4.4. A Relação entre as Organizações e os Stakeholders	7
4.5. Influência da organização e dos stakeholders na gestão de projetos	8
4.6. A importância do estabelecimento de parcerias estratégicas no decorrer dos projetos	9
4.7. Desafios ao nível das organizações	11
4.8. Avaliação de projetos sociais	12
4.9. Indicadores para avaliação do impacto dos projetos	13
4.10. Relatórios de impacto e importância na transparência com os stakeholders	14
Capítulo 5 – Metodologia	15
5.1. Metodologia de Análise	15
5.2. Metodologia de recolha e análise de dados	15
5.3. Análise de conteúdo das entrevistas	17
Capítulo 6 – Análise e discussão dos resultados	21
6.1. Identificação do entrevistado	22
6.2. Perceção sobre a evolução da Fundação	23
6.3. Importância de desenvolver um mecanismo de avaliação do impacto social dos projetos desenvolvidos	24
6.4. Transparência e apresentação de resultados por parte da FBA	28
6.5. Relação com os stakeholders e a comunidade envolvente	33
6.6. Importância das parcerias	36
Capítulo 7 – Resolução do Problema	41
Capítulo 8 – Conclusões e Recomendações	48
8.1. Limitações do Estudo	49
8.2. Pistas para Investigações Futuras no âmbito desta temática	50

Referências	51
APÊNDICES	54
APÊNDICE I - Guião das Entrevistas.....	55
APÊNDICE II – Grelha de Análise do Conteúdo das Entrevistas	58
APÊNDICE III – Proposta de Indicadores de Avaliação e Monitorização das Atividades Realizadas pela Fundação Bracara Augusta	61
APÊNDICE IV - Projetos Desenvolvidos pela Fundação Bracara Augusta	67

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Identificação dos Entrevistados.....	21
Tabela 2: Quadro de Análise do Conteúdo das Entrevistas.....	59
Tabela 3: Indicadores Desenvolvidos em Cooperação com a Fundação Bracara Augusta	62
Tabela 4: Indicadores Desenvolvidos com base na Publicação do Plano Nacional das Artes sobre o CISOC (Compromisso de Impacto Social das Organizações Culturais)	63

ABREVIATURAS

ASPA – Associação para a Defesa, Estudo e Divulgação do Património Cultural e Natural

CERCI – Cooperativa de Educação e Reabilitação para Cidadãos mais Incluídos

CISOC – (Compromisso de Impacto Social das Organizações Culturais)

CMB – Câmara Municipal de Braga

CMPB – Cabido Metropolitano e Primacial de Braga

FBA – Fundação Bracara Augusta

UCP – Universidade Católica Portuguesa

UM – Universidade do Minho

Capítulo 1 – Introdução

A responsabilidade social é uma dimensão fundamental da gestão das organizações no mundo atual, sobretudo na interação que estabelecem com os stakeholders e o seu papel na definição dos objetivos estratégicos. Focado no caso da Fundação Bracara Augusta, este estudo procura explorar esta temática, concretamente explorar a atuação da Fundação na promoção do bem-estar social e melhoria da qualidade de vida da comunidade bracarense, ao desenvolver iniciativas essencialmente ao nível cultural e patrimonial que dinamizam e envolvem os mais variados públicos, promovendo a acessibilidade e a cultura para todos. No entanto, a ausência de indicadores para avaliar o impacto das atividades realizadas ou apoiadas pela Fundação Bracara Augusta representa uma preocupação ao nível da gestão e tomada de decisão da organização, dificultando assim a sua capacidade de mensuração real dos resultados alcançados, a relevância e benefícios que têm sido gerados em prol da comunidade envolvente. A inexistência desta avaliação representa um desafio, uma vez que pode comprometer a continuidade e sustentabilidade dos projetos, bem como um afastamento dos stakeholders por não existirem resultados concretos que comprovem o sucesso dos mesmos.

O presente estudo integra-se no âmbito do estágio curricular realizado na Fundação Bracara Augusta, onde procurei analisar e compreender a forma como a Fundação se relaciona com os diferentes stakeholders, internos e externos, analisar o impacto dos seus projetos, através da definição de indicadores para a monitorização do impacto social público desta organização. O foco da Fundação no alargamento da participação cultural e a procura por enriquecer a conexão com a comunidade envolvida nos projetos, bem como a sua atuação ao nível do sistema educativo através do projeto “Escola Património” que contribui para melhorias significativas na aprendizagem, torna desafiante perceber que efeitos pode ter a liderança e gestão da organização no seu relacionamento com os stakeholders. O desenvolvimento de um sistema de indicadores tem como objetivo permitir à Fundação a medição anual do impacto da sua atuação, bem como perceber a existência de possíveis pontos críticos que possam ser melhorados ou corrigidos nas iniciativas seguintes.

Depois deste capítulo de introdução é apresentado o capítulo de enquadramento da organização, tendo por base a informação disponibilizada, onde é abordada a sua criação e constituição bem como a descrição da sua atividade, áreas de atuação e objetivos. Seguidamente é apresentada a problemática da organização bem como as suas implicações, tendo por finalidade a apresentação de soluções através do desenvolvimento de ferramentas de avaliação de impacto. Posteriormente é apresentada uma revisão de literatura acerca do tema, abordando os principais temas e desafios que se colocam a este tipo de

organizações, a avaliação dos projetos através de indicadores de avaliação do impacto dos mesmos e a importância da transparência na relação com os stakeholders. Finalmente é apresentada a metodologia de análise, bem como os instrumentos utilizados para desenvolver a proposta e a análise de dados correspondente, culminando com a resolução da problemática através da apresentação da métrica de indicadores que irão ser sugeridos à Fundação e respectivas conclusões e recomendações.

Em suma, este relatório tem como objetivo analisar e compreender a forma como a Fundação se relaciona com os diferentes stakeholders, no âmbito da sua atuação socialmente responsável no sentido de definir indicadores para a monitorização do impacto dos projetos na comunidade envolvente.

Capítulo 2 – A Fundação Bracara Augusta e a sua Constituição

Nesta secção é apresentada a Fundação Bracara Augusta, tendo por base as informações obtidas através do site oficial da Fundação. A Fundação Bracara Augusta (FBA) é uma instituição criada para promover e dinamizar o desenvolvimento cultural, social, económico e ambiental do concelho de Braga. Fundada em 18 de março de 1996, e instituída por escritura outorgada no Notariado Privativo da Câmara Municipal de Braga tem como fundadores o Município de Braga, a Universidade do Minho, a Universidade Católica Portuguesa e o Cabido Metropolitano e Primacial de Braga. Iniciou a sua atividade no ano 2000, com as Comemorações do Bimilenário da Cidade de Braga e, ao longo deste período, tem realizado diversas atividades culturais e espetáculos de entrada gratuita, tendo como objetivo central preservar o património histórico, artístico e cultural da cidade, ao mesmo tempo que incentiva a participação da comunidade em atividades que procuram valorizar a identidade bracarense.

A Fundação atua como um veículo promotor da cidade de Braga, associando-se a iniciativas que visam destacar o legado romano, abrangendo diversas áreas, tais como: cultura e património, uma vez que possui um papel ativo na preservação e promoção do património cultural de Braga; desenvolvimento social, na promoção de programas que incentivam a inclusão social, a educação e formação, beneficiando a população mais vulnerável; meio ambiente e sustentabilidade, pela crescente preocupação com o cumprimento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), bem como preocupações ambientais e de preservação dos espaços verdes e do património histórico da cidade.

É de destacar a colaboração frequente com entidades públicas e privadas, na organização de eventos que contribuem para o turismo cultural e todo este percurso torna o seu papel crucial na promoção e revitalização cultural e social de Braga, reforçando a identidade da cidade como centro histórico e cultural através da promoção do património e fomento da participação cívica, a Fundação contribui para o desenvolvimento sustentável e inclusivo do território. A sua atuação fortifica a ligação entre a preservação do património passado e a construção de um futuro cada vez mais inovador, oferecendo oportunidades de acesso à cultura e promovendo a cidade enquanto destino cultural (Para um melhor conhecimento dos projetos desenvolvidos pela Fundação ver Apêndice IV).

No que respeita à estrutura interna da Fundação, esta possui um Conselho de Curadores, Conselho Fiscal, Conselho de Administração e ao nível operacional e de execução de projetos, a Direção Executiva da Fundação (a Ex Diretora Executiva colaborou no acompanhamento do presente estágio, tendo cessado funções a 16 de março de 2025).

Capítulo 3 – Apresentação do problema e objetivos da investigação

Tendo em conta as atividades desenvolvidas pela Fundação como forma de atender às necessidades da comunidade local e promover a coesão social, tornou-se fulcral perceber o impacto da sua atuação que apesar de perceptível pela afluência às iniciativas por esta desenvolvidas, carece de métodos ou indicadores específicos delineados para avaliar e monitorizar concretamente o impacto social inerente à sua atuação. Posto isto, a inexistência de ferramentas que possibilitassem esta medição tornou-se uma dificuldade para que os resultados concretos alcançados pela organização fossem comunicados aos stakeholders, o que dificultava a justificação de esforços e a gestão financeira podendo comprometer a sustentabilidade dos projetos a longo prazo. A relação e comunicação com os stakeholders pode também estar comprometida, uma vez que estes esperam informações concretas para a devida compreensão e valorização dos benefícios de cada projeto, comprometendo assim o apoio e confiança dos mesmos.

Dada a importância desta problemática, a elaboração do presente relatório pretende apontar soluções através do desenvolvimento de indicadores de avaliação e monitorização do impacto social público. Ou seja, estes indicadores irão permitir avaliar objetivamente o impacto das atividades da Fundação na comunidade bracarense e comunicar de forma clara e transparente com os diferentes stakeholders. A utilização desta abordagem tem como objetivo fortalecer a gestão ao nível interno da Fundação, além de melhorar a sua capacidade de comunicação e relação com os stakeholders, promovendo práticas mais transparentes e em consonância com as necessidades da comunidade envolvente.

Capítulo 4 – Revisão da Literatura

4.1. Responsabilidade Social

As ONGs que surgiram na década de 1990, na sua maioria mantêm uma relação próxima com as instituições empresariais, que incorporam na sua atuação termos como a responsabilidade social e a ética empresarial (Coutinho, 2004). Neste sentido, e no que toca às Fundações, a responsabilidade social traz consigo uma diminuição do efeito das ações negativas praticadas pelas organizações sobre a comunidade, sendo estas consideradas uma vantagem para a concorrência (Rafael, 1997; Instituto Ethos, 2000). Assim, numa perspetiva atual, os cidadãos estão cada vez mais atentos e conscientes relativamente às questões ambientais ou éticas (Coutinho, 2004) e neste sentido mais interessados nas questões que implicam o envolvimento destas instituições com a comunidade em geral.

Num contexto em que a responsabilidade social faz cada vez mais parte da vida das instituições em geral, são necessárias diretrizes para que o desenvolvimento e monitorização de projetos de responsabilidade social. Desta forma, é também importante o estabelecimento de parcerias e intercâmbios com entidades e instituições da comunidade voltadas para a promoção de bem-estar e o reforço de diversas iniciativas da comunidade que promovam a qualificação da força de trabalho socialmente excluída, alargando a variedade de candidatos e de fontes de recrutamento (Instituto Ethos, 2000). Uma gestão ética e socialmente responsável, quer seja de uma empresa ou de uma organização sem fins lucrativos, implica introduzir programas, projetos e ações que promovam melhorias na vida da comunidade (Londero, 2009). No caso das empresas voltadas para funções sociais a lógica de atuação pressupõe que estas “[...] oferecem aos seus funcionários serviços sociais, além de ações sociais que beneficiem as comunidades com as quais as suas empresas trabalham” (Langer, 2022, p. 34). Assim, é possível referir que “A responsabilidade social faz parte de um processo de crescimento de indivíduos e empresas, em conjunto com a sociedade” (Souza, 2011, p. 10).

Neste sentido, Castro et al. (2014) referem que a responsabilidade social se relaciona com a participação direta das organizações em ações da comunidade em que esta se encontra e são estas ações que perduram na atuação das organizações.

4.2. Organizações Sem Fins Lucrativos

De acordo com o estudo de Fonseca (2015), as Organizações Sem Fins Lucrativos têm, cada vez mais, uma função crucial no alcance de objetivos económicos, sendo essenciais para garantir a coesão social. Isto ocorre porque estas organizações são capazes de responder aos problemas sociais a

nível local, operando sob uma lógica de proximidade e solidariedade em relação aos cidadãos. Desta forma, as organizações são capazes de transmitir confiança ao gerar capital social e promover o desenvolvimento económico e social, por meio da criação de empregos e da capacitação de indivíduos mais preparados e participativos. Torna-se importante referir que a gestão das Organizações Sem Fins Lucrativos deve ser feita de forma diferente de todo o carácter informal que as caracteriza, assim, enquanto organizações complexas, estas devem procurar modelos de gestão onde seja possível alcançar os mesmos padrões de sustentabilidade, sem descuidar a importância de atingir a sua missão social (Fonseca, 2015). Nesta linha de pensamento, os autores Melo Neto & Froes (2001) referem que as ONGs são espaços privilegiados para o exercício da responsabilidade social seja ela corporativa, comunitária ou individual, com base nos valores éticos e conduta responsável das organizações.

Com o passar do tempo, o crescente acesso da população à informação sobre os problemas sociais e ambientais tem incentivado o fortalecimento de uma cultura política entre os cidadãos, que passaram a adotar uma postura mais ativa e participativa junto das organizações em geral. Este envolvimento resultou na exigência da criação de produtos e serviços que atendam às suas necessidades e preocupações, considerando os valores sociais e ambientais. Posto isto, exigiu-se das organizações um maior comprometimento com a resolução de problemas, principalmente os de natureza social e ambiental (Kruglianskas, Aligleri & Aligleri, 2009). Estas situações facilitaram o estabelecimento de relações mais estreitas entre as organizações e os stakeholders, visando a atração de benefícios mútuos. Assim, as instituições passaram a considerar os interesses de ambas as partes, adotando comportamentos éticos, transparentes e socialmente responsáveis (da Silva Feitosa, de Souza & Gómez, 2014). O desempenho económico promissor e o alcance da sustentabilidade das organizações dependem em grande parte da maneira como estas se relacionam com os seus stakeholders (Kruglianskas, Aligleri & Aligleri, 2009). Desta forma, a responsabilidade social, no contexto destas organizações, surge como um mecanismo que, quando inserido na relação entre a instituição e os stakeholders, pode promover vantagens competitivas, contudo para que isso se concretize, é fundamental que estas relações sejam baseadas em confiança mútua e objetivos comuns. Além disso, o comprometimento contínuo e a transparência nas ações dessas organizações contribuem para fortalecer a sua imagem e garantir resultados sustentáveis, tanto para os stakeholders quanto para as próprias organizações (da Silva Feitosa, de Souza & Gómez, 2014).

4.3. Stakeholders

O conceito de Stakeholders pode definir-se como “qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou é afetado pela realização dos objetivos da organização” (Freeman, 2010, p. 46). Na mesma linha de pensamento, Mitchell, Agle & Wood (1997) referem que as pessoas, os grupos, as comunidades, as organizações, as instituições e as sociedades são considerados stakeholders reais ou potenciais e, de outro ponto de vista, estes são agentes que se relacionam de forma direta ou indireta com a organização.

Este relacionamento deve estabelecer-se através do estabelecimento de objetivos comuns, partilha de informação, recursos e soluções. Só desta forma será possível desenvolver, entre as partes interessadas, uma relação de confiança, integridade e credibilidade, sendo estes valores cruciais para estabelecer um ambiente de confiança, intercâmbio e participação entre os mesmos (Borger, 2001). Desta forma, Freeman (2010) identifica variados stakeholders tais como os acionistas (não se aplica ao caso das ONGs), os fornecedores, os empregados, os administradores, a comunidade e os consumidores (utilizadores).

A transparência empresarial surge assim como uma questão importante quando se trata da gestão de stakeholders, e para que o gestor possa ser transparente ao nível da sua responsabilidade social, este deve apresentar periodicamente relatórios e balanços sociais da empresa, que tragam informações acerca de investimentos e ações nas áreas socioambientais (Rocha & Goldschmidt, 2010). Quando os princípios da responsabilidade social empresarial se encontram presentes na relação entre a organização e os stakeholders, torna-se possível fortificar a rede de relacionamentos, existindo confiança e troca entre os diversos atores, permitindo ampliar esta rede para que novos participantes possam sentir-se atraídos pela reputação positiva que desta relação decorre (da Silva Feitosa, de Souza & Gómez, 2014).

4.4. A Relação entre as Organizações e os Stakeholders

Focando agora na relação estabelecida entre a Organização e os Stakeholders, uma vez que se encontram numa constante relação de troca, as partes interessadas podem contribuir ajudando a suprir as necessidades prementes com importantes recursos. Posto isto, analisar quem são, que interesses possuem e como atuam é importante para que seja possível garantir a sobrevivência e ter condições de satisfazer os seus interesses (Hill & Jones, 1998). O poder exercido pelos Stakeholders pode ser avaliado em detrimento de manterem algum tipo de ligação com a organização, procurando interferir no

desenvolvimento e elaboração do modelo corporativo correspondente, e colaborando para que o público-alvo se identifique com a imagem que a mesma transmite (Scott & Lane, 2000).

Desta forma, “torna-se possível entrever que o sucesso organizacional depende de como os stakeholders percebem e interpretam as imagens organizacionais e, baseando-se nas informações obtidas, constroem um senso cognitivo da organização, embora nem sempre a imagem por eles construída esteja relacionada com a imagem positiva que ela quer projetar” (Oliveira, 2005, p.80). Assim, Mitchell, Agle & Wood (1997) destacam nos Stakeholders a sua grande capacidade de exercer poder e legitimidade no decorrer da sua ação política, e a construção social de agendas que sejam do seu interesse, destacando-se a importância e o dinamismo que estas podem assumir aquando da defesa de uma determinada causa.

É de salientar que “A sobrevivência e o sucesso de uma qualquer organização depende da habilidade dos seus administradores em gerar riqueza, valor e satisfação para os seus Stakeholders. Uma organização não consegue ser competitiva se não tiver capacidade de gerir, de forma adequada, os seus relacionamentos com os vários atores existentes, nos contextos político, social e tecnológico, em que a mesma está inserida. É de consenso geral que gerir as partes interessadas acaba por ser muito mais difícil na prática do que na teoria, pois a satisfação de alguns interesses pode levar à alienação de outros. Assim, estas organizações necessitam de se modernizar e profissionalizar para que possam continuar a inovar nas respostas aos problemas sociais mais prementes” (Fonseca, 2015, p.7).

Desta forma, torna-se possível afirmar que os relacionamentos entre ambas as partes devem ser incentivados, uma vez que “são eles que representam àqueles com os quais a empresa deve preocupar-se e eleger como partes privilegiadas em seus programas de responsabilidade social corporativa” (Oliveira, 2005, p.91). Contudo, existe uma série de valores como a solidariedade, a transparência, a ética, o carácter inclusivo, a confiança e a honestidade que parecem ser cruciais, devendo ser-lhe reconhecida a elevada importância na superação das desigualdades e exclusão dos mais necessitados dos benefícios alcançados pela sociedade moderna (Oliveira, 2005).

4.5. Influência da organização e dos stakeholders na gestão de projetos

Quando se trata da gestão de projetos, a cultura, o estilo e a estrutura organizacionais influenciam a forma como os projetos são executados, bem como o grau de maturidade da organização no que diz respeito à gestão de projetos e aos seus sistemas para gerir os mesmos. Quando se envolvem

num projeto entidades externas estabelecendo alianças ou parcerias, este vai ser influenciado por várias entidades (Project Management Institute, 2008).

Algumas das características e estruturas organizacionais da instituição que podem influenciar os projetos são: as culturas e estilos organizacionais, podendo ter uma forte influência na capacidade do projeto atingir os seus objetivos; a estrutura organizacional, que representa um fator ambiental da empresa passível de influenciar a disponibilidade dos recursos e a condução dos projetos; e os ativos de processos organizacionais, que englobam os ativos relacionados aos processos das organizações envolvidas no projeto em questão, que possam ser utilizados para contribuir para o sucesso do mesmo (Project Management Institute, 2008).

Os stakeholders são, no contexto da gestão de empresas e organizações do terceiro setor, pessoas ou organizações, tais como clientes, patrocinadores, organização executora ou o público, que se encontram de forma ativa envolvidas no projeto, ou os seus interesses podem ser afetados de forma positiva ou negativa, pela execução ou conclusão do projeto. A equipa de gestão que se encontra por detrás do projeto deve identificar estas partes interessadas, tanto ao nível interno como ao nível externo, para que se possam determinar os requisitos e expectativas de todos os envolvidos, adicionalmente, a gestão do projeto deve conseguir gerir a influência das partes tendo em conta os requisitos do projeto para que sejam possíveis de garantir bons resultados (Project Management Institute, 2008).

Ao nível das partes interessadas existem diversos níveis de responsabilidade e autoridade que estas devem demonstrar aquando da sua participação em projetos e podem alterar-se ao longo do ciclo de vida do mesmo, assim, a sua responsabilidade e autoridade podem diversificar-se partindo de contribuições ocasionais em estudos ou dinâmicas de grupo até à possibilidade de patrocínio total do projeto, incluindo apoio financeiro e político, podendo ter uma influência positiva ou negativa nos projetos, neste contexto, cabe ao gestor a responsabilidade de gerir os seus interesses e expectativas (Project Management Institute, 2008).

4.6. A importância do estabelecimento de parcerias estratégicas no decorrer dos projetos

Nos relacionamentos entre a organização e os stakeholders, é importante ter em conta a importância de estabelecer as parcerias certas e ter capacidade de medir os resultados alcançados, neste sentido, a pesquisa "Alianças Estratégicas Intersetoriais para Atuação Social", remete para os desafios detetados relativamente ao desenvolvimento de indicadores que possibilitam mensurar e

monitorizar os resultados dos projetos sociais. Para os autores da pesquisa, Fischer et al. (2003), a racionalidade envolvida no estabelecimento de alianças entre setores baseia-se no facto de não existirem setores ou instituições capazes de responder aos desafios da comunidade de uma forma isolada, assim, a complementaridade entre os três setores, e o facto de uns não poderem substituir os outros, conduz a melhores resultados, tanto para as entidades envolvidas como para a comunidade. Desta forma, as parcerias e alianças estratégicas podem ser melhoradas o que permite uma maior compatibilidade, objetivos mais abrangentes e habilidades aprimoradas, onde uma parceria eficaz pode conduzir as empresas e organizações do terceiro setor no sentido de potenciar as habilidades e a confiança essenciais para realizar outras parcerias. A relação entre os parceiros deve permitir-lhes avaliar minuciosamente os recursos potenciais e reais envolvidos, adicionalmente, os aliados podem conseguir benefícios principalmente no que respeita a economias de custos, de escala e das sinergias entre organizações. Os benefícios começam a surgir quando, através da parceria, as entidades conseguem eliminar custos elevados pela partilha de instalações, serviços ou atividades entre si, sendo que no caso de se conseguir aumentar a visibilidade dos parceiros e a sua esfera de atuação, melhora-se também a imagem, credibilidade e reúnem-se as capacidades complementares de várias organizações uma vez que estas quando individualizadas não possuem capacidades para suprir eficazmente necessidades sociais.

Segundo os autores Fischer et al. (2003), para que seja possível determinar a agregação de valor de uma atuação conjunta, os parceiros devem, inicialmente, estabelecer expectativas claras no que diz respeito aos resultados que desejam obter desta cooperação, fazendo uma quantificação dos benefícios e contrabalançando com os potenciais custos. Quando se trata de criação de valor em conjunto, os benefícios não se traduzem em transferências bilaterais ou trocas de recursos, mas sim nos produtos ou serviços criados em conjunto, que advém da combinação de esforços, competências e recursos de ambas as partes gerando resultados compartilhados da atuação social que devem ser possíveis de observar e avaliar de forma objetiva. A partir da última década do século XX, a partilha de recursos deixa de ser apenas material ou financeira abrangendo ainda fatores humanos, know-how e capacitação em gestão. Esta maior abrangência da gestão acarreta dificuldades como a carência de sistemas de avaliação de resultados, que evidenciem a importância de alinhar expectativas na definição dos objetivos ao longo da cooperação. Assim, não estando todos estes fatores alinhados a formulação de indicadores consistentes de processo, resultados ou impactos desta partilha fica bastante mais difícil de obter.

4.7. Desafios ao nível das organizações

Apesar de o estabelecimento de parcerias estratégicas trazer inúmeros benefícios na realização de projetos em conjunto, persistem ainda alguns desafios que se impõem no desenrolar da atividade destas organizações. Para os autores Franco et al. (2022), o impacto da participação e as oportunidades que desta surgem, podem distribuir-se em dois níveis: o da gestão da organização, em que a promoção da participação ao nível interno dos trabalhadores, incentiva o trabalho em equipa e gera uma cultura organizacional mais coesa; e da relação com os vários públicos como artistas e beneficiários, uma vez que o envolvimento da comunidade é crucial e permite que a organização ajuste a programação ao público-alvo tornando a instituição mais significativa, uma vez que o público cada vez mais quer ter uma voz ativa e cooperar com estas instituições.

Como descrito por Franco et al. (2022), o aproveitamento das oportunidades que estas tendências impulsionam, implicam desafios para as Fundações culturais para que estas se possam distinguir e evidenciar como relevantes e sustentáveis. Os desafios apontados pelos autores nesta vertente surgem em diferentes níveis. Ao nível da missão e portefólio das atividades, pois no que respeita à missão é essencial que as Fundações da área da cultura atuem consoante as tendências atuais sem fugir aos princípios definidos pelo fundador e, aqui, a participação dos stakeholders neste processo é fulcral. Na intersubjetividade do processo, que visa garantir a integração de perspetivas diferentes e potenciais tornando maior a probabilidade da Fundação conseguir aproximar-se do propósito original. Na governação, pois devem investir na melhoria da transparência e da informação sobre como se distribuem recursos e como se utilizam. Aqui a criação de um Conselho Consultivo, que inclua jovens é de extrema relevância, uma vez que promove a aproximação da Fundação à comunidade envolvente e permite difundir a sua missão, numa perspetiva de separar o órgão de administração da direção executiva, para promover a eficiência sem representar restrições à sua atuação. Neste sentido, conseguir dar resposta aos desafios da sociedade atual implica um investimento ao nível da rotatividade e rejuvenescimento dos órgãos sociais da Fundação. Ao nível da relação com artistas ou agentes culturais que tornam essencial garantir uma relação fortificada e de confiança com os artistas/agentes culturais, e devem cuidar da comunidade artística e demonstrar a sua atuação. Ao nível da relação com os públicos e/ou beneficiários, sendo essencial investir nesta vertente, alargar o espaço de trabalho para junto da comunidade, com públicos socialmente excluídos. No que toca ao financiamento, esclarecendo que a missão deve ser um ponto de partida para alavancar fundos, explorando novas formas de angariação incluindo a nível internacional, não esquecendo a importância da valorização local que deve ser explorada também na captação de mecenato local. Quanto às competências organizacionais necessárias para responder aos

desafios investindo no seu desenvolvimento ou contratação, ou ainda a aposta no voluntariado de competências, procurando junto das empresas as competências necessárias para concretizar determinados projetos. Ao nível do marketing e comunicação, assegurando a sua profissionalização uma vez que a comunicação com o público e a atração do mesmo são relevantes para a captação e retenção de mecenados, ao nível nacional ou internacional, sendo que os resultados e impacto alcançado pelas ações e projetos da fundação devem ser evidenciados. Numa ótica de transparência e reforço da confiança externa na sua atuação, o estabelecimento de parcerias revela-se fundamental na partilha de recursos, ao promover a eficiência e a partilha de saberes, podendo ser locais, como o caso das autarquias, escolas, empresas e outras organizações ou também em outras escalas. O trabalho em rede pode ser considerado um passo à frente das práticas observadas, quando se aprofundam relações com outras entidades das mais diversas áreas ou setores, assim como, as parcerias com outras organizações culturais permitem realizar cocriações e coproduções, estando um passo à frente das práticas desenvolvidas.

4.8. Avaliação de projetos sociais

Para ser possível atuar ao nível das lacunas e desafios que surgem na gestão destas organizações, é importante estabelecer métricas e avaliar a atuação da própria organização. Neste sentido, Adulis (2002) refere que o debate existente entre os defensores de abordagens qualitativas e quantitativas, se vê repercutido nas discussões sobre a avaliação de projetos sociais. Aqueles que defendem as abordagens qualitativas realçam a necessidade de um conhecimento aprofundado sobre os factos analisados, enquanto os avaliadores com uma abordagem mais quantitativa valorizam a possibilidade de mensurar, comparar e generalizar os resultados obtidos no decorrer das suas abordagens. Abordagens mais qualitativas permitem estudar questões, casos ou eventos em maior profundidade, o que permite ao investigador o conhecimento mais enriquecido nas experiências vivenciadas. No meio deste debate entre abordagens quantitativas ou qualitativas, Adulis (2002) evidencia que a escolha entre uma ou outra abordagem depende dos objetivos e questões das quais se pretende obter resposta através do processo de avaliação. Trata-se de elementos-chave que possibilitem aos gestores ou investigadores escolher as abordagens e métodos de recolha de dados que mais se adequem no estudo em questão.

4.9. Indicadores para avaliação do impacto dos projetos

A avaliação do impacto dos projetos de uma organização, de acordo com o artigo de Roche (2000), permite efetuar uma análise sistemática das mudanças sustentadas que determinadas intervenções trazem para a vida das pessoas, assim, desenvolver indicadores é fundamental como parte dos instrumentos para a construção do processo de avaliação. De acordo com o autor, “O processo de avaliação e de desenvolvimento de indicadores deve: enfatizar o monitoramento e o “acompanhamento do impacto”, além do adequado planeamento e avaliação; reconhecer o potencial para um impacto diferencial sobre grupos específicos, particularmente em relação ao sexo e à idade; atualizar e reformular os indicadores presentes, bem como introduzir novos ou excluir outros, à luz das variações circunstanciais; explorar mudanças significativas que ocorreram como resultado dos projetos, mas que se situam fora dos indicadores iniciais, e usar essas informações para desenvolver os indicadores para o futuro, bem como deliberadamente partir para identificar e registrar a mudança negativa e procurar aqueles que possam fornecer essas informações” (Roche, 2000, p. 206).

Na visão de Adulis (2002), ainda que criada com o objetivo de controlo, a avaliação pode tornar-se uma mais-valia para as organizações do terceiro setor, podendo estas incorporá-la nas atividades de gestão da organização. No seu ponto de vista, o principal intuito da avaliação deveria passar por gerar informação e conhecimento para a tomada de decisão consciente por parte dos gestores, para que seja possível aumentar a eficácia, qualidade e eficiência da organização. Desta forma, é possível concluir que os processos de avaliação devem possuir uma abordagem pluralista, envolvendo aspetos qualitativos e quantitativos e considerando os stakeholders envolvidos no processo. Bose, Fedato & Mendonça (2003) realçam que os processos se enriquecem quando se envolvem diferentes atores com a intenção de criar um sistema de indicadores diverso, combinando conceitos, meios de recolha e responsáveis diferentes. Contudo denota-se uma carência significativa ao avaliar a performance tendo em conta a perspetiva dos diferentes atores envolvidos, combinando perspetivas qualitativas e quantitativas na construção dos indicadores de performance da organização (Coelho, 2004).

Segundo Adulis (2002), os processos avaliativos de projetos sociais envolvem, de forma geral, as atividades de: planeamento do processo de avaliação; recolha de dados/ trabalho de campo; sistematização e tratamento dos dados; análise da informação recolhida; elaboração de relatórios com os resultados e recomendações; e, por fim, divulgação das conclusões aos envolvidos, tais como funcionários, beneficiários, financiadores e entidades parceiras.

4.10. Relatórios de impacto e importância na transparência com os stakeholders

Os processos de avaliação e medição de impacto fazem sentido quando resultam em melhorias para a organização, parceiros envolvidos e comunidade envolvente, na opinião dos autores Santos et al. (2022). Tendo em conta a investigação por estes realizada, uma das principais razões pelas quais se deve medir o impacto é a melhoria da atividade e, no caso das Fundações operativas, como é o caso da Fundação Bracara Augusta, medir o impacto social pode ser entendido como um impulso para introduzir melhorias operacionais ao nível do produto e/ou serviço prestado. Santos et al. (2022) destacam ainda a relevância da prestação de contas, que corrobora a importância da medição do impacto social, como ferramenta de reporte, mas também como uma importante fonte de transparência tanto para as entidades operativas e para as entidades financiadoras.

A transparência associada aos processos de avaliação é definida por Kraemer (2005, p.10) como sendo um dos princípios básicos da responsabilidade social corporativa, e afirma “está fundamentada no acesso a informação que a organização proporciona sobre seu comportamento social [...] Um instrumento essencial da transparência é a comunicação dos aspetos ligados à responsabilidade social corporativa, mediante um relatório dirigido aos seus grupos de interesses e que se reflete o compromisso e a participação dos mesmos”.

Em suma, a avaliação do impacto das atividades desenvolvidas tem como intuito comunicar de forma clara e transparente com os diferentes stakeholders os resultados obtidos pelas organizações. A prestação de contas deve ser uma obrigação destas instituições no sentido que estabelecer e reforçar os laços de confiança da instituição com os diferentes agentes.

Capítulo 5 – Metodologia

5.1. Metodologia de Análise

A metodologia do presente relatório baseia-se na análise fundamentada numa abordagem essencialmente qualitativa, combinando a revisão da literatura com a realização de entrevistas semiestruturadas em profundidade e subsequentemente a análise do conteúdo das mesmas. Para a realização das entrevistas foi construído um guião pré-definido dando, no entanto, liberdade ao entrevistado para explorar o tema, não sendo entrevistas rígidas ou dirigidas apenas e diretamente à temática, mas dando a possibilidade de aprofundar outras explicações (Coutinho, 2013). A realização das entrevistas numa fase prévia inicia-se pelo contacto com os participantes no estudo, efetuando o respetivo pedido de colaboração e enquadramento do estudo. Concomitantemente foi identificado um conjunto de categorias teóricas da literatura que permitiram proceder à realização do respetivo guião, tornando possível a realização das entrevistas, posteriormente analisar o conteúdo relevante (Saunders et al, 2009). Neste contexto, é seguido o paradigma de investigação interpretativista que se consubstanciou na procura de um método mais flexível e possível de ser adaptado mediante o discurso e a situação, uma vez que as entrevistas permitem explorar o tema em profundidade fornecendo informação detalhada e compreensiva. Possuindo um guião definido, é possível garantir que todos os tópicos relevantes são abordados, enquanto a liberdade dada ao entrevistado(a) permite explorar de forma mais rica e detalhada as questões, podendo levar a descobertas importantes e que enriquecem a pesquisa.

5.2. Metodologia de recolha e análise de dados

O objetivo principal deste estudo é o de perceber junto dos stakeholders o seu papel junto da Fundação, a perceção sobre o impacto social gerado pela mesma e a importância do desenvolvimento de um mecanismo de avaliação e monitorização dos projetos sociais e culturais por esta desenvolvidos, bem como a importância das parcerias por esta desenvolvidas enquanto forma de gerar benefícios para ambas as organizações, tendo sido este o foco da realização das entrevistas. Neste sentido, a investigadora procurou entender junto da Direção Executiva da Fundação quais os stakeholders (internos e externos) que deveriam fazer parte desta investigação, bem como o grau de relevância e envolvimento para com a organização que cada um deles representa, tendo uma especial preferência pelo método de entrevista presencial uma vez que este permite uma melhor compreensão e observação do ambiente em que o entrevistado se encontra inserido. Os entrevistados selecionados constam na tabela 1 apresentada

na secção **análise e discussão dos resultados**, sendo estes: os integrantes da Fundação, ou seja, aqueles que de alguma forma fazem parte da sua constituição, desde a função de secretariado, passando pelo conselho de curadores, conselho de administração e direção executiva; e também alguns parceiros nas principais iniciativas que estão a ser desenvolvidas, tais como os projetos: “Escola Património”, “ISA Culture” e no caso da Associação de Moradores de Montélios e S. Frutuoso, sendo esta uma parceria mais recente, teve como ponto de partida um projeto desenvolvido pela BragaHabit, E.M. denominado “Viva o Bairro”, que englobou a participação da Fundação Bracara Augusta enquanto parceira em algumas iniciativas (para mais informações acerca dos projetos, ver Apêndice IV). Existiu uma procura por abranger membros internos e externos à Fundação, por forma a incluir as perspetivas interna e externa da sua atuação enriquecendo desta forma a investigação.

Quanto aos métodos de recolha e análise dos dados recolhidos foi elaborada uma revisão de literatura acerca do tema, focando nas principais reflexões já elaboradas para a realização desta investigação, foram recolhidos planos de atividades e relatórios de contas institucionais, bem como uma pesquisa mais aprofundada no site do CISOC (Compromisso de Impacto Social das Organizações Culturais). De seguida, foi preparado o material para a realização das entrevistas tendo em conta o método de investigação e foi realizada uma leitura mais aprofundada para perceber a forma como o guião deveria ser estruturado (Franco et al., 2022). Posteriormente, foi desenhado o guião da entrevista (ver Apêndice I) começando por explicar o tema da investigação e o objetivo principal da entrevista, para que o entrevistado conseguisse perceber qual o seu contributo neste projeto de investigação.

As questões definidas procuraram ir ao encontro dos estudos encontrados na revisão da literatura sobre o tema, e também dos objetivos de investigação acima descritos, direcionadas para a evolução da Fundação, a importância da medição do impacto dos projetos desenvolvidos, a transparência e apresentação de resultados, a relação entre a organização e os stakeholders e a importância de estabelecer parcerias estratégicas que permitam benefícios mútuos entre as organizações. Tendo em conta a diferente ligação dos entrevistados à organização, as questões foram direcionadas consoante o contexto de cada um, permitindo obter as perspetivas interna e externa da organização, sendo uma parte da entrevista (ver Apêndice I) apenas voltada para os parceiros permitindo obter o seu feedback sobre temáticas como a auscultação dos seus interesses no desenvolvimento de projetos em conjunto, os benefícios e importância da parceria e ainda o possível fortalecimento da atuação promovida pela cooperação. O guião utilizado na realização de entrevistas semiestruturadas aborda questões de uma

forma mais alargada, permitindo respostas abertas e exploratórias, ao mesmo tempo que permite questões mais focadas na realidade de cada entrevistado.

Após a conclusão do guião para a realização das entrevistas, foram contactados os membros seleccionados consoante a sua ligação à Fundação via e-mail, onde foi explicitada a temática do presente estudo, bem como os objetivos e importância da participação para uma melhor compreensão do papel da Fundação junto da comunidade e a importância de desenvolver indicadores que permitam monitorizar o seu impacto. Após o contacto, foram agendadas as entrevistas com aqueles que responderam favoravelmente, tendo apenas existido a ausência de resposta por parte de dois do total de participantes contactados. Houve ainda a preocupação por parte da investigadora no final de cada entrevista, de questionar cada entrevistado acerca de possíveis indivíduos ou organizações que devessem ser entrevistados no âmbito desta temática cujas perceções, pela sua ligação com a organização, pudessem ser úteis no âmbito do presente estudo. As entrevistas ocorreram maioritariamente no formato presencial, o que permite a percepção do ambiente e espaço de trabalho do entrevistado e ainda uma melhor e mais fluída comunicação. Para a realização das entrevistas foi solicitada verbalmente a autorização do entrevistado para proceder à gravação da entrevista, bem como a autorização para a sua transcrição e identificação da Instituição que representa e função exercida aquando da publicação do presente relatório. No total foram realizadas treze entrevistas tendo cinco delas sido realizadas em formato online e as restantes presencialmente. As entrevistas foram realizadas durante os meses de janeiro, fevereiro e março de 2025, tendo uma duração média de 30 minutos (mínimo 15 e máximo 50 minutos). Após a realização das mesmas e recolhidos os dados necessários procedeu-se à transcrição integral das entrevistas, e posterior análise, descrição e discussão dos resultados obtidos para a resolução da problemática da organização.

Recolhidos os dados através da realização das entrevistas, é importante realizar a análise de conteúdo das mesmas, que permite retirar as principais conclusões acerca das temáticas aprofundadas através da separação e categorização da informação em categorias temáticas, dimensões de análise e indicadores, que vão ser explorados na secção que se segue.

5.3. Análise de conteúdo das entrevistas

A análise de conteúdo consiste numa técnica em que são analisadas as comunicações, em que vai ser analisado o que foi respondido nas entrevistas e o que foi observado pelo investigador e, desta forma, ao analisar o material é feita uma classificação por temas ou categorias por forma a auxiliar a

compreensão do discurso dos entrevistados (Silva & Fossá, 2015). Com o auxílio do guião foram criadas categorias de análise para que fosse possível aprofundar os principais objetivos do trabalho, uma vez que estas devem responder aos objetivos da investigação, bem como as dimensões da análise que procuram focar na forma como a questão é abordada e os indicadores que vão permitir medir, consoante a resposta dos entrevistados, a dimensão correspondente (ver Apêndice II).

Desta forma foram definidas seis categorias, com base nas informações que se pretendiam obter por forma a responder aos principais objetivos desta investigação:

1. A caracterização do entrevistado, que permite uma distinção entre os membros internos e externos à Fundação;
2. A perceção sobre a evolução da Fundação, que permite aferir a perspetiva do entrevistado acerca daquilo que tem sido a sua atuação;
3. A reflexão sobre a importância de desenvolver um mecanismo de avaliação do impacto social dos projetos desenvolvidos, que permite refletir sobre a importância de efetuar a medição do impacto das atividades, a forma como a Fundação deveria desenvolver este sistema (com base em que suportes), e ainda alguns indicadores que deveriam ser tidos em conta;
4. O foco na transparência e apresentação de resultados por parte da Fundação, que permite obter a perceção do entrevistado sobre a existência de transparência na atuação da Fundação e na relação entre parceiros, tendo por base a existência de mecanismos de avaliação, a perceção sobre a forma como estes podem contribuir para uma atuação transparente, e ainda possíveis melhorias ao nível da comunicação para o exterior (comunidade e parceiros);
5. A relação com os stakeholders e a comunidade envolvente, que permite ao entrevistado refletir sobre possíveis ações da Fundação no sentido de fortalecer a relação com os stakeholders e abranger novos públicos, sobre a forma como se poderiam aumentar os recursos humanos e tecnológicos ao dispor da Fundação, bem como a relevância da criação de um Conselho Consultivo para a Fundação;
6. A importância das parcerias, na visão dos parceiros permitindo-lhes refletir sobre a experiência na realização de projetos conjuntos, sobre a auscultação dos seus interesses e integração dos mesmos no desenrolar dos projetos, e ainda, sobre a importância da parceria estabelecida e os benefícios que desta relação decorrem.

Após definir as categorias, importa definir indicadores para cada categoria que permitam medir estas dimensões consoante as respostas dos entrevistados, assim:

1. Para a categoria correspondente à caracterização do entrevistado, os indicadores definidos com base na amostra foram a identificação da Instituição, a função exercida e o número de anos em que colaborou com a Fundação;
2. Para a categoria percepção do entrevistado sobre a evolução da Fundação, que foi analisada através da identificação das fases que esta atravessou, das mudanças percecionadas ao nível do tipo de intervenção, da importância das quatro Instituições fundadoras neste processo e da integração de redes;
3. No que respeita à importância de desenvolver um mecanismo de avaliação, foram identificados os indicadores que devem ser considerados aquando da medição de impacto (por exemplo, o investimento gerado, os postos de emprego criados, o número e tipo de públicos alcançados, a avaliação do impacto além da duração do projeto nos participantes e comunidade envolvente, bem como os tipos e diversidade de outputs, o financiamento obtido e o envolvimento de negócios locais) e os principais elementos a ter em conta quando se pretende definir um sistema de indicadores;
4. A existência de transparência na apresentação de resultados é medida através da identificação de práticas de transparência que já existem e outras que deveriam ser reforçadas, bem como a importância de reforçar o envolvimento dos stakeholders nos processos de avaliação e alguns exemplos de melhorias a serem implementadas ao nível da comunicação e divulgação das atividades desenvolvidas;
5. Quanto à categoria relação da Fundação com os stakeholders e a comunidade envolvente, foi analisada através do pedido de exemplificação de algumas iniciativas que pudessem promover um maior envolvimento dos interessados, de medidas possíveis de implementar ao nível da disponibilidade de recursos da própria Fundação, e da identificação de pontos fortes e pontos fracos no que respeita à criação de um Conselho Consultivo como órgão da Fundação;
6. A categoria importância das parcerias foi mensurada através da enumeração das iniciativas realizadas em conjunto e da percepção do entrevistado sobre essa experiência enquanto parceiro, da auscultação dos interesses dos parceiros por parte da Fundação e possíveis lacunas neste sentido, da identificação de áreas de interseção no que respeita aos interesses

e objetivos de ambos (Fundação e Parceiros) e dos benefícios que ocorrem para ambos aquando da atuação conjunta.

Torna-se importante referir que todas estas categorias, dimensões e indicadores são alicerçados na literatura e na informação obtida nas entrevistas.

Capítulo 6 – Análise e discussão dos resultados

Neste capítulo de análise de dados, vão ser apresentados os dados resultantes das entrevistas realizadas aos stakeholders com o intuito de dar resposta aos objetivos e problema identificado na organização. Sendo a temática do presente relatório o “Desenvolvimento de projetos de responsabilidade social e a relação com os Stakeholders: Estudo realizado na Fundação Bracara Augusta”, tornou-se importante compreender a perceção de todos os interessados sobre a importância dos parceiros e destes se encontrarem perfeitamente alinhados em termos de objetivos, bem como a importância da existência de um conjunto de métricas que permitam avaliar, monitorizar e se necessário redirecionar a atuação para que os resultados possam ir ao encontro dos objetivos delineados. Neste capítulo os dados recolhidos nas entrevistas serão analisados de forma articulada com a teoria e adicionalmente será considerada a informação que foi obtida durante a realização do estágio curricular através da análise dos documentos internos e da participação nas atividades da organização.

Na tabela 1 é identificada a amostra sendo composta por treze participantes, oito dos quais são membros integrantes da própria Fundação, com diferentes cargos na sua hierarquia, quatro entrevistados são parceiros da Fundação e existe ainda um entrevistado que é simultaneamente membro integrante do Conselho de Administração da Fundação Bracara Augusta e parceiro enquanto Administrador Executivo da Empresa Municipal BragaHabit que coopera com a Fundação em determinados projetos. A tabela 1 apresenta os entrevistados que autorizaram a sua identificação no relatório, bem como a Instituição e cargo que representam e a sua ligação à Fundação Bracara Augusta, enquanto membros integrantes ou parceiros da mesma.

Tabela 1: Identificação dos Entrevistados

Identificação do Entrevistado (Ex)	Instituição e cargo que representa	“Ligação à Fundação Bracara Augusta”
E1	Ex Diretora Executiva da Fundação Bracara Augusta	Integrante (Desde 2021)
E2	Presidente do Conselho de Curadores da Fundação Bracara Augusta: Representante da UCP de Braga na Fundação Bracara Augusta	Integrante (Desde 2011)
E3	Vogal do Conselho de Administração da Fundação Bracara Augusta	Integrante (Desde 2019) e Parceiro (BragaHabit)
E4	Presidente do Conselho de Administração da CERCÍ - Braga	Parceiro (Desde 2021)

E5	Elemento do Conselho Diretivo da ASPA	Parceiro/ Voluntário (Desde 2021)
E6	Conselho de Curadores: Representante da UM na Fundação Bracara Augusta	Integrante (Há mais de 10 anos)
E7	Conselho de Curadores: Representante do CMPB na Fundação Bracara Augusta	Integrante (Há 2 anos)
E8	Vogal do Conselho de Administração da Fundação Bracara Augusta	Integrante (Desde 2021)
E9	Presidente do Conselho de Administração da Fundação Bracara Augusta	Integrante (Ligação desde a sua criação, presidente há pouco mais de 3 anos)
E10	Secretária da Fundação Bracara Augusta	Integrante (Desde a sua criação)
E11	Conselho de Curadores: Representante da CMB na Fundação Bracara Augusta	Integrante (Desde 2021)
E12	Associação de Moradores de Montélios e S. Frutuoso	Parceiro (Desde 2024)
E13	Vice-Presidente da Confraria do Bom Jesus do Monte	Parceiro (Desde 2012)

6.1. Identificação do entrevistado

As entrevistas iniciaram pela identificação do entrevistado, da entidade que representa e da função exercida, bem como o tempo (em anos) em que colabora com a Fundação Bracara Augusta, desta forma, é relevante perceber **“Há quanto tempo integra a Fundação Bracara Augusta? Que cargo ocupa dentro da Fundação?”** e, no caso dos membros de entidades parceiras, **“Qual é a instituição que representa e que função exerce dentro da mesma? Há quanto tempo cooperam com a Fundação Bracara Augusta? Qual é o vosso papel junto da Fundação?”** para perceber em que contexto se inserem os entrevistados. As respostas neste sentido foram diversas, desde pessoas que mantinham uma ligação com a Fundação desde a sua criação, àqueles que a integraram ou decidiram cooperar mais recentemente, tal como ilustrado na tabela 1.

6.2. Percepção sobre a evolução da Fundação

Para melhor entender a ligação do entrevistado à Fundação foi questionado **“Qual é a sua percepção sobre a evolução da Fundação ao longo dos anos?”** para ser possível efetuar comparações entre aqueles que integram a Fundação e possuem uma visão interna da sua atuação e aqueles que externamente, e de uma forma mais ou menos ativa, têm acompanhado as atividades por ela desenvolvidas.

Do ponto de vista dos entrevistados que fazem parte da organização, estes apresentam uma visão muito mais alargada e descritiva de todo o percurso da Fundação desde a sua missão inicial até à atuação nos dias de hoje, afirmando que esta passou por algumas fases ou ciclos distintos e com um âmbito de atuação e preocupações diferentes daqueles que existem hoje, focando na reorganização por que passou desde 2021. A visão dos parceiros é um pouco mais restrita neste sentido, focando no maior fluxo de atividades e maior envolvimento da Fundação nos últimos anos, tornando-se mais ativa e atrativa para o público-alvo tendo evoluído em diferentes aspetos.

De uma forma geral, foi realçada a existência de algumas fases diferentes bem como alterações ao nível do tipo de intervenção da Fundação, designadamente *“em 2021 é feita de alguma forma uma reorganização da estrutura da Fundação Bracara Augusta, que volta de alguma forma àquilo que era a sua missão inicial, que era a questão da divulgação e preservação do património, estudo da história da cidade de Braga e um conjunto também de iniciativas relacionadas com o património, com a cultura e com a história da cidade”* (E3), e a importância das quatro instituições fundadoras neste processo, estando agora a tentar regressar à origem da sua criação e missão inicial *“neste momento, houve uma espécie de um regressar à origem, do que é que é a génese e o que é que é identidade da Fundação e a partir daí, também ampliar a sua atuação, ou seja, regressar ao que é a importância da Fundação Bracara Augusta com estas quatro instituições envolvidas”* (E6). De realçar a existência de diferentes ciclos ao longo da sua existência *“a Fundação tem sofrido ciclos mais ativos e outros mais passivos, tem variado, não é uma evolução contínua, desde logo o período de início da Fundação foi um período, eu diria, muito marcante, porque correspondeu ao arranque, mas desde logo, à definição da sua missão”* (E9), ainda assim a Fundação *“teve uma evolução enorme, seguiu um caminho por força daquilo que foi a inclusão, que passou a ser o tema principal da Fundação, tornar a cultura e no fundo, toda a dinâmica da Fundação acessível a todos”* (E11).

Do ponto de vista dos parceiros, é partilhada a percepção de uma maior atividade e visibilidade da Fundação, esta ideia encontra-se nos seguintes testemunhos: *“Tenho sentido uma fundação*

extremamente ativa, extremamente envolvida em conformidade, e a procurar chegar a públicos diferenciados que por norma não eram fruidores dos espaços culturais da nossa cidade” (E4), realçando ainda o papel educacional e cultural principalmente ao nível do reforço da intervenção “a diferença foi o tipo de intervenção, a nível cultural principalmente junto dos públicos mais desfavorecidos, e a intervenção na área da educação. No fundo, é um contributo para a educação da população que está a ser dado neste momento, enquanto o papel que tinha até agora era um papel mais passivo em que as pessoas eram, no fundo, um público-alvo passivo e neste momento, o que se espera é que seja um público-alvo ativo” (E5).

Em suma, os entrevistados partilham a ideia de que apesar das fases ou ciclos enfrentados pela Fundação, a evolução em termos de presença e atividades desenvolvidas tem sido bastante evidente, tal como o tipo de intervenção mais focado na intervenção junto da comunidade, procurando uma maior envolvimento e participação de todos os interessados.

6.3. Importância de desenvolver um mecanismo de avaliação do impacto social dos projetos desenvolvidos

Após analisar a perceção dos entrevistados sobre a evolução da Fundação ao longo dos anos no que respeita à sua atuação e intervenção nas áreas da cultura, da educação e do património, o foco da entrevista centrou-se no esforço de perceber a opinião dos entrevistados no que respeita à medição do impacto social provocado pelas suas atividades, e a importância da criação de um mecanismo de indicadores que permitisse aferir estas dimensões.

No que respeita à questão **“Acha que é importante medir o impacto social das atividades culturais e sociais da Fundação? Porquê?”**, todos os entrevistados concordaram sem hesitar com a afirmação respondendo favoravelmente, indicando alguns fatores relevantes para a medição do impacto das atividades desenvolvidas pela Fundação.

Colocada a questão nesta perspetiva, a maioria dos entrevistados aprofundou o tema na sua resposta referindo: *“enquanto entidade de interesse público, e que mobiliza entidades públicas, deve existir esta noção de “prestação de contas”. É importante dar conhecimento à comunidade, e aos curadores da própria Fundação, do trabalho realizado e da dimensão onde conseguiram chegar em proporção do investimento e da capacidade financeira da própria instituição (...) e também faz sentido percebermos, algumas alterações que devam ser feitas aos projetos para se ajustarem, quer ao contexto*

social, quer ao contexto temporal em que eles estão inseridos” (E1). Noutra perspetiva “Todas as medidas tendentes a aferir o impacto da Fundação são necessárias e, por conseguinte, bem-vindas (...) a Fundação Bracara Augusta deve ser financeiramente sustentável (ou pelo menos aspirar a tal), essa medição pode ser fundamental para se fazerem eventuais reajustamentos, ou para sabermos onde faz mais sentido “investir” (E2).

No que diz respeito à aferição dos resultados, *“a questão do impacto de que os projetos têm, as medidas que estão a ser preconizadas pelo trabalho da Fundação e dos seus parceiros nos diferentes projetos é extremamente importante para perceber se elas estão a ter os resultados que eram expectáveis. E sim, acho que tem sempre que se avaliar, e se necessário, redirecionar-se ou aplicar outras estratégias para que tenham os melhores resultados possíveis” (E4). Assim, torna-se importante avaliar os efeitos produzidos nos participantes “é fundamental para se saber de facto, que efeito é que as iniciativas têm nas pessoas que participaram, enquanto ações de continuidade” (E5).*

Quanto ao público-alvo abrangido, os testemunhos indicam que *“não basta desenvolver atividades com a sociedade, é preciso medir, é preciso avaliar até que ponto é que essas atividades chegam ou não ao público-alvo a que as atividades se destinam” (E7). Importa referir que “é fundamental até para a própria credibilidade da instituição fazer-se o estudo aprofundado e crítico com dados muito concretos, (...) uma vez que a Fundação também tem estado ativa, parceira e líder de projetos de cariz Internacional” (E8).*

No que respeita aos processos de avaliação de impacto, a opinião da seguinte entrevistada é bastante completa *“Eu não acho que é importante, eu acho que é fundamental, não só nesta área, como em todas as outras, porque se não medirmos o impacto, nós não sabemos o que resultados tirar das ações (...) o impacto é aquela (deferência) que nos vai dar um indicador de poder evoluir ou não evoluir e para que lado, (...) é preciso um indicador honesto que nos mostre efetivamente, os objetivos que foram cumpridos e os que não foram cumpridos e de que forma é que impactaram a vida daqueles que participaram naquelas ações e naqueles projetos, portanto, eu considero fundamental” (E11).*

As perspetivas dos entrevistados acerca desta questão vão ao encontro do que é referido no capítulo de revisão da literatura, uma vez que é destacada a relevância da prestação de contas na medição do impacto social como referido por Santos et al. (2022), sobre a importância da avaliação para uma tomada de decisão consciente numa perspetiva de eficiência da própria organização como evidenciado por Adulis (2002) e a medição do impacto social como ferramenta que permite introduzir melhorias do ponto de vista do serviço prestado, tal como aprofundado pelos autores Santos et al. (2022).

Quando questionados sobre a criação de um sistema de indicadores **“Na sua opinião, como é que a Fundação poderia criar um sistema de indicadores?”**, alguns entrevistados revelaram ser uma questão de difícil resposta, uma vez que não se encontravam totalmente por dentro desta temática, e para uma resposta mais completa seria necessário talvez um estudo ou investigação prévia sobre o tema. Ainda assim foi possível obter alguns contributos que permitiram enriquecer o estudo através da identificação dos principais elementos a ter em conta ao procurar definir um sistema de indicadores.

A criação de uma ferramenta para a medição, avaliação e monitorização do impacto social produzido pelas atividades desenvolvidas pela Fundação Bracara Augusta é, como referido anteriormente através da opinião dos entrevistados, extremamente importante para qualquer organização, desta forma, importa referir que *“A Fundação estando a integrar o grupo do Centro Português de Fundações está a trabalhar exatamente em indicadores, porque se entende que as Fundações, têm também esta necessidade de comunicar o seu impacto fora delas, permitindo uma perceção maior do trabalho e da importância que a Fundações tem na comunidade”* (E1). Posto isto, e focando nos primeiros passos a seguir quando se pretendem criar indicadores desta dimensão, foi indicado que *“a primeira coisa que é importante é criar uma metodologia de gestão de impacto, que permita avaliar a capacidade de alcance do público e do tipo de público que é alcançado, a capacidade de estabelecimento de parcerias com entidades, a criação de redes de parceria e ainda todo o investimento que é feito. Portanto, eu diria que estas três áreas: a capacidade de mobilizar organizações, o alcance do público e a capacidade de investimentos são importantes numa avaliação de impacto”* (E3).

Tendo em conta a duração e volatilidade dos projetos, importa realçar a perspetiva partilhada por um dos entrevistados, que referiu que *“os indicadores variam também de projeto para projeto, cada projeto em si terá de ter obviamente os seus KPIS, para ver se se está a atingir o que é parte do projeto”* (E6). A criação desta ferramenta envolve toda uma preparação e estrutura que é necessária para que estes possam ser desenvolvidos e aplicados de forma correta, desta forma, o seguinte testemunho indica que a sua concretização implica a realização de *“Inquéritos devidamente elaborados, questionários, para termos dados mais científicos, mais objetivos em termos estatísticos. Mas depois também o indicador que resulte da consulta direta, uma auscultação rigorosa combinando indicadores qualitativos com indicadores quantitativos, (...) há uma dimensão testemunhal também muito importante. (...) e eu estou convencido que se recolhem aí, elementos de observação e de credibilização que são importantes”* (E8).

Com um foco mais na importância das parcerias, o seguinte testemunho indica que *“numa primeira fase, se calhar nada como fazer uma parceria com uma Universidade, no sentido de dar a possibilidade aos estudantes e à própria Universidade de fazerem estudos de impacto reais, com acontecimentos reais do seu Concelho. Mediante os resultados, obviamente que é sempre importante ter alguém dentro das Instituições que faça a monitorização, a avaliação e o impacto da mesma e, a evolução natural das estruturas é criar um lugar para alguém que tenha essa competência. (...) no caso concreto da Fundação Bracara Augusta, é composta por elementos de várias instituições e, portanto, se cada uma destas Instituições assumir uma responsabilidade nesse sentido, colocar alguém que efetivamente possa assumir essa responsabilidade por exemplo”* (E11). Esta perspetiva indica que além de ser realizada a avaliação de impacto da organização, poderia ser dada a oportunidade a elementos das instituições fundadoras, nomeadamente as universidades, para realizarem esta experiência tornando-se uma situação de benefício mútuo para ambas as partes.

Em contraposição com a literatura, no que diz respeito à avaliação do impacto dos projetos, os relatos acima descritos destacam a importância da dimensão testemunhal, ao utilizar abordagens qualitativas, que permitam um conhecimento mais enriquecido, tal como evidenciado na literatura por Adulis (2002). No que respeita às competências organizacionais que se revelam necessárias para responder às solicitações, é evidenciada a necessidade de cada Instituição fundadora contribuir neste sentido e, nesta perspetiva, também os autores Franco et al. (2022) abordam a importância de se investir no desenvolvimento de competências.

No que diz respeito à questão **“Alguns dos indicadores que estão a ser desenvolvidos em colaboração com a Fundação são, por exemplo: o nº de projetos de investigação realizados em parceria com Universidades e Politécnicos na área Patrimonial e Cultural; o nº de IPSS e outras instituições envolvidas em parcerias e o nº de ações, atividades ou projetos que integram os ODS. Que outros indicadores sugere?”**, através destes exemplos pediu-se novamente sugestões aos entrevistados que procuraram, desta vez com maior capacidade identificar alguns indicadores que podem ser tidos em conta aquando da medição do impacto, nomeadamente desta organização onde destacaram alguns pontos importantes a ter em consideração.

Tendo em conta a missão e atuação da Fundação Bracara Augusta, foi considerado pelos entrevistados que importa avaliar os projetos essencialmente ao nível: da participação cultural, das conexões com a comunidade e parcerias estabelecidas, da articulação com o sistema educativo e dos contributos para a sociedade. Deste modo, os entrevistados sugeriram alguns indicadores que

consideraram relevantes para esta investigação, sendo eles: *“o investimento gerado, os postos de emprego que eventualmente possam ter sido mobilizados ou alcançados ou criados através desta metodologia. O tipo de público que nós alcançamos, se o tipo de atividades que estão a ser feitas alcançam um público relevante, mas é um público que já são agentes culturais e pessoas que estão mobilizadas para este tipo de temáticas, ou se há aqui uma capacidade de colocar mais pessoas a aceder a este tipo de iniciativas”* (E3). Foram também considerados relevantes *“o número de pessoas a quem se chega com estes projetos, ver o impacto para além da duração do projeto, quantas pessoas estão envolvidas, o número de outputs que são desenvolvidos por esses projetos e que tipo e diversidade desses outputs, o número de pessoas envolvidas das instituições. (...) Também os montantes de financiamento obtido, e o envolvimento de outras instituições como negócios locais na prestação de serviços que contribuem para o sucesso dos projetos”* (E6).

Foi também salientado o impacto da ação desenvolvida na população da seguinte forma: *“é fundamental ter em conta o grau de satisfação que as pessoas tiveram, o que é que isso impactou pessoalmente a cada pessoa que participou na ação”* (E11).

Contrapondo com a revisão de literatura efetuada, nas respostas proferidas foi evidenciada a importância de ter em conta os outputs e o impacto que as iniciativas produziram nos envolvidos no decorrer do projeto, tal perspetiva é aprofundada na literatura por Roche (2000).

6.4. Transparência e apresentação de resultados por parte da FBA

Depois de analisada a perceção dos entrevistados sobre a importância de medir o impacto social das atividades da Fundação e da criação de um mecanismo de indicadores para este efeito, foi abordada a forma como a Fundação comunica os resultados das suas interações, bem como a forma como a criação de indicadores de avaliação e monitorização pode influenciar na evidenciação dos resultados alcançados para com os stakeholders e possíveis melhorias, que na visão dos entrevistados possam ser implementadas na forma de atuação da Fundação.

Relativamente à questão **“Entende que a Fundação é transparente na sua atuação e eficaz na apresentação dos resultados alcançados? De que forma?”**, de uma forma geral os entrevistados responderam com bastante convicção que existe uma preocupação da Fundação em comunicar e uma cultura de transparência na Fundação dentro das possibilidades e face aos recursos que se encontram disponíveis. Neste sentido, foram enumerados alguns exemplos de práticas

consideradas transparentes por parte da Fundação e, adicionalmente, foram dadas algumas recomendações que podem resultar numa maior visibilidade e transparência para a Fundação.

No entendimento dos entrevistados, e apesar de existirem diferentes perspetivas no que diz respeito às opiniões, as mesmas convergem para o entendimento comum de que a Fundação tem trabalhado neste sentido e, no ponto de vista daqueles que integram a Fundação: *“Esse caminho tem sido feito, (...) essa divulgação da atividade e o facto de a Comunidade já ter interiorizado qual é a missão atual da Fundação Bracara Augusta (...) enquanto membro do Conselho de Administração, o conhecimento que nos chega de atividades, iniciativas, eventos para os quais a Fundação Bracara Augusta é hoje convidada a estar presente, seja como orador ou para apresentar um determinado testemunho, seja apenas como marcar presença do ponto de vista Institucional, é hoje muito mais alargado do que era no passado em que a Fundação Bracara Augusta quase que não existia na lista de protocolo de muitas entidades e agora já existe e, portanto, acho que isso é um reflexo do trabalho que está a ser feito”* (E3). Partindo de outro ponto de vista, *“Eu acho que a FBA é plenamente transparente na sua atuação e na apresentação dos seus resultados. Cumpre rigorosamente o que está regulamentado e sempre com pontualidade. Procura transmitir para o exterior, através dos órgãos de comunicação social, toda a sua atividade, iniciativas, presenças. É claro que a escassez de recursos humanos (maioritariamente em regime de voluntariado) não permite rentabilizar, tanto quanto se poderia fazer, a presença – por exemplo – nos órgãos de comunicação social”* (E8).

Há ainda quem aponte a existência de melhorias, tal como é alimentado nos seguintes depoimentos: *“melhoramos o nosso site eletrónico, melhorámos também o sistema de comunicação, também por força de reorganização interna, o nosso leque de interlocutores, a nossa lista de parceiros tem vindo a aumentar e, portanto, isso ajuda sempre a divulgar as nossas atividades, mas precisávamos de qualquer maneira de melhorar significativamente a esse nível”* (E9) e também a necessidade de melhorar em outros aspetos *“talvez daqui para a frente se possa trabalhar melhor a parte da comunicação e do que se coloca mesmo no website, etc, mas de uma maneira geral, a Fundação cumpre o que é legalmente obrigada”* (E6)

Na visão dos parceiros, enquanto partes interessadas nas atividades e na atuação da Fundação com uma perspetiva externa da entidade, é importante ter em conta a sua opinião, assim, na perspetiva dos interessados *“tem havido muita comunicação que facilmente está acessível a todos. Portanto, entendo que sim, que há todo um processo de transparência na aplicação das atividades a que se propõe”* (E4). Numa perspetiva de divulgação e estabelecimento de laços com a comunidade *“sim, sem*

dúvida nenhuma, é transparente, na medida em que divulga por variadíssimas formas. Só a divulgação através das redes sociais, a divulgação através dos jornais, portanto, divulga o que faz, o que permite que quem está interessado possa aderir” (E5). No que respeita à sua visibilidade foi também enunciado o seguinte: *“Tenho acompanhado a atividade da FBA e nos últimos anos tem alcançado uma concretização de atividades que se refletem numa maior visibilidade e transparência da FBA”* (E13).

De um modo geral, existe a percepção de que a Fundação está no rumo certo ainda que com algum trabalho a fazer neste sentido, tal ideia é referida no seguinte excerto: *“Acho que estamos no bom caminho, a transparência existe, sem dúvida nenhuma, porque nós temos e primamos por termos toda a documentação disponível para quem quiser consultar, mas acho que em termos de comunicação, se calhar poderíamos fazer de forma mais abrangente. A apresentação pública de resultados em específico para aquele projeto por exemplo, é importante transmitir obviamente que é fundamental, e há um trabalho ainda grande para fazer”* (E11).

As opiniões dos entrevistados no que respeita à transparência da organização estão em concordância com o referido na literatura, ao evidenciar a importância da divulgação dos resultados das mais variadas formas junto dos stakeholders, numa perspetiva de maior visibilidade dos projetos desenvolvidos e transparência para a Fundação, sendo esta opinião corroborada por Adulis (2002) e Kraemer (2005).

Ao serem questionados sobre as implicações da criação dos indicadores na transparência organizacional, **“Acha que a criação de indicadores de avaliação pode ajudar na promoção de práticas mais transparentes para com os stakeholders?”** os entrevistados revelaram a sua percepção sobre alguns domínios que consideraram relevantes ao nível do envolvimento dos stakeholders nos processos de avaliação.

No que respeita à transparência, as opiniões dividem-se entre aqueles que consideraram que a criação de indicadores produz efeitos ao nível da transparência, desde logo pela demonstração de resultados e evidências, ou seja: *“Cada vez é mais necessário que haja esta devolução a quem participa, quem contribui quer financeiramente, quer com a sua presença, quer com outro tipo de recursos, até para que haja manutenção dessas mesmas parcerias desses mesmos donativos, acho que sim, que estes indicadores são uma mais-valia neste processo de manutenção dos próprios apoios”* (E4). Por outro lado, foi ainda referido que permitem tirar conclusões, ou seja, *“Essas evidências e resultados alcançados podem ser demonstrados no Fundo para a Comunidade, para o público-alvo. Os indicadores de avaliação permitem ter uma evidência”* (E5), evidenciando a importância da divulgação dos resultados

“dá evidência de qual é o nosso impacto, contabiliza-se com maior facilidade, mas eu acho muito importante ter esses indicadores, mas que sejam depois, também disponibilizados, divulgados e colocados no site, por exemplo, disponibilizados para quem nos quiser conhecer e vai ao site e consegue ver” (E6).

De realçar que a importância de integrar os stakeholders nestes processos de avaliação foi uma ideia partilhada pelos entrevistados da seguinte forma: *“explicar, comunicar e até perguntar aos stakeholders, o que é que eles próprios esperam do programa, recolher a opinião de cada um deles é importante para depois podermos pensar se é importante ou não aquele indicador para incluir no nosso questionário. Eu acho que é fundamental trabalhar em parceria (...) e se cada participante tiver efetivamente envolvido no processo desde o início até ao final e souber que as suas expectativas também vão ser respondidas na avaliação do impacto, eu acho que é mais fácil a comunicação passar para o público, porque os parceiros vão acabar por falar a mesma linguagem” (E11).*

E, por outro lado, aqueles que consideram que a questão não se coloca tanto ao nível da transparência, mas ao nível da demonstração do seu potencial atrativo, *“eu acho que tem mesmo a ver com a capacidade de atrair mecenas, de atrair as instituições que tenham disponibilidade para contribuir, seja em géneros, seja com doações financeiras e perceberem efetivamente qual é o seu potencial e qual é o seu alcance. Eu coloco a questão no domínio da atratividade e da capacidade de atrair fundraising e entidades que estejam disponíveis também para contribuir para a missão da Fundação” (E3).* Ao nível da estrutura da própria Fundação foi também considerado que: *“se pensarmos na FBA como uma estrutura mais consolidada e funcional, mais dotada a nível de recursos, mais sustentada e apoiada a nível financeiro, certamente tais melhorias acarretam outras, tornarão mais fluídos os processos, e mais eficazes as divulgações” (E8).*

As opiniões dos entrevistados no que respeita a esta temática subdividem-se entre os que consideram que os indicadores produzem efeitos na transparência da organização e os que consideram a questão do ponto de vista do potencial atrativo da organização por parte de financiadores, desta forma, a literatura incide nesta temática e reflete sobre a transparência como um fator importante na gestão de stakeholders (Rocha & Goldschmidt, 2010) e no estabelecimento de relações institucionais fortes que promovam a confiança entre os parceiros (da Silva Feitosa, de Souza & Gómez, 2014).

Quando confrontados sobre possíveis melhorias ao nível da comunicação do seu impacto e das suas iniciativas para o exterior, através da questão **“Como acha que a Fundação pode melhorar a forma como comunica os seus impactos à sociedade e aos seus parceiros?”**, os entrevistados procuraram referir alguns exemplos de possíveis melhorias ao nível da comunicação e divulgação das iniciativas.

Ao nível da comunicação e da integração dos parceiros, é extremamente importante o trabalho em rede, ou seja: *“Era também importante aproveitar redes que já existem no Concelho através da integração do Concelho Cultural do município de Braga ou de outras instituições, a criação de redes, como a criação de uma rede de museus, a criação também de grupos informais ou formais como líderes na área cultural, é importante para que depois essa atividade possa ser disseminada por pessoas que são líderes nas suas respetivas áreas (...) daí a importância de estar integrado em redes, onde determinados líderes que organizam atividades de outro âmbito possam chamar a Fundação para integrar as suas próprias atividades e chegar a outro tipo de públicos”* (E3).

Além de divulgar através de conferências de imprensa e da integração de redes, é relevante ter em conta o impacto das redes sociais na sociedade atual e utilizar este ponto a seu próprio favor, assim, foi salientado que *“Transmitir através de redes sociais, podemos também ter alguns press releases, ou seja, depois ir criando uma teia de comunicação que nos permita também ir divulgando”* (E6). Para haver mais comunicação foram sugeridas várias medidas, por exemplo: *“Intensificar a presença nos media, nos jornais, redes sociais, mas também a nível das rádios, por exemplo, era importante termos esses materiais e esses dados a circular na rádio, intensificar a presença nas redes sociais, talvez com mais recursos humanos”* (E8). Sem descuidar a preocupação com a divulgação ao nível local das iniciativas da seguinte forma: *“Fazer uma apresentação pública do programa para o ano todo, e exposição da programação da Fundação em algum edifício dirigido para este fim, para que as pessoas possam tomar conhecimento das atividades e do que está a ser feito e, desta forma, estarem mais a par e poderem participar”* (E10). No que respeita aos stakeholders, seria importante implementar *“A abertura de algumas reuniões, alguns debates mais incisivos, mais dedicados à própria Fundação e aos parceiros”* (E12).

Confrontando as opiniões dos entrevistados com a literatura sobre o tema, estes evidenciam a importância do aproveitamento de redes existentes e canais de comunicação para transmitir as suas iniciativas e os resultados das mesmas, apostando na profissionalização como forma de dar a conhecer

a organização, numa ótica de transparência e reforço da confiança sendo esta visão partilhada por vários autores nomeadamente por Franco et al. (2022).

6.5. Relação com os stakeholders e a comunidade envolvente

Depois de estudadas as perspetivas dos entrevistados sobre a transparência na atuação da Fundação no que diz respeito à demonstração dos resultados das suas iniciativas, é fundamental incluir a relação com os stakeholders e a comunidade através da análise das perceções sobre como esta relação pode ser fortalecida, de como a organização se poderia fortalecer internamente, bem como do envolvimento da comunidade, permitindo uma aproximação da tomada de decisão através da criação de um Conselho Consultivo para a Fundação.

Em resposta à questão **“O que acha que a Fundação pode fazer para fortalecer a sua relação com os stakeholders e a comunidade? O que podem fazer para abranger novos públicos?”**, os entrevistados, no geral, enumeraram várias medidas que poderiam ser desenvolvidas para um maior conhecimento e envolvimento dos interessados.

No que diz respeito às iniciativas que poderiam ser desenvolvidas, as opiniões dividem-se entre: a ampliação das parcerias e a criação de redes por exemplo, da rede de museus; a realização de reuniões informais; o alargamento do número de entidades que possam integrar os quadros da Fundação ou a criação de um Conselho Consultivo da Fundação que ainda não existe.

Adicionalmente, numa perspetiva mais alargada *“Implementar uma maior dinamização em termos de programação, de envolvimento das Instituições, compromisso das Instituições, a possibilidade de criar uma agenda, que acompanhe o decurso do ano letivo ou até do ano civil de modo a termos em atenção os diversos segmentos sociais, institucionais, escolas, e atividades (...) Fluidificar estas ligações, criar um programa e acompanhá-lo, (...) e analisar até que ponto é que o quadrilátero fundador da FBA (Cabido da Sé, C. M de Braga, U do Minho e U. Católica), não se poderá alargar também a outras entidades. Compreende-se perfeitamente que estas 4 instituições tenham sido o núcleo duro e continuem a ser, mas as Fundações também são dinâmicas e, poder-se-ia pensar na hipótese de enriquecer este núcleo fundador, admitindo, e integrando outras instituições características e representativas.”* (E8).

Contrariamente às opiniões referidas anteriormente, há quem possua uma perspetiva mais conservadora, enaltecendo a importância de fortificar as relações existentes *“acho que é muito mais importante para a Fundação Bracara Augusta aprofundar e aperfeiçoar os laços e as interações entre as*

Instituições que a constituem do que estar a trazer para dentro de si eventualmente novos membros, a acontecer têm de ser da qualidade e da grandeza dos que cá estão” (E9).

As opiniões dos entrevistados destacam a colaboração e diálogo entre a Fundação e as Instituições Fundadoras, o facto de esta estar a direccionar os projetos para os diferentes públicos, reforçando a importância da ampliação de parcerias e criação de redes procurando uma maior dinamização, envolvimento e compromisso das Instituições, sendo esta perspetiva aprofundada no Guia elaborado pelo Project Management Institute (2008).

Dada insuficiência de recursos perante o fluxo das atividades atual da Fundação, é fundamental abordar a questão da importância do aumento da disponibilidade de recursos que são cada vez mais importantes no desenrolar da sua atividade, assim foi questionado **“Como se poderia aumentar a disponibilidade de Recursos Humanos e Tecnológicos na Fundação?”** e nas suas respostas, os entrevistados procuraram identificar algumas medidas possíveis de levar a cabo ao nível da disponibilidade de recursos humanos e tecnológicos tendo em conta o carácter sem fins lucrativos que está inerente à existência da Fundação.

Dado o fluxo de atividades da Fundação nos últimos anos, seria importante reforçar a sua estrutura, não só no que diz respeito aos recursos humanos, mas também tecnológicos para que se possa prestar o melhor serviço à comunidade e, nesta perspetiva, a opinião dos entrevistados é quase unânime dada a estrutura atual da Fundação. Quando questionados sobre esta vertente, enumeraram algumas medidas possíveis de se implementar, focando na questão do financiamento e captação de receitas próprias *“claramente através da captação de receitas próprias, seja pela candidatura a projetos, seja pela prestação de serviços à Comunidade, é por essa via que começa a ser possível e necessário ter uma estrutura de recursos humanos que de alguma forma, possa responder a essas necessidades que a Comunidade possa ter e que a Fundação Bracara Augusta possa corresponder.”*(E3), tendo em conta a estrutura e características representativas da Fundação, não descurando a importância da participação das quatro entidades fundadoras, no que respeita ao financiamento *“a Fundação é composta por várias entidades diferentes e, como tal, acho que cada entidade deve assumir a sua responsabilidade, alocar recursos físicos, económicos e materiais dentro daquilo que é pico atrativo, portanto, cada uma tem que assumir a sua parte, é preciso fazer um planeamento daquilo que é uma necessidade e dividir por todos.”* (E11).

Por outra perspetiva, é igualmente importante que a Fundação consiga criar os próprios meios que permitam a sua subsistência, então, *“À medida que a Fundação vai tendo mais atividades,*

naturalmente também vai precisar de mais recursos humanos e então, para isso, há que investir nas atividades, no fundo, e começar a dar maior corpo à Fundação.” (E7), complementarmente, “Julgo que à luz da programação que já desenvolve e da capacidade de iniciativa de que dá mostras, a Fundação já justifica um reforço dos seus quadros. Será certamente uma questão que os seus Curadores terão de considerar, presumindo que a FBA continua a desenvolver-se com a dinâmica que tem vindo a revelar ao longo destes últimos anos.” (E8). Ao nível da estrutura da própria Instituição, “Teria de existir uma sede, mais personalizada que ainda não existe, onde pudessem existir condições para abraçar mais recursos humanos e tecnológicos e sensibilizar, uma vez que a Fundação não possui fins lucrativos, os fundadores e mecenas, para que estes disponibilizassem recursos humanos e/ou financeiros.” (E10).

A perspetiva dos entrevistados vai de encontro ao que é referido na revisão de literatura, uma vez que são destacadas as formas de angariação de receitas próprias, a importância da valorização local na angariação de mecenato e a importância de cada fundador assumir a sua responsabilidade na afetação de recursos, investindo no seu desenvolvimento ou contratação como aprofundado pelos autores Franco et al. (2022).

Quando confrontados com a questão sobre a possível criação de um órgão externo à Fundação que procurasse envolver a comunidade na missão e objetivos da mesma com um carácter meramente consultivo, tendo sido esta uma iniciativa sugerida por um dos entrevistados e presente na literatura sobre o tema, na resposta à questão **“Acha relevante a criação de um Conselho Consultivo, que possa incluir jovens, numa tentativa de aproximação da FBA à comunidade, bem como para esta difundir a sua missão?”** os entrevistados procuraram refletir sobre as implicações que a criação deste órgão poderia trazer para a Fundação, apontando a existência de pontos fortes e pontos fracos, que resultam na preocupação e foco da participação jovem na Fundação.

Antes de criar um órgão externo à Fundação, ainda que com carácter exclusivamente consultivo, é importante fazer um estudo prévio e, na visão dos entrevistados, *“Eu creio que esse Conselho Consultivo só fazia sentido se porventura se pensasse a montante numa estratégia de comunicação, onde esse Conselho de Consultivo pudesse surgir e se porventura se visse que havia necessidade desse Conselho Consultivo, por que não? Acho muito bem”* (E7), estes possuem uma importante relevância essencialmente por serem um instrumento de consulta não possuindo qualquer poder de decisão, *“Os Conselhos Consultivos são sempre um elemento, um instrumento de consulta interessante. (...) É sempre útil consultar, dialogar, auscultar e termos um Conselho Consultivo alargado, seria bastante interessante. (...) E uma coisa é consultar, depois compete aos órgãos decisórios ver o que é que é*

prioritário, justificável, o que é que é oportuno.” (E8). Assim, tratando-se de um órgão consultivo, é importante a existência de representantes que possam dar voz às opiniões e interesses dos cidadãos, desta forma, um órgão com estas características “Tem que ter representantes, de vários segmentos sociais e institucionais, e tem que haver uma hierarquia ao cuidado, alguém que se dedique a fazer os resumos e depois alguém que vá apresentar a esse Conselho representando todos.” (E10).

A participação jovem nestas iniciativas é ainda um fator que preocupa nos dias de hoje e, neste sentido, *“a Fundação tem mantido a Juventude a tempo presente, mas na questão da decisão precisamos de ter mais Juventude como teve aqui há um curto espaço de tempo atrás nas suas decisões.” (E9), para que seja possível despertar este interesse nos jovens é importante que as iniciativas sejam implementadas ao nível das escolas e, nesta perspetiva, “É fundamental envolver os jovens, quanto mais cedo melhor (...) acho que no secundário já deviam fazer parte (...) poderia ser o Presidente da Associação de Estudantes ou Vice-Presidente a fazer parte desse Conselho Consultivo porque acho que a Associação de Estudantes é um meio fundamental, nas escolas para que a informação se dissemine. (...) E, portanto, acho fundamental esse Conselho Consultivo ter representação jovem e das várias entidades do Concelho.” (E11).*

Confrontando as opiniões dos entrevistados com a revisão de literatura efetuada, é possível afirmar que vão de encontro ao referido pelos autores Franco et al. (2022), no que respeita à importância e relevância da criação deste órgão para a Fundação Bracara Augusta uma vez que a participação jovem é um tema que preocupa atualmente e esta iniciativa foi, no geral, vista com bons olhos por parte dos entrevistados.

6.6. Importância das parcerias

Concluída a análise da visão dos entrevistados no que respeita à relação da organização com os stakeholders e a comunidade, aos recursos que estão ao seu alcance e ao envolvimento da comunidade é fundamental perceber, do lado dos stakeholders, qual a sua experiência e ligação com a organização, bem como da auscultação dos seus interesses e iniciativas e da forma como estes são integrados no desenvolvimento de projetos conjuntos. Para além destas dimensões, procurou-se obter dos entrevistados a sua perceção sobre a importância da parceria estabelecida com a Fundação e os benefícios que desta decorrem, permitindo-lhes fortalecer a sua atuação.

Quando confrontados sobre a experiência vivenciada no decorrer das iniciativas conjuntas, através da questão **“Em que iniciativas têm cooperado e como tem sido essa experiência?”**, os entrevistados enquanto stakeholders da Fundação procuraram enumerar as iniciativas conjuntas, e abordar a percepção de cada um acerca da experiência de trabalho e cooperação com a organização.

No geral, os entrevistados procuraram referir as iniciativas em que trabalharam conjuntamente, realçando a existência de entreajuda e mobilização dos públicos para estas temáticas e atividades desenvolvidas *“O projeto ISA onde a BragaHabit e o Human Power Hub são parceiros e que temos vindo sobretudo a ajudar na sinalização de pessoas de contextos desfavoráveis para integrar as iniciativas previstas nessa candidatura nesse projeto. Essa relação tem vindo a estabelecer, no sentido de que o nosso Público, com quem nós interagimos na gestão do habitat, possa também estar mobilizado para participar nas atividades promovidas pela Fundação.”* (E3), por outra perspetiva, o trabalho conjunto funciona principalmente porque existe uma colaboração com o objetivo de atingir um mesmo fim *“Nós temos desde outubro uma ligação mais direta com a Fundação por causa do projeto “Viva o Bairro” desenvolvido pela BragaHabit, em que nós propusemos fazer atividades culturais para nossos moradores e a Fundação Bracara Augusta foi uma das nossas parceiras. (...) não há nada melhor do que nós nos unirmos para chegarmos a um fim comum e acho que até agora tem corrido muitíssimo bem.”* (E12).

Importa referir a importância da partilha de conhecimento e formação conjunta que permite uma experiência mutuamente enriquecedora *“Tem sido muito positiva, tem havido muitas oportunidades de interação, partilha de conhecimento, de formação conjunta e sentimos que há muita abertura para acolher todas as especificidades que a questão da ansiedade cognitiva acarreta, é podermos estar em constante articulação com uma entidade que não é propriamente uma entidade da área social e que se envolve connosco e procura que realmente públicos, como as pessoas com deficiência possam aceder a contextos dos quais normalmente estão excluídos é bastante enriquecedor.”* (E4).

O estabelecimento de protocolos de colaboração, ao nível dos recursos educativos revelou-se essencial principalmente no que diz respeito ao projeto “Escola Património” uma vez que este está voltado para a comunidade escolar numa perspetiva de aprendizagem em contexto local *“no fundo são aprendizagens escolares, em contexto local, com uma forma atrativa e muito prática e nas vertentes da educação patrimonial e ambiental, fazendo o trabalho numa perspetiva interdisciplinar”* (E5) e aqui é relevante a opinião da Instituição acolhedora do Projeto, neste caso, o Santuário do Bom Jesus do Monte, onde o Vice-Presidente da Confraria refere *“Nos projetos desenvolvidos, desde as jornadas do património*

à “Escola Património” só podemos apresentar aspetos positivos, não sentimos dificuldades. O diálogo é aberto e transparente, sempre numa perspetiva muito colaborativa.” (E13).

As opiniões dos entrevistados relativamente à execução de projetos conjuntos refletem o que é referido no capítulo de revisão da literatura, uma vez que é evidenciada a existência de entreaajuda e mobilização das organizações para um mesmo fim, enaltecendo a importância da partilha de conhecimento, recursos e soluções que permitem estabelecer uma relação de confiança entre as partes, o que vai de encontro ao que é referido por (Borger, 2001).

Para que seja possível um melhor entendimento entre parceiros, é crucial existir uma boa comunicação e principalmente auscultação dos interessados, assim, quando questionados sobre **“Sentem que os vossos interesses são ouvidos e integrados no desenvolvimento de projetos conjuntos?”**, os parceiros referiram a sua perceção mediante a(s) experiência(s) de colaboração com a Fundação bem como algumas lacunas existentes neste sentido dadas as limitações que caracterizam este tipo de organizações.

De um modo geral, todos os entrevistados referiram que os seus interesses são ouvidos com foco na existência de um bom relacionamento entre Instituições *“Sim, há um bom relacionamento entre parceiros, naturalmente que este tipo de iniciativas tem um alcance limitado, não há, digamos, assim, uma relação muito continuada no sentido de haver reuniões semanais ou quinzenais ou mensais, mas havendo alguma coisa que seja necessário alinhar ou tratar tudo é feito naturalmente como um acordo.”* (E3), e também a partilha de sabedoria e conhecimentos *“esta é uma parceria em que nós temos um parceiro que tem alguma sabedoria e nós queremos usar essa sabedoria que eles têm, portanto, quando nós propomos alguma coisa, eles têm essa coisa já preparada, nada melhor do que ter um parceiro assim, quando nós propusemos algumas visitas a espaços culturais fomos logo recebidos com algumas das propostas que eles iriam fazer nos próximos tempos. Nada melhor do que sermos ouvidos, assim com propostas concretas, com atividades já planeadas para aquilo que nós queremos.”* (E12).

No que respeita à auscultação dos interessados, as opiniões dos entrevistados refletem um bom relacionamento entre Instituições, partilhando ambições, sabedoria e conhecimentos, esta visão é reforçada pelos autores Franco et al. (2022), quando abordam os desafios ao nível do estabelecimento de parcerias, focando a importância da partilha de recursos e saberes na promoção de eficiência.

No estabelecimento de parcerias, é importante uma atuação estratégica para que estas representem benefícios de parte a parte, por conseguinte, quando questionados os entrevistados sobre

“A parceria com a Fundação é determinante/importante na vossa atuação? Que benefícios decorrem desta relação?”, estes procuraram focar-se nas áreas de interseção de interesses entre ambas as entidades (Fundação e parceiros) e os benefícios que decorrem para ambas com a realização de projetos e atividades conjuntas.

Focando na atuação de cada organização, em poucos casos é referido que a parceria é determinante na atuação do parceiro, uma vez que possuem âmbitos de atuação diferentes, no entanto, a existência de áreas de interseção revela-se muito importante para o crescimento de ambas as instituições *“Não é determinante porque nós temos um âmbito que é diferente, agora há claramente uma área de intersecção e todas as iniciativas de divulgação e valorização do património entram nesta área de intersecção, e daí esta relação que se tem estabelecido também com o apoio das Associações de Moradores com a Fundação Bracara Augusta”* (E3) e, na visão da Associação de Moradores que tem cooperado com a Fundação, a parceria *“é extremamente importante porque nós queremos também que as pessoas cheguem à cultura e a cultura chegue a elas. É uma das coisas que melhor se faz aqui em Braga, é tentar levar a cultura e o conhecimento às pessoas.”* (E12). Quando ambas as Instituições partilham objetivos e esforços comuns, *“Os benefícios são diversos, desde logo a persecução de objetivos comuns naquilo que é a salvaguarda e a valorização do património, no caso do Santuário do Bom Jesus são evidentes os esforços conjuntos que temos feitos, para continuar a garantir que conseguimos preservar e valorizar este lugar único, património mundial da humanidade.”* (E13).

De salientar a abertura de portas e horizontes, que de outra forma não seriam possíveis de alcançar *“Tem sido realmente muito interessante esta articulação com a Fundação, que abre muito facilmente também outras portas, nomeadamente dos museus e de outras estruturas da cultura da nossa cidade. Acaba também por criar uma maior pressão em estruturas como o Município e, portanto, acaba por dar aqui algum peso e importância àquilo que obviamente seríamos só nós a defender. E a verdade é que esta articulação se revelou bastante benéfica. Dá uma amplitude, uma visibilidade a todo este movimento que não teríamos se estivéssemos a trabalhar sozinhos, não estaríamos a este nível.”* (E4).

As opiniões dos parceiros da Fundação, quando confrontadas com a revisão de literatura efetuada, refletem a importância das parcerias, não só ao nível dos recursos partilhados, mas também de um aumento da visibilidade da própria organização, sendo esta perspetiva reforçada pelos autores Fischer et al. (2003).

Além da importância e dos benefícios que a realização de parcerias quando estrategicamente realizada permite alcançar, é importante questionar **“Em que medida as parcerias desenvolvidas**

em conjunto com a Fundação permitem fortalecer a vossa atuação?”, posto isto, os entrevistados identificaram algumas razões que visam demonstrar a importância da Fundação na atuação da organização parceira.

Ao nível da atuação da organização parceira, a relação estabelecida com a Fundação permite-lhes uma série de regalias que de outra forma certamente seriam mais difíceis de alcançar, não só benefícios pela atuação e aprendizagem conjuntas, mas também reconhecimento e desenvolvimento da cultura e da participação na comunidade. Nesta perspetiva, *“desenvolver comunidades que sejam mais participativas, mais esclarecidas, interlocutores mais confiáveis e mais disponíveis para o diálogo e para a resolução de problemas comuns. Não sendo um efeito imediato que se vê no dia a seguir, a realização de iniciativas junto de públicos que são servidos pela BragaHabit acaba por ajudar à sua capacitação, a um envolvimento na vida da Comunidade, e permite facilitar a relação entre a BragaHabit e os seus beneficiários.”* (E3).

Permite-lhes principalmente abranger outros públicos e sensibilizá-los para a sua realidade e para a sua atuação na comunidade, *“no âmbito da cultura, este parceiro faz efetivamente toda a diferença e tudo aquilo que temos construído ou desconstruído, nomeadamente alguns estereótipos, tem ajudado a que consigamos chegar também a outros públicos, nomeadamente a empresas e outras estruturas que por norma estariam também mais afastados deste público (...) Ficamos muito satisfeitos, obviamente com o trabalho que temos realizado.”* (E4), trazendo outra visibilidade e proximidade dos seus públicos *“A nossa Associação tem ganho muita visibilidade também por conta da Fundação porque nós estamos a trabalhar em conjunto (...) nestes últimos 2 meses, em que estivemos com a Fundação, já tivemos mais perto de 80 associados nas nossas redes, é um número que representa alguma coisa, e é um instrumento importante como Associação, para nos fortalecermos internamente porque esta parceria está a dar-nos muita força, estamos constantemente a receber pessoas e a receber mais visitas e temos mais contato com as pessoas.”* (E12), além de reforçarem a importância e valorização do património local *“Reforçam o papel didático do Bom Jesus do Monte e reforçam a importância do mesmo para a educação, a intervenção cívica e valorização do património.”* (E13).

As perspetivas dos entrevistados sobre esta temática refletem a forma como as parcerias permitem uma melhor relação entre a organização e os seus beneficiários, a sensibilização para temas como a inclusão, uma maior visibilidade da organização e o reforço da importância das temáticas por ela defendidas, tal como aprofundado pelos autores da Silva Feitosa, de Souza & Gómez (2014).

Capítulo 7 – Resolução do Problema

Como forma de resolução do problema identificado na organização foram desenvolvidos indicadores de monitorização e avaliação dos projetos, que foram impulsionados pela necessidade de mensurar o impacto das iniciativas culturais e sociais da Fundação, com um grande foco na participação cultural, nas conexões comunitárias, na articulação educativa e na transformação social. Neste sentido, a análise de conteúdo das entrevistas constituiu um elemento importante que permitiu reforçar a importância da construção dos indicadores de avaliação, bem como os benefícios que decorrem da correta aplicação dos mesmos ao nível da transparência, pela demonstração dos resultados da organização e do seu potencial atrativo.

Os indicadores foram elaborados com base em duas principais fontes:

1. Em cooperação com a Fundação Bracara Augusta, pelas reuniões desenvolvidas com a Ex Diretora Executiva especificamente sobre o tema, recorrendo a informações institucionais acerca das principais áreas de atuação e projetos em curso, tendo em conta os objetivos e impactos que pretendem alcançar e a sua quantificação, incluindo ainda a participação de alguns stakeholders (internos e externos) que quiseram fazer parte e contribuir neste sentido. Os indicadores desenvolvidos foram adaptados ao contexto organizacional da Fundação.
2. O CISOC (Compromisso de Impacto Social das Organizações Culturais), que constitui uma medida de política pública presente no Plano Estratégico 2019-2024, apresentada pelo Plano Nacional das Artes (PNA), enquanto ferramenta no apoio à autoavaliação do impacto social das organizações culturais, através da análise e monitorização dos resultados obtidos por forma a permitir identificar as necessidades e potencialidades da organização. Os indicadores foram desenvolvidos através da consulta da informação presente na publicação *“Compromisso de Impacto Social das Organizações Culturais. Fundamentos, Metodologia e Instrumentos de Apoio”*, levada a cabo pelo Plano Nacional das Artes (PNA) que representa o conjunto de instrumentos de apoio que facilitam a implementação do compromisso nas organizações culturais. Esta publicação encontra-se estruturada em duas partes, sendo estas os fundamentos e metodologia, e os instrumentos de apoio. Esta publicação funciona integralmente, enquanto permite uma aplicação individualizada tendo em conta as características da organização e a metodologia utilizada (Plano Nacional das Artes, 2023). No capítulo “Objetivos, Impactos e Indicadores” presente na publicação acima referida,

encontram-se discriminados os indicadores, tendo em conta os objetivos estratégicos delineados e impactos pretendidos que foram integrados na proposta de indicadores do presente relatório com a devida adaptação ao contexto da Fundação Bracara Augusta.

Foi ainda acrescentada informação complementar ao nível dos indicadores quantitativos e qualitativos que não foram explicitados pelas fontes acima referidas, mas que resultaram do trabalho da investigadora no âmbito da sua participação no estágio na instituição.

As tabelas 3 e 4 (ver Apêndice III) apresentam a proposta de indicadores, que foram definidos para medir as cinco dimensões que devem ser exploradas pela Fundação e os objetivos estratégicos que lhes correspondem, sendo as dimensões numeradas de 1 a 5:

1. O desenvolvimento de projetos de investigação na área patrimonial e cultural, na aproximação das fontes de conhecimento da área patrimonial e museológica, propiciando atividades e projetos de valorização, preservação e classificação do património. Neste sentido, foi realizada uma reflexão conjunta no sentido de definir objetivos estratégicos que refletissem a atuação da Fundação na área do património, bem como os impactos que se pretendem alcançar com as iniciativas, e possíveis indicadores quantitativos e qualitativos que permitissem quantificar estas vertentes. (ver Apêndice III, Tabela 3).

Assim, o primeiro objetivo estratégico definido é o de estimular e acompanhar o desenvolvimento de projetos de investigação nas áreas patrimonial e cultural, numa vertente de aproximação do conhecimento das universidades e politécnicos da atuação nas áreas patrimonial e museológica, procurando produzir impactos como o aumento do conhecimento mais aprofundado e científico sobre o património e a cultura bracarense. Neste sentido, foram definidos os indicadores quantitativos para medir a concretização do primeiro objetivo estratégico. Os indicadores são os seguintes: número de projetos de investigação, publicações científicas, protocolos ou acordos e património investigado e valorizado, desenvolvidos em parceria com universidades e politécnicos. Já os indicadores qualitativos, procuram medir a perceção dos participantes sobre a forma como estas iniciativas se concretizam em maior conhecimento nestas vertentes.

O segundo objetivo estratégico visa propiciar o desenvolvimento de atividades e projetos de valorização, preservação e classificação patrimonial e cultural, enquanto procura produzir impactos como a produção e divulgação do conhecimento, mais património classificado ou inventariado e, consequentemente intervencionado. Para cumprir este objetivo foram estabelecidos os indicadores

quantitativos que o permitam contabilizar, usados da seguinte forma: quantidade de iniciativas desenvolvidas; número de investigadores envolvidos; quantidade de debates ou iniciativas de valorização do património; quantidade de bens classificados e inventariados; número de estudos desenvolvidos; e bens sinalizados e intervencionados. Os indicadores qualitativos baseiam-se na recolha das perceções dos participantes das iniciativas sobre: a importância, acessibilidade e aplicabilidade do conhecimento adquirido acerca dos bens patrimoniais; a importância da inventariação e classificação patrimonial; e a sensibilização sobre a urgência, importância e impacto das intervenções a este nível.

2. O alargamento da participação cultural, onde o principal foco é o número de participantes nas atividades culturais, a diversidade e inclusão dos públicos envolvidos e a frequência destas iniciativas é a segunda dimensão. Através da consulta da publicação do Plano Nacional das Artes sobre o CISOC (Compromisso de Impacto Social das Organizações Culturais), foi construída a tabela 4 que inclui a proposta de indicadores ao nível da cultura, acessibilidade, parcerias, inclusão e educação, considerando os objetivos estratégicos, impactos pretendidos e a sua medição através dos indicadores quantitativos e qualitativos, tendo estes sido adaptados à realidade e propósito de atuação da Fundação Bracara Augusta (ver Apêndice III, Tabela 4).

Desta forma, o primeiro objetivo estratégico definido corresponde à segunda dimensão e prende-se com o aumento do número de participantes nas atividades culturais, que pretende produzir impactos ao nível da maior participação junto da organização, bem como uma ampliação da participação que permita refletir os perfis que retratam a sociedade. Os indicadores quantitativos que procuram medir esta vertente são essencialmente: a análise da variação anual dos participantes nas atividades culturais e educativas, podendo ter em atenção a faixa etária dos participantes se for relevante para o estudo; e contabilizar o número de instituições parceiras. Os indicadores qualitativos referem-se às evidências: de uma maior participação cultural da comunidade nas iniciativas da FBA; da elaboração e implementação de um plano que procure envolver os públicos na participação em atividades; culminando com a realização de inquéritos de satisfação dos participantes.

O segundo objetivo estratégico coincide ainda com esta dimensão, e baseia-se na ampliação das oportunidades de acesso e aumento da participação no que respeita aos segmentos da população sub-representados ao nível da cultura. No que corresponde aos impactos, pretendem-se garantir mais oportunidades no acesso, o aproveitamento das redes sociais para promover o acesso aos recursos e programação, por forma a que seja possível incluir mais participantes dos segmentos da população sub-

representados. Focando na quantificação destes resultados, os indicadores quantitativos focam-se: no aumento percentual de novos públicos presentes nas redes sociais; na variação anual de participantes tendo em conta algumas especificidades como a presença de pessoas com deficiência, jovens ou pessoas com mais de 65 anos; e no número de entidades parceiras da área social no projeto. No caso dos indicadores qualitativos, importa recolher a perceção dos participantes que se encontram nesta condição no que respeita: à acessibilidade, acolhimento e pertinência das atividades culturais ou patrimoniais que são desenvolvidas pela Fundação; à análise regular das publicações nas redes sociais para perceber se estão a produzir efeitos, nomeadamente no alcance destes públicos, tornando a informação acessível a todos; e ainda recolher as opiniões dos participantes acerca dos fatores que motivaram, facilitaram ou dificultaram a sua participação neste tipo de atividades.

3. A terceira dimensão considerada consiste no enriquecimento das conexões com a comunidade, realçando as parcerias estabelecidas, o número de iniciativas conjuntas ou em colaboração com outras entidades bem como o envolvimento de algumas associações locais e de diferentes gerações e culturas.

O terceiro objetivo estratégico corresponde à terceira dimensão, e foca o fortalecimento das parcerias em projetos desenvolvidos na área cultural, e pretende produzir impactos através: da ampliação da rede de colaborações e parcerias com outras organizações; da execução e acolhimento das atividades realizadas por outras entidades numa perspetiva colaborativa; da promoção da participação dos cidadãos e do seu envolvimento nas iniciativas em prol da comunidade e do seu território; e da participação na definição das atividades e programação. Como forma de quantificar e avaliar estas vertentes, surgem os indicadores quantitativos, que pretendem contabilizar: a variação anual de parcerias ativas com as várias entidades na realização de atividades culturais ou educativas; os projetos levados a cabo em colaboração com instituições que atuam nos diferentes setores da sociedade; as atividades organizadas por outras entidades nas quais a Fundação atuou como parceiro; as associações mobilizadas e públicos abrangidos; a variação anual de voluntários na Fundação; as atividades desenvolvidas em colaboração com os vários tipos de associações; as atividades realizadas com o propósito de despertar nas pessoas a importância de refletir sobre as questões da comunidade e do território; as atividades realizadas que envolvem processos participativos com determinados grupos da comunidade; as diversas entidades envolvidas; as atividades conjuntas dentro da rede de parceiros e participantes; e os públicos mobilizados. Os indicadores qualitativos passam pela: análise regular das redes de colaboração e parcerias estabelecidas

com as pessoas e os diferentes setores da comunidade, refletindo sobre aquelas que poderiam ainda vir a fazer parte desta rede de parceiros; análise regular da presença da organização na comunicação social; recolha da perceção dos parceiros institucionais e comunitários com foco na abertura, capacidade de articulação e qualidade da colaboração com a FBA; o grau de participação dos cidadãos nas ações que são desenvolvidas em parceria; e a dinamização de um Conselho Consultivo para a Fundação, que possa ser representativo dos diferentes setores e especificidades da comunidade, incluindo a presença de instituições e parceiros culturais.

O quarto objetivo estratégico reflete esta mesma dimensão, e passa pela conexão e inclusão das diferentes pessoas e grupos da comunidade nas atividades culturais e na programação levada a cabo pela Fundação e, nesta vertente, os impactos pretendidos são: a conexão de pessoas de diferentes gerações e culturas; propiciar o diálogo intercultural; e a inclusão das pessoas e grupos da comunidade no processo de reflexão e construção das iniciativas. Tendo em conta o objetivo estratégico delineado, os indicadores quantitativos neste sentido focam-se no levantamento de: atividades realizadas com o objetivo de conectar e partilhar o conhecimento entre as diferentes culturas e participantes dessas mesmas atividades de conexão e partilha; atividades que pretendem conectar diferentes gerações e dos participantes dessas mesmas atividades; atividades que se dirigem especificamente a públicos de outras nacionalidades; atividades específicas que procuram incluir todos; atividades desenvolvidas com foco nas pessoas em risco de pobreza e exclusão social; entidades externas envolvidas na construção de programação acessível; e suportes de comunicação desenvolvidos em linguagem clara e acessível. Em relação aos indicadores qualitativos, importa recolher: a perceção dos participantes acerca da qualidade das interações e das trocas entre gerações e culturas no desenrolar das atividades desenvolvidas pela Fundação; o diagnóstico no que diz respeito à programação acessível e inclusiva através da análise das atividades específicas desenvolvidas neste sentido; e o grau de satisfação e opiniões do público mobilizado em atividades relacionadas com a inclusão, representação e acolhimento aquando da realização de atividades culturais promovidas pela Fundação.

4. A articulação com o sistema educativo tendo por base os projetos em parceria com escolas e instituições de ensino superior e os impactos produzidos na aprendizagem consiste na quarta dimensão considerada.

O quinto objetivo estratégico relaciona-se com a quarta dimensão, que pretende fortalecer o conhecimento patrimonial da população, ao ampliar a participação de escolas e estabelecimentos de

ensino superior nos projetos e iniciativas com valor patrimonial ou cultural apostando, desta forma, na educação patrimonial. Assim, os impactos que deverão ser medidos são: o envolvimento de um maior número de escolas incluindo todos os níveis de escolaridade e tipologias; a contribuição da ação educativa ao desenvolver competências que devem estar presentes no perfil dos alunos; a procura por uma maior participação dos estudantes do ensino superior nos projetos desenvolvidos; e a promoção do acesso às artes e ao património cultural da cidade pelos estudantes. No que respeita aos indicadores quantitativos, importa contabilizar: os alunos tendo em conta o nível de ensino que participam nas atividades educativas; as escolas participantes e envolvidas nestes projetos; os alunos envolvidos nas atividades de educação patrimonial que integram aprendizagens obrigatórias; os estudantes que participam e frequentam o ensino superior; os projetos desenvolvidos com estabelecimentos de ensino superior; e as parcerias estabelecidas com os mesmos. Os indicadores qualitativos que se aplicam tendo em conta o objetivo estratégico definido são: a recolha e integração do feedback das escolas quanto à relevância, acessibilidade e adequação das iniciativas de educação patrimonial em contexto de aprendizagem escolar; a disponibilização de inquéritos de satisfação aos alunos, professores e profissionais educativos, incorporando o seu feedback no que respeita à relevância, interesse e contributo das iniciativas como um complemento e mais-valia para o percurso académico e pessoal; e a descrição e balanço dos projetos e recursos desenvolvidos com escolas e estabelecimentos de ensino superior.

5. A quinta dimensão consiste no contributo para a mudança social através do feedback, avaliações qualitativas e a perceção dos stakeholders sobre as atividades desenvolvidas.

O sexto objetivo estratégico, reflete-se na quinta dimensão e tem o seu principal foco no fortalecimento das escolas como um polo de aprendizagem cultural, produzindo impactos ao nível de uma maior colaboração com as entidades educativas. Neste sentido, os indicadores quantitativos sugeridos são a contabilização: das colaborações com escolas; dos projetos desenvolvidos em colaboração com escolas; das atividades desenvolvidas em conjunto com escolas; dos suportes educativos produzidos; dos professores e auxiliares envolvidos; e da participação da Fundação em Conselhos Pedagógicos. Quanto aos indicadores qualitativos, estes englobam: a perceção das escolas que atuam em parceria com a Fundação, enquanto instituições educativas no que respeita à qualidade da colaboração (grau de satisfação); o grau de envolvimento; a facilidade na articulação; os benefícios mútuos gerados pela parceria; e as previsões de continuidade.

Por fim, o sétimo e último objetivo estratégico definido coincide com a mesma dimensão, e visa fortalecer a organização cultural, neste caso, a FBA como uma fonte educativa no território, que aspira produzir impactos na maior utilização de recursos educativos por pessoas de diferentes idades e na abrangência, diversificação e qualidade da oferta educativa. Os indicadores quantitativos prendem-se com a contabilização: dos participantes presenciais nas atividades educativas, desta vez, para adultos; dos suportes produzidos; dos educadores e mediadores envolvidos; das horas trabalhadas nos projetos de educação patrimonial com escolas e famílias; de atividades educativas; de recursos físicos produzidos; e de projetos de estudo e pesquisa realizados por estudantes, indivíduos ou grupos (por exemplo, investigações ou estágios de alunos do secundário, licenciatura, mestrado ou doutoramento) que incluam a participação da FBA. Qualitativamente importa aferir a perceção, por parte dos participantes, sobre: a relevância, acessibilidade e utilidade dos recursos educativos disponibilizados pela Fundação, tendo em conta os diferentes públicos e utilizadores; e também o feedback do público abrangido pelas iniciativas desenvolvidas pela Fundação e os seus parceiros no que respeita à diversidade, qualidade e adequação da oferta educativa atendendo às necessidades e interesses do público envolvido.

Em suma, as cinco dimensões foram definidas tendo em conta as preocupações da Fundação, que são reforçadas pelos objetivos estratégicos delineados e possíveis de mensurar através dos indicadores descritos, apresentando uma proposta bastante completa e diversificada. No capítulo seguinte são apresentadas as principais conclusões do presente relatório, bem como algumas recomendações para melhoria das práticas e atuação da Fundação, assim como as limitações do estudo apontadas pela investigadora e algumas pistas para investigações futuras dentro desta temática e com foco na organização que foi alvo de estudo.

Capítulo 8 – Conclusões e Recomendações

Com a elaboração do presente estudo pretendeu-se contribuir com a criação de indicadores que possibilitem a medição e avaliação da atuação da Fundação junto dos stakeholders, o que potencialmente vai permitir introduzir melhorias nas suas práticas. Através da revisão efetuada, da participação e envolvimento nas atividades desenvolvidas pela Fundação no período do estágio curricular e da realização das entrevistas, foi possível perceber o papel da Fundação na comunidade e na promoção de iniciativas para a defesa, divulgação e salvaguarda do património, levando a cultura aos públicos que por vezes se encontram mais afastados e promovendo a participação e a inclusão de todos os públicos, principalmente os mais vulneráveis.

O principal objetivo deste estudo foi o de analisar e compreender o relacionamento entre a Fundação e os stakeholders que fazem parte do seu núcleo, procurando uma atuação socialmente responsável e a definição de indicadores que permitam à Fundação monitorizar e divulgar o impacto dos seus projetos na comunidade envolvente. Após a análise das entrevistas e do respetivo conteúdo das mesmas, é possível afirmar que a Fundação se rege por uma atuação transparente, dentro dos recursos que se encontram disponíveis, e existe um bom relacionamento da organização para com os stakeholders, podendo o leque de parcerias ser alargado a outras entidades cuja missão e valores coexistam nas áreas de interseção de interesses de ambas as organizações. Assim, a existência de indicadores de avaliação é considerada fundamental para o reforço da eficácia e transparência da atividade da FBA, promovendo relações de confiança entre parceiros. Desta forma, os indicadores propostos permitem a construção de um instrumento sólido para monitorizar os resultados, dando a possibilidade de (re)ajustar estratégias de atuação e direcionar os projetos para as reais necessidades da comunidade Bracarense.

Com base nas entrevistas realizadas e informações recolhidas é ainda possível fazer algumas recomendações práticas para melhorar a atuação da Fundação:

Neste sentido, a primeira medida será o reforço da integração da dimensão testemunhal, que consiste na auscultação e integração dos testemunhos dos envolvidos, que permite recolher elementos importantes para a concretização e integração de melhorias no desenvolvimento de projetos e para a credibilização da própria instituição;

A segunda medida será o reforço da importância das quatro Instituições do Município representadas na Fundação contribuírem de alguma forma para o reforço ao nível dos recursos

necessários ao melhor e mais eficiente funcionamento da organização, uma vez que os recursos disponíveis são escassos, o que pode constituir uma limitação para a própria organização;

A terceira medida foca-se na importância de aferir os impactos e outputs produzidos através das iniciativas ao longo da duração do projeto e também no período pós-projeto;

A quarta medida prende-se com o investimento numa divulgação mais intensiva das atividades desenvolvidas junto da comunidade e principalmente dos resultados alcançados através das mesmas, reforçando a transparência e também o potencial atrativo da Instituição;

A quinta medida baseia-se na importância do estabelecimento de parcerias estratégicas e que façam sentido tendo em conta a sua atuação e do trabalho em rede, apostando na profissionalização da comunicação, com o objetivo de transmissão das iniciativas e resultados alcançados que permitam reforçar o compromisso das Instituições;

A sexta medida refere-se ao reforço da participação da comunidade na atuação da Fundação, procurando incluir a população jovem através da criação, por exemplo, de um órgão consultivo para a Fundação;

E, por fim, a sétima medida reflete a importância da partilha de saberes, recursos e soluções entre parceiros promovendo uma relação de confiança, práticas mais eficientes e maior visibilidade das organizações quando operam em conjunto.

8.1. Limitações do Estudo

O presente trabalho, apesar do grande número de sugestões apresentadas à Fundação Bracara Augusta para melhorar a mensuração das atividades desenvolvidas, apresenta algumas limitações.

Desde já, o facto de se tratar de uma abordagem qualitativa implica um processo bastante demorado com a identificação dos possíveis entrevistados, o processo de estabelecer o contacto e agendar as entrevistas sendo que, por vezes, nem todos aqueles que são selecionados se encontram disponíveis e este processo acabou por se prolongar por mais tempo do que aquele que estava definido inicialmente.

Outra limitação prende-se com o facto do estudo ter sido realizado numa organização com características muito específicas de atuação ao nível da cultura e do património, e das recomendações

apresentadas se limitarem a esta organização não podendo ser, por estas razões, usadas por outras instituições sem a devida adaptação.

Por outro lado, o facto da amostra ser constituída maioritariamente por membros integrantes da própria instituição e a perspetiva obtida ser principalmente a visão interna da organização, pode conduzir a opiniões ou visões um pouco diferentes daquelas que seriam obtidas se se tivessem incluído mais stakeholders externos com visões diferentes e do ponto de vista do utilizador.

8.2. Pistas para Investigações Futuras no âmbito desta temática

Numa perspetiva de continuidade do trabalho de investigação realizado no âmbito desta temática, existem algumas perspetivas que devem ainda ser exploradas.

O presente relatório permite obter uma melhor perceção sobre a missão e atuação da Fundação, abordando as principais temáticas da literatura relacionadas com o tema, analisando a perceção dos diferentes stakeholders sobre a sua atuação, permitindo estabelecer recomendações e propostas de melhoria e procurando responder à problemática apresentada pela organização através da definição dos indicadores de avaliação e monitorização dos projetos desenvolvidos. No entanto, estes indicadores ainda carecem de alguma investigação, nomeadamente ao nível da sua operacionalização e, neste sentido, estudos que procurem operacionalizar estes indicadores seriam uma mais-valia para a organização. E outras que queiram usar este método de avaliação.

No que respeita às ferramentas necessárias para medir as dimensões exploradas pelos indicadores, seria relevante fazer um estudo aprofundado neste sentido, com o objetivo de perceber que instrumentos seriam mais adequados tendo em conta o tipo de intervenção da Fundação e ainda a forma mais adequada de divulgação destes resultados para que ficassem disponíveis para a população poder consultar e conhecer o âmbito de atuação da Fundação.

Por fim, dado que uma das limitações deste estudo foi o facto de a amostra ser constituída maioritariamente por membros integrantes da Fundação, também esta vertente de incluir as perceções de um maior número de stakeholders externos à Fundação pode ser levada em conta numa próxima pesquisa e torná-la mais completa e enriquecedora.

Referências

- Adulis, D. (2002). Como planejar a avaliação de um projeto social. *Rio de Janeiro: Apoio à Gestão*. Working paper disponível em: [Adulis, D. \(2002\)](#)
- Borger, F. G. (2001). *Responsabilidade social: efeitos da atuação social na dinâmica empresarial*. São Paulo, SP. [Tese de Doutorado]. Universidade de São Paulo (USP), p.254.
- Bose, M., Fedato, C., & Mendonça, L. R. D. (2003). *Monitoramento de projetos sociais: um desafio para as alianças intersetoriais*. ENANPAD, Atibaia, SP.
- Castro, D. S. P. D., & Resh, S. (2014). *Educatividade como proposta de ação para o desenvolvimento de práxis em responsabilidade social nas organizações*. Conversando sobre administração: foco na responsabilidade social. Campo Grande: Editora Life.
- Coelho, M. Q. (2004). Indicadores de performance para projetos sociais: A perspectiva dos stakeholders. *Revista Alcance*, 11(3), p.423–444.
- Coutinho, C. (2013). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas, Teoria e Prática* (2ª Edição), Livraria Almedina.
- Coutinho, J. A. (2004). ONGs e responsabilidade social das empresas: solidariedade às avessas. *ORG & DEMO*, 5(2), p.167-186.
- da Silva Feitosa, M. J., de Souza, N. M. O., & Gómez, C. R. P. (2014). Princípios da responsabilidade social empresarial nas relações “empresa-stakeholders” como fonte de vantagem competitiva. *REUNIR Revista de Administração Contabilidade e Sustentabilidade*, 4(1), p.42-61.
- Fischer, R. M., Casado, T., Barbero, E. R., Mendonça, L. R., Pereira, L. F. S., Lagarinhos, T., & Bose, M. (2003). *Alianças estratégicas intersetoriais para atuação social: Instrumento de monitoramento de alianças*. Fundação Instituto de Administração, Centro de Empreendedorismo Social e Administração em Terceiro Setor – CEATS. (Documento eletrônico consultado em: 11/2024)
- Fonseca, S. (2015). Governação nas organizações não lucrativas: o caso das misericórdias em Portugal. *Lexturiscaduriensis-Novagovernança*, p.48-49.
- Franco, R. C., Sopas, L., Azevedo, C., Chousal, C., Moreira, M. C., Marvão, M., Vital, F. F., Ramos, B. & Duque, G. (2022). *Estudos sobre o setor fundacional: Tendências e desafios para as fundações portuguesas. O impacto social das Fundações portuguesas*. Centro Português de Fundações.
- Freeman, R. E. (2010). Strategic Management: a Stakeholder Approach. *New York: Cambridge University Press*.
- Hill, C. W. L. & Jones, G. R. (1998). Strategic management theory: an integrated approach. *Houghton Mifflin*.
- Instituto Ethos. (2000). *Como as empresas podem (e devem) valorizar a diversidade*. São Paulo: Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social.
- Kraemer, M. E. P. (2005). Responsabilidade social corporativa: Uma contribuição das empresas para o desenvolvimento sustentável. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 4(1), p.1–50.
- Kruglianskas, I., Aligleri, L. & Aligleri, L. A. (2009). Gestão socioambiental: responsabilidade e sustentabilidade do negócio. *São Paulo: Atlas*.

- Langer, E. (2022). *A responsabilidade social empresarial no âmbito de uma empresa estatal: uma análise do investimento social da Petrobras na área do esporte*. Editora Dialética.
- Londero, M. (2009). *Ciências sociais nas organizações*. Curitiba: IESDE Brasil.
- Melo Neto, F. P. & Froes, C. (2001). Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro. *Rio de Janeiro: Qualitymark*.
- Mitchell, R. L., Agle, B. R. & Wood, D. J. (1997). *Towards a theory of stakeholder identification and salience defining the principle of who and what really counts*. Academy of Management, 22(4), p.853-886.
- Oliveira, R. R. (2005). Responsabilidade social corporativa: afinal, quem são os interessados. *E & G Economia e Gestão*, 5(9), p.76-95.
- Plano Nacional das Artes. (2023). *Compromisso de Impacto Social das Organizações Culturais. Fundamentos, Metodologia e Instrumentos de Apoio*. Direção-Geral do Património Cultural.
- Project Management Institute. (2008). *Guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos* (4ª ed.). Pennsylvania: Project Management Institute.
- Rafael, E. J. (1997). *Fundações e direito: 3o. setor*. EDUC-Editora da PUC-SP.
- Rocha, T. & Goldschmidt, A. (2010). *Gestão dos Stakeholders: como gerenciar o relacionamento e a comunicação entre a empresa e seus públicos de interesse*. Editora Saraiva.
- Roche, C. (2000). *Avaliação de impacto dos trabalhos de ONGs: Aprendendo a valorizar as mudanças*. Cortez; ABONG; Oxfam.
- Santos, F., Pinto, C., Azevedo, C., & Carvalho, I. (2022). *Estudos sobre o setor fundacional: Avaliação institucional das fundações portuguesas. Estado da arte das práticas internacionais de monitorização e avaliação*. Centro Português de Fundações.
- Saunders, M; Lewis, P. and Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students*, 5th ed., Edinburgh: Pearson Education Limited.
- Scott, S. G. & Lane, V. R. (2000). A stakeholder approach to organizational identity. *The Academy of Management Review*, 25(1), p.43-62.
- Silva, A. H., & Fossá, M. I. T. (2015). Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. *Qualitas revista eletrônica*, 16(1), p.1-14.
- Souza, A. G. (2011). Responsabilidade empresarial: ética ou marketing?. *Rio de Janeiro: Synergia*.

Websites:

- CISOC – Compromisso de Impacto Social das Organizações Culturais. (n.d.). *CISOC – Compromisso de Impacto Social das Organizações Culturais*. Plano Nacional das Artes. <https://cisoc.pna.gov.pt> (Consultado em: 12/2024)
- Fundação Bracara Augusta. (n.d.). *A Fundação*. Fundação Bracara Augusta. <https://fbracaraaugusta.org/a-fundacao/> (Consultado em: 12/2024)
- Fundação Bracara Augusta. (n.d.). *Constituição atual da Fundação*. Fundação Bracara Augusta. <https://fbracaraaugusta.org/constituicao-atual-da-fundacao-2/> (Consultado em: 12/2024)

Fundação Bracara Augusta. (n.d.). *Publicações da página Facebook da Fundação Bracara Augusta* [Página Facebook]. Facebook. https://www.facebook.com/FundacaoBracaraAugusta/?locale=pt_PT (Consultado em: 12/2024)

Fundação Bracara Augusta. (n.d.). *Relatórios*. Fundação Bracara Augusta. <https://fbracaraaugusta.org/relatorios-2/> (Consultado em: 12/2024)

Plano Nacional das Artes. (2023). *CISOC – Publicação completa*. <https://cisoc.pna.gov.pt/wp-content/uploads/2023/12/CISOC-Publicacao-completa.pdf> (Consultado em: 12/2024)

Plano Nacional das Artes. (n.d.). *Kit CISOC*. Plano Nacional das Artes. <https://cisoc.pna.gov.pt/kit-cisoc/> (Consultado em: 12/2024)

APÊNDICES

APÊNDICE I - Guião das Entrevistas

Guião para Entrevista no Âmbito do Mestrado em Economia Social

Tema: “Desenvolvimento de projetos de responsabilidade social e a relação com os Stakeholders: Estudo realizado na Fundação Bracara Augusta”

Aluna: Joana Maria Gonçalves Cruz (PG53326)

Explicação do propósito da entrevista:

Esta entrevista enquadra-se num estudo sobre “Desenvolvimento de projetos de responsabilidade social e a relação com os Stakeholders: Estudo realizado na Fundação Bracara Augusta”, em colaboração com a Fundação, sendo o objetivo principal da entrevista o de entender, junto dos integrantes e stakeholders o seu papel junto da Fundação, a perceção sobre o impacto social gerado pela mesma e a importância do desenvolvimento de um mecanismo de avaliação e monitorização dos projetos sociais e culturais por esta desenvolvidos, bem como a importância das parcerias por esta desenvolvidas.

Primeiros passos:

Solicitar autorização ao entrevistado para proceder à gravação da entrevista, bem como a autorização para sua a transcrição e identificação da Instituição que representa e função exercida aquando da publicação do presente relatório.

Questões:

1. Há quanto tempo integra a Fundação Bracara Augusta?
2. Que cargo ocupa dentro da Fundação?
3. Qual é a sua perceção sobre a evolução da Fundação ao longo dos anos?
4. Acha que é importante medir o impacto social das atividades culturais e sociais da Fundação? Porquê?
5. Na sua opinião, como é que a Fundação poderia criar um sistema de indicadores?
6. Alguns dos indicadores que estão a ser desenvolvidos em colaboração com a Fundação são, por exemplo: o nº de projetos de investigação realizados em parceria com Universidades e Politécnicos na área Patrimonial e Cultural; o nº de IPSS e outras instituições envolvidas em parcerias e o nº de ações, atividades ou projetos que integram os ODS. Que outros indicadores sugere?
7. Entende que a Fundação é transparente na sua atuação e eficaz na apresentação dos resultados alcançados? De que forma?
8. Acha que a criação de indicadores de avaliação pode ajudar na promoção de práticas mais transparentes para com os stakeholders?
9. Como acha que a Fundação pode melhorar a forma como comunica os seus impactos à sociedade e aos seus parceiros?
10. O que acha que a Fundação pode fazer para fortalecer a sua relação com os stakeholders e a comunidade? O que podem fazer para abranger novos públicos?
11. Como se poderia aumentar a disponibilidade de Recursos Humanos e Tecnológicos na Fundação?
12. Acha relevante a criação de um Conselho Consultivo, que possa incluir jovens, numa tentativa de aproximação da FBA à comunidade, bem como para esta difundir a sua missão?

Parceiros:

1. Em que iniciativas têm cooperado e como tem sido essa experiência?
2. Sentem que os vossos interesses são ouvidos e integrados no desenvolvimento de projetos conjuntos?
3. A parceria com a Fundação é determinante na vossa atuação? Que benefícios decorrem desta relação?
4. Em que medida as parcerias desenvolvidas em conjunto com a Fundação permitem fortalecer a vossa atuação?

APÊNDICE II – Grelha de Análise do Conteúdo das Entrevistas

Tabela 2: Quadro de Análise do Conteúdo das Entrevistas

Categorias temáticas	Dimensões de análise	Indicadores com códigos
I. Caracterização do entrevistado.	1. Membro externo à Fundação.	1.1. Identificação da Instituição + identificação da função exercida + anos em que fez parte/ colaborou com a Fundação.
	2. Membro pertencente à Fundação.	2.1. Identificação da Instituição + identificação da função exercida + anos em que fez parte/ colaborou com a Fundação.
II. Percepção sobre a evolução da Fundação.	3. Indicação da percepção sobre a evolução da Fundação por parte do entrevistado.	3.1. Identificação de algumas fases ou etapas/ciclos + tipo de intervenção + importância das 4 Instituições fundadoras + integração de redes internacionais + justificações apresentadas.
III. Importância de desenvolver um mecanismo de avaliação do impacto social dos projetos desenvolvidos.	4. Percepção do entrevistado acerca da importância de se efetuar uma medição do impacto das atividades desenvolvidas pela FBA.	4.1. Identificação de alguns fatores relevantes para a medição de impacto + justificações apresentadas.
	5. Percepção do entrevistado acerca da forma como a Fundação deveria procurar desenvolver o sistema de indicadores (com base em que suportes por exemplo).	5.1. Identificação dos principais elementos a ter a conta na definição de um sistema de indicadores + justificações apresentadas.
	6. Referenciação de alguns dos indicadores que fazem parte da proposta e pedido ao entrevistado de sugestões de outros indicadores/ temas que pudessem ser tidos em consideração nesta investigação.	6.1. Identificação de alguns indicadores que devem ser tidos em conta + justificações apresentadas.
IV. Transparência e apresentação de resultados por parte da FBA.	7. Percepção do entrevistado acerca da existência de transparência na atuação da Fundação, bem como de melhorias que poderiam ser feitas neste sentido.	7.1. Identificação, por parte do entrevistado, de alguns fatores de transparência que estão presentes ou que deveriam ser reforçados + justificações apresentadas.
	8. Percepção do entrevistado acerca da transparência na relação com os stakeholders, tendo por base a existência da avaliação de impacto da Fundação.	8.1. Percepção do entrevistado sobre alguns domínios relevantes ao nível do envolvimento dos stakeholders nos processos de avaliação + justificações apresentadas.
	9. Indicação, por parte do entrevistado, de possíveis ações de melhoria por parte da Fundação, na comunicação dos seus impactos e da sua atividade à comunidade envolvente e aos seus parceiros.	9.1. Indicação, por parte do entrevistado, de alguns exemplos de melhorias ao nível da comunicação e divulgação das iniciativas + justificações apresentadas.

V. Relação com os stakeholders e comunidade envolvente.	10. Reflexão do entrevistado sobre o que a Fundação poderia fazer para fortalecer a relação com os stakeholders e a comunidade, bem como para abranger novos públicos.	10.1. Identificação, por parte do entrevistado, de algumas iniciativas que poderiam ser desenvolvidas para um maior envolvimento dos interessados +justificações apresentadas.
	11. Reflexão do entrevistado acerca da forma como se poderia aumentar a disponibilidade de recursos humanos e tecnológicos na Fundação.	11.1. Identificação, por parte do entrevistado, de algumas medidas possíveis de levar a cabo ao nível da disponibilidade de recursos humanos e tecnológicos tendo em conta o carácter sem fins lucrativos que está inerente à existência da Fundação + justificações apresentadas.
	12. Sugestão da possível criação de um Conselho Consultivo para a Fundação, enquanto órgão meramente consultivo, representado por jovens e pessoas da comunidade para aproximar a Fundação da sua envolvente bem como difundir a sua atuação e a sua missão e reflexão do entrevistado acerca desta possibilidade.	12.1. Identificação, por parte do entrevistado, dos pontos fortes e pontos fracos que resultam da criação de um Conselho Consultivo focado na participação jovem para a Fundação + justificações apresentadas.
VI. Importância das parcerias.	13. Indicação, por parte do entrevistado, das iniciativas e/ou projetos conjuntos de outras entidades (associações ou instituições) com a Fundação e de qual foi a experiência no desenrolar da parceria.	13.1. Enumeração, por parte do entrevistado, das iniciativas conjuntas entre outras entidades e a Fundação e perceção do entrevistado acerca da experiência enquanto parceiro + justificações apresentadas.
	14. Perceção do entrevistado acerca da auscultação dos seus interesses e iniciativas por parte da Fundação, bem como na integração dos mesmos no desenrolar de projetos conjuntos.	14.1. Perceção do entrevistado sobre a auscultação dos parceiros por parte da Fundação e possíveis lacunas + justificações apresentadas.
	15. Reflexão do entrevistado acerca da importância da parceria estabelecida com a Fundação e dos benefícios decorrentes da mesma.	15.1. Identificação, por parte do entrevistado, das áreas de interseção de interesses entre as instituições (FBA e Parceiros) e benefícios que ocorrem de parte a parte com a realização das parcerias + justificações apresentadas.
	16. Reflexão do entrevistado, acerca da forma como as parcerias desenvolvidas em conjunto com a Fundação lhes permitem fortalecer a sua atuação enquanto organização.	16.1. Identificação, por parte do entrevistado, das razões que permitem aferir a importância da Fundação na atuação de cada organização parceira + justificações apresentadas.

**APÊNDICE III – Proposta de Indicadores de Avaliação e Monitorização das Atividades
Realizadas pela Fundação Bracara Augusta**

Tabela 3: Indicadores Desenvolvidos em Cooperação com a Fundação Bracara Augusta

Objetivo Estratégico	Impactos	Indicadores quantitativos	Indicadores Qualitativos
1. Estimular e acompanhar o desenvolvimento de projetos de investigação na área patrimonial e cultural: numa aproximação do conhecimento (junto de universidades e politécnicos) da área patrimonial e museológica.	1.1. Aumentar o conhecimento científico sobre o património e a cultura em Braga.	Nº de projetos de investigação realizados em parceria com Universidades e politécnicos na área patrimonial e cultural; Nº de publicações científicas no âmbito dos projetos de investigação; Nº de protocolos ou acordos estabelecidos com instituições de ensino superior e centros de investigação; Nº de patrimónios culturais investigados e/ou valorizados no âmbito dos projetos; Nº de publicações destas iniciativas nos meios de comunicação.	Perceção da população sobre a existência de mais informação disponível acerca dos bens patrimoniais, da história de Braga e de um maior conhecimento patrimonial.
2. Propiciar o desenvolvimento de atividades e projetos de valorização, preservação e classificação patrimonial e cultural.	2.1. Produção e divulgação de conhecimento sobre bens patrimoniais.	Nº de iniciativas sobre património; Nº de investigadores envolvidos; Nº de debates ou iniciativas de valorização patrimonial.	Perceção dos participantes sobre a importância, acessibilidade e aplicabilidade do conhecimento adquirido no que diz respeito aos bens patrimoniais.
	2.2. Mais património classificado ou mais património inventariado.	Nº de bens classificados ou em vias de classificação; Nº de bens inventariados; Nº de estudos produzidos/ desenvolvidos.	Grau de envolvimento e perceção da comunidade residente que participou das iniciativas acerca da importância do processo de inventariação e classificação patrimonial.
	2.3. Mais património intervencionado.	Nº de bens com intervenção; Nº de bens sinalizados.	Sensibilização dos agentes locais e institucionais sobre a urgência, importância e o impacto das intervenções ao nível do património cultural.

Tabela 4: Indicadores Desenvolvidos com base na Publicação do Plano Nacional das Artes sobre o CISOC (Compromisso de Impacto Social das Organizações Culturais)

Objetivo Estratégico	Impactos	Indicadores quantitativos	Indicadores Qualitativos
1. Aumentar o número de pessoas e a sua participação nas atividades culturais.	1.1. Maior participação na organização cultural.	Variação anual de participantes presenciais em atividades culturais e educativas; em atividades fora da organização cultural; de participantes crianças até aos 12 anos; de famílias participantes; de pessoas com mais de 65 anos.	Evidências de uma maior participação cultural da comunidade nas iniciativas da Fundação.
	1.2. Ampliação da participação, de forma que os perfis dos públicos reflitam a sociedade.	Nº de IPSS associadas aos programas; Nº de parcerias com Juntas de Freguesia; Nº de parcerias com Associações de Moradores.	Elaboração do plano de desenvolvimento e envolvimento de públicos, incluindo linhas orientadoras para a participação das comunidades; Realização de inquéritos de satisfação aos participantes.
2. Ampliar as oportunidades de acesso e aumentar a participação dos segmentos da população sub-representados na cultura.	2.1. Garantir mais oportunidades de acesso.	Nº de participantes no projeto; Nº de IPSS, Juntas de Freguesia, e outras entidades envolvidas.	Perceção da população sub-representada acerca da acessibilidade, acolhimento e pertinência das atividades culturais desenvolvidas.
	2.2. Contribuição de sites e redes sociais para o aumento do acesso aos recursos e à programação.	Aumento, em percentagem, de "novos" públicos nas redes sociais.	Análise "regular" das publicações nas contas das redes sociais.
	2.3. Mais participantes de segmentos da população sub-representados.	Variação anual de participantes presenciais com deficiência, jovens, pessoas com mais de 65 anos; Nº de entidades parceiras da área social na iniciativa.	Perceção da população sub-representada que participou nas iniciativas sobre os possíveis fatores que motivaram, facilitaram ou dificultaram a sua participação em atividades culturais.

3. Fortalecer as parcerias em projetos na área cultural.	3.1. Ampliação da rede de colaborações e parcerias com outras organizações.	Variação anual de parcerias ativas, de parcerias com municípios, de atividades culturais e/ou educativas organizadas em colaboração com outras organizações culturais; Nº de projetos concebidos em colaboração com instituições atuantes em diferentes setores da sociedade.	Análise regular das redes de colaborações e parcerias estabelecidas com pessoas e setores da comunidade e reflexão sobre as conexões em falta; Análise regular da presença da organização cultural na comunicação social.
	3.2. A organização cultural no contexto de execução e acolhimento de atividades.	Nº de atividades organizadas por outras entidades com o apoio da FBA; Nº de associações mobilizadas; Nº de públicos abrangidos.	Perceção dos parceiros institucionais e comunitários sobre a abertura, capacidade de articulação e qualidade da colaboração com a organização cultural.
	3.3. Promoção da participação cidadã.	Variação anual de voluntários; Nº de atividades desenvolvidas em colaboração com associações (de moradores, fins patrimoniais e culturais ou outras); Nº de atividades realizadas com o propósito de envolver as pessoas em questões da comunidade e do território; Nº de atividades realizadas através de processos participativos com pessoas e grupos da comunidade.	Perceção dos parceiros envolvidos e participantes sobre o grau de participação dos cidadãos possibilitado pelas ações culturais desenvolvidas em parceria.
	3.4. Participação de pessoas e grupos na definição da programação.	Nº de entidades envolvidas; Nº de atividades conjuntas da rede; Nº de públicos mobilizados.	Dinamização de conselho consultivo, incluindo membros que representam setores da comunidade, Instituições, Parceiros culturais.

4. Conectar e incluir diferentes pessoas e grupos da comunidade nas atividades culturais e na programação.	4.1. Conexão de pessoas de diferentes gerações e culturas.	Nº de atividades dedicadas a conectar e gerar conhecimento entre diferentes culturas; Nº de participantes presenciais em atividades dedicadas a conectar e a gerar conhecimento entre diferentes culturas; Nº de atividades dedicadas a conectar diferentes gerações; Nº de participantes presenciais em atividades dedicadas a conectar diferentes gerações.	Percepção do público abrangido acerca da qualidade das interações e das trocas entre gerações e culturas no desenvolver das atividades culturais.
	4.2. A organização cultural como lugar de diálogo intercultural.	Nº de atividades específicas dirigidas a público de outras nacionalidades.	Elaboração de diagnóstico de programação acessível e inclusiva.
	4.3. Inclusão de pessoas e grupos da comunidade.	Nº de atividades específicas para todos; Nº de atividades específicas para pessoas em risco de pobreza e/ou exclusão social; Nº de entidades externas envolvidas na construção de programação acessível; Nº de suportes de comunicação em linguagem clara e acessível.	Grau de satisfação e percepção do público mobilizado nas atividades ao nível da inclusão, representação e acolhimento no desenrolar das atividades culturais desenvolvidas pela Fundação.
5. Fortalecer o conhecimento patrimonial através da ampliação da participação de escolas e de estabelecimentos de ensino superior em projetos e iniciativas de valor patrimonial e/ou	5.1. Envolver mais escolas de todos os níveis de escolaridade e tipologias.	Nº de alunos, por nível de ensino, participantes nas atividades educativas; Nº de escolas participantes em projetos educativos de proximidade.	Feedback das escolas no que diz respeito à relevância, acessibilidade e adequação das iniciativas de educação patrimonial desenvolvidas pela Fundação, no que respeita ao contexto e aprendizagem escolar.
	5.2. Contribuição da ação educativa para o desenvolvimento de competências inscritas no perfil dos alunos à saída da escolaridade obrigatória.	Nº de alunos envolvidos em atividades de educação patrimonial, integradas nas aprendizagens escolares obrigatórias e alinhadas com as suas competências.	Realização de inquérito de satisfação a alunos, professores e outros profissionais de educação.

cultural - Educação Patrimonial.	5.3. Maior participação de estudantes do ensino superior.	Nº de estudantes do ensino superior; Nº de projetos desenvolvidos com estabelecimentos de ensino superior.	Feedback dos estudantes do ensino superior acerca da sua percepção em relação à relevância, interesse e contributo das iniciativas desenvolvidas pela Fundação como complemento e mais-valia no seu percurso académico e pessoal.
	5.4. Promoção do acesso às artes e ao património cultural pelos estudantes do ensino superior.	Nº de parcerias com estabelecimentos de ensino superior.	Descrição e balanço de projetos e recursos desenvolvidos com escolas e/ou estabelecimentos de ensino superior.
6. Fortalecer a escola como polo cultural.	6.1. Mais colaboração com entidades educativas.	Nº de colaborações com escolas; Nº de projetos desenvolvidos em colaboração com escolas; Nº de atividades realizadas com escolas; Nº de suportes produzidos; Nº de professores e auxiliares envolvidos; Participação da FBA em Conselhos Pedagógicos.	Percepção das escolas que trabalham em parceria com a Fundação, enquanto instituições educativas acerca da qualidade da colaboração, grau de envolvimento, articulação, benefícios mútuos e continuidade da parceria.
7. Fortalecer a organização cultural como território educativo.	7.1. Maior utilização de recursos educativos por pessoas de todas as idades.	Nº de participantes presenciais em atividades educativas para adultos; Nº de suportes produzidos.	Percepção por parte dos participantes sobre a relevância, acessibilidade e utilidade dos recursos educativos colocados à disposição pela Fundação, tendo em conta os diferentes perfis de utilizador.
	7.2. Abrangência, diversificação e qualidade da oferta educativa.	Nº de educadores e mediadores envolvidos; Nº de horas trabalhadas em projetos de educação patrimonial com escolas e famílias; Nº de atividades educativas; Nº de recursos educativos físicos produzidos; Nº de projetos de estudo e pesquisa de estudantes, indivíduos ou grupos com participação da FBA (investigações e estágios na FBA dos níveis: secundário, licenciatura, mestrado e doutoramento).	Feedback do público abrangido pelas iniciativas da Fundação, bem como dos seus parceiros acerca da diversidade, qualidade e adequação da oferta educativa às suas necessidades e interesses.

APÊNDICE IV - Projetos Desenvolvidos pela Fundação Bracara Augusta

Após uma análise dos planos de atividades e relatórios de contas da Fundação desde o ano de 2022, foi feita uma seleção dos projetos mais representativos e emblemáticos desenvolvidos pela Fundação que vão servir de base para este caso de estudo. Podemos dividi-los em:

1. Projetos de dinamização e salvaguarda do património:

Encontros com o Património

Trata-se de uma iniciativa que pretende percorrer os museus e monumentos de Braga, inicialmente abrindo as portas das coleções e dando a conhecer os trabalhos realizados e, numa segunda fase, estas iniciativas incidem sobre os locais históricos, as ruas, praças e freguesias de Braga. Pretende-se assim suscitar a reflexão, divulgação e debate acerca do património cultural do município de Braga, refletindo sobre as suas implicações, particularmente na formação de públicos, reabilitação urbana e desenvolvimento comercial e turístico da cidade. Caracterização realizada com base em informação consultada em: Relatórios de Gestão e Atividades de 2022 e Plano de Atividades de 2024.

Levantamento, caracterização, classificação e dinamização dos lavadouros, tanques de rega e fontanários públicos

Projeto desenvolvido através do estabelecimento de protocolos de colaboração entre a Fundação Bracara Augusta, a Agere, a UM e as trinta e sete Uniões e Juntas de Freguesia num protocolo assinado a 16 de novembro de 2022. Em 2023 deu-se início ao “Levantamento, Caracterização, Classificação e Dinamização dos “Lavadouros e Tanques de Rega e Fontanários Públicos” de Braga e, numa primeira fase, efetuou-se a identificação e levantamento procedendo ao estudo e caracterização do património existente, tendo por objetivo o investimento privado na reabilitação e dinamização destes elementos, em matéria de sustentabilidade promovendo a coesão local e valorização patrimonial e cultural ao abrigo das Autorização de Residência para Atividade de Investimento (ARI). Das trinta e sete Juntas e Uniões de Freguesia, à data (29/04/2025) estão encerradas oito freguesias e mapeados mais de trezentos bens patrimoniais: lavadouros, tanques e fontanários. Caracterização realizada com base em informação consultada em: Relatório de atividades e contas de 2023; Plano de Atividades de 2024 e validada junto da organização na data acima indicada.

2. Projetos de acessibilidade à cultura e ao património:

ISA CULTURE: INTELLECTUALLY AND SOCIALLY ACCESSIBLE – On the way to equality: culture as a tool for social inclusion and labour integration

Projeto liderado pela Fundação Bracara Augusta, em colaboração com a Universidade Católica de Braga, a CERCI - Braga, a Universidade de Burgos em Espanha e a Associação RISA na Eslovénia, possibilitou em 2023 o alargamento das parcerias e a constituição de um grupo de ação local onde constam ao nível local, vinte e três entidades com missão na área cultural e social. Este promove o acesso à cultura por pessoas social e intelectualmente excluídas nas dimensões física, intelectual e social para incluir todos tendo como objetivo final a criação de um manual de boas práticas para a inclusão cultural.

No âmbito deste projeto foram lançados em 2023 inquéritos dirigidos às entidades sociais, culturais e ao público em geral que contribuíram para a sedimentação dos projetos piloto a desenvolver

e o diagnóstico de Braga e Internacional. Do inquérito efetuado à Participação Cultural em Braga, com o suporte da Universidade Católica Portuguesa de Braga, em finais de 2023, foi possível aferir que 33,7% dos inquiridos estão satisfeitos com o tempo dedicado à cultura, 64,4% referem que gostariam de participar mais citando como principal barreira a falta de tempo livre, 53,8% os custos associados, e 51% a falta de informação sobre as programações. Estes resultados, interligados com os estudos e inquéritos internacionais que foram reunindo apontam também a falta de companhia como fator inibidor de uma maior prática cultural. Caracterização realizada com base em informação consultada em: Relatório de Gestão e Atividades de 2022 e Relatório de Atividades e Contas de 2023.

Empurrão Cultural

Inserido no âmbito do projeto “ISA Culture Intellectually and Socially Accessible On the way to Equality: Culture as a tool for social inclusion and labour integration”, financiado pelo programa Erasmus+ . Erasmus+ Juventude/ Desporto & CES, o projeto “Empurrão Cultural” visa combater os resultados obtidos através do inquérito à participação cultural, desafiando jovens social e intelectualmente excluídos, empresas e outras entidades como universidades e jovens estudantes a contrariar esta tendência. Caracterização realizada com base em informação consultada em: publicações do Facebook da Fundação Bracara Augusta nos dias 13 e 14 de novembro de 2024.

Jogo Braguês

Trata-se de um jogo de tabuleiro de aventura, trivial e estratégia que promove a aprendizagem sobre o património e a cultura de Braga desenvolvido pela Fundação Bracara Augusta, com o envolvimento da CERCI Braga numa estratégia inclusiva de aproximação à identidade cultural da cidade. É um projeto que se iniciou no âmbito do “ISA Culture Intellectually and Socially Accessible On the way to Equality: Culture as a tool for social inclusion and labour integration” um projeto internacional liderado pela Fundação Bracara Augusta, e que tem como parceiros a CERCI Braga; a Universidade Católica Portuguesa; a Universidade de Burgos e a agência Risa na Eslovénia, financiado pelo programa Erasmus+. Caracterização realizada com base em informação consultada em: publicações do Facebook da Fundação Bracara Augusta nos dias 19 e 20 de dezembro de 2024.

Memórias no Tanque

Este projeto visa recolher memórias, fotografias e documentos que sirvam de suporte à elaboração de conteúdos históricos e registos áudio por freguesia, sendo um projeto intergeracional, que visa desenvolver iniciativas teatrais e tertúlias para percorrerem os lares e centros sociais das freguesias à medida que são percorridos, caracterizados e mapeados os lavadouros, tanques e fontanários públicos. Caracterização realizada com base em informação consultada em: Plano de Atividades de 2024.

Escola Património

O projeto Escola Património foi desenvolvido pela Fundação Bracara Augusta, desenhado e dinamizado, em conjunto, pelo Santuário e Confraria do Bom Jesus do Monte, pelo Colégio D.Pedro V e pela ASPA (Associação para a Defesa, Estudo e Divulgação do Património Cultural e Natural), tendo em vista a promoção de aprendizagens diversificadas, previstas no currículo do ensino básico adotando como

palco a Paisagem do Santuário do Bom Jesus do Monte. O protocolo para este projeto foi assinado em setembro de 2023 envolvendo todos os intervenientes em parceria com os TUB (Transportes Urbanos de Braga). Caracterização realizada com base em informação consultada em: Plano de Atividades de 2024.

Passaporte Património

Este passaporte, desenvolvido pela Fundação Bracara Augusta em suporte físico, é um projeto de educação patrimonial, dirigido ao público escolar e às famílias que visa incentivar a uma visita com mais de 2000 anos de história. O desafio é de visitar cerca de setenta bens e sítios de grande valor patrimonial pertencentes aos vários períodos da história, desde o pré-romano ao contemporâneo, convida a percorrer as ruas de Braga para carimbar e resolver os desafios, permitindo conhecer várias coleções presentes nos espaços museológicos. Caracterização realizada com base em informação consultada em: publicações do Facebook da Fundação Bracara Augusta no dia 18 de outubro de 2024 e Plano de Atividades de 2024.