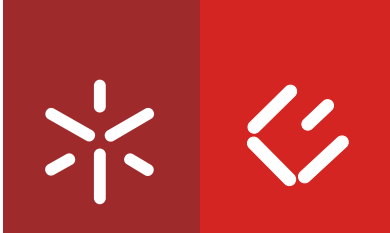


Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Patricia Adriana Martins Ferreira

**Capacidade Organizacional na Gestão de
Voluntários - Retrato do Setor Não
Lucrativo Português**



Universidade do Minho

Escola de Economia e Gestão

Patrícia Adriana Martins Ferreira

**Capacidade Organizacional na Gestão de
Voluntários - Retrato do Setor Não
Lucrativo Português**

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho realizado sob a orientação da
Professora Doutora Ana Cristina de Almeida e Carvalho

DECLARAÇÃO

Nome: Patrícia Adriana Martins Ferreira

Endereço eletrónico: ferreira.pamf@gmail.com

Telemóvel: 919136166/927475076

Número do Cartão de Cidadão: 12340419

Título da dissertação: Capacidade Organizacional na Gestão de Voluntários – Retrato do Setor Não Lucrativo Português

Orientadora: Professora Doutora Ana Cristina de Almeida e Carvalho

Ano de conclusão: 2015

Designação do Mestrado: Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

1. É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTA DISSERTAÇÃO APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DA INTERESSADA, QUE A TAL SE COMPROMETE.

Universidade do Minho, 13 de fevereiro de 2015

Assinatura: _____

Para ti, Vovó Ju!

Agradecimentos

Todo o trabalho compilado nesta tese merece o mais profundo agradecimento aos meus PAIS e IRMÃ que são a minha razão de ser e acompanharam todo o meu caminho. O meu OBRIGADA por estarem SEMPRE e INCONDICIONALMENTE do meu lado.

Alargo ainda o meu sentimento de gratidão à orientadora da Dissertação, a Professora Doutora Ana Cristina de Almeida e Carvalho, cujo interesse pela temática em questão, elevado profissionalismo, disponibilidade e ainda imensa flexibilidade, reduziram significativamente a distância entre a Universidade do Minho e a capital do país.

A todas as instituições que se disponibilizaram e mostraram interesse em fazer parte deste estudo deixo o meu profundo agradecimento.

Aos meus amigos de coração que me acompanharam, ainda que suportando várias vezes a minha ausência para elaborar este projeto, deixo também um obrigada com carinho.

Resumo

A gestão de voluntários nas Organizações sem Fins Lucrativos (OSFL) que recorrem a estes recursos valiosos encontra numerosos desafios e problemáticas. O estudo da capacitação das OSFL torna-se um assunto de primordial importância, uma vez que contribui para a questão da sustentabilidade destas organizações, possibilitando a perpetuação do importante trabalho que desenvolvem nas sociedades contemporâneas.

O presente trabalho encontra pertinência ao investigar e relacionar a capacidade organizacional das OSFL portuguesas com a gestão de voluntários, procurando caracterizar a realidade portuguesa destas organizações. Através das respostas obtidas a um questionário *on-line*, construído para o efeito, foi possível chegar a algumas conclusões acerca do setor não lucrativo português e ainda realizar o pré-teste de um instrumento de avaliação da capacidade organizacional (Questionário de Capacidade Organizacional – QCO). Através do instrumento utilizado, apurou-se que: (1) o nível de capacidade organizacional das OSFL portuguesas da amostra é mediano; (2) o modelo global de capacidade organizacional (composto pelas suas quatro dimensões) influencia a gestão de voluntários em cerca de 30%; (3) a adoção de práticas de gestão de voluntários (PGV) é relativamente baixa, sendo maior nas OSFL que designam um responsável/coordenador de voluntários; (4) o nível de adoção de PGV tende a ser maior em OSFL que recorrem à utilização de voluntários quando utilizam os mesmos para cumprir objetivos mais associados a atividades secundárias; (5) os voluntários são utilizados pelas OSFL para cumprir um misto de objetivos relacionados quer com atividades essenciais, quer com atividades secundárias.

Palavras-chave: gestão de voluntários, organizações sem fins lucrativos, capacidade organizacional, sustentabilidade, instrumento de avaliação da capacidade organizacional.

Abstract

Volunteer management in non-profit organizations that use these valuable resources can find countless challenges and problems. The study of capacity building in non-profit organizations' becomes a major important topic once it contributes to the issue of these organizations sustainability, making the continuation of the crucial work they develop in contemporary societies possible.

This study is significant as it investigates and relates the organizational capacity of the Portuguese non-profit organizations with volunteer management, trying to characterize Portuguese organizations' reality. Based on the replies to an on-line survey built for the effect it was possible to draw some conclusions about the Portuguese non-profit sector and make the pre-validation of an organizational capacity assessment tool (Organizational Capacity Questionnaire). Through this instrument it was possible to conclude that: (1) the organizational capacity level of Portuguese nonprofit organizations (NPO) in the sample is average; (2) the organizational capacity model (with its four dimensions) influences volunteer management in about 30%; (3) the adoption of volunteer management practices is relatively low, being higher in NPO's who designate a volunteer coordinator; (4) the adoption of volunteer management practices tends to be higher in NPO's that use volunteers for reaching goals associated with secondary activities; (5) volunteers are used by NPO to meet a mix of related purposes, either related to core or secondary activities.

Keywords: volunteer management, non-profit organizations, organizational ability, sustainability, organizational capacity assessment tool.

Índice

<i>Introdução</i>	1
<i>Capítulo I: Enquadramento Teórico da Investigação</i>	2
1. Introdução	2
2. Perspetiva Histórica do Terceiro Setor Português	2
3. Retrato atual do Terceiro Setor Nacional	5
4. Sustentabilidade Organizacional no SNL	11
5. Capacidade organizacional – definição e descrição do conceito	13
6. Capacitação - Promoção da Capacidade Organizacional	17
7. Instrumentos de avaliação da Capacidade Organizacional	19
8. Origem e descrição do Questionário de Avaliação da Capacidade Organizacional (Parte III do instrumento)	22
9. Gestão de voluntários e práticas de RH eficazes	26
10. Competências de gestão de voluntários	32
<i>Capítulo II - Metodologia</i>	34
1. Questões de partida e objetivos da Investigação	34
2. Opções Metodológicas	35
3. Instrumentos	37
<i>Capítulo III – Análise e Discussão dos Resultados</i>	40
1. Caracterização da Amostra	40
2. Estudo das qualidades psicométricas do QCO (Parte III do instrumento)	50
3. Capacidade Organizacional das OSFL da amostra	54
4. Práticas de Gestão de Voluntários	55
5. Estudo da Capacidade Organizacional e a gestão de voluntários	58
6. Estudo dos objetivos que as OSFL procuram atingir quando recorrem a voluntários	61
7. Estudo das diferenças da utilização de PGV consoante o tipo de objetivos que as OSFL procuram cumprir com os voluntários	62
8. Estudo das diferenças entre OSFL com e sem responsável/coordenador de voluntários e a adoção de PGV	63
<i>Capítulo IV – Conclusões e considerações finais</i>	65
1. Capacidade Organizacional	65

2. Práticas de Gestão de Voluntários	66
3. Objetivos a cumprir com a utilização dos voluntários	67
4. As organizações do SNL	67
5. Limitações do estudo e sugestões para futuras investigações	67
<i>Bibliografia:</i>	70
<i>ANEXOS</i>	77

Lista de Abreviaturas

ACP – Análise em Componentes Principais

CAE – Classificação de Atividades Económicas

CCVA – Conselho de certificação da gestão de voluntários

CNPV – Conselho Nacional para a promoção do voluntariado

CVA – Certificado em gestão de voluntários

EUA – Estados Unidos da América

EU – União Europeia

ICNPO – Classificação Internacional das Organizações sem fins lucrativos

IPSS – Instituições Particulares de Solidariedade Social

ISIC – Norma Industrial Internacional de Classificação

NACE – Sistema de classificação das atividades económicas

NPO – Non Profit Organizations

NUTS – Nomenclatura das Unidades Territoriais

OCAT – Organizational Capacity Assessment Tool

OSFL – Organizações sem fins lucrativos

PEP – Modelo de Gestão de voluntários

PGV – Práticas de Gestão de Voluntários

PIB – Produto Interno Bruto

QCO – Questionário de avaliação da capacidade organizacional

RH – Recursos Humanos

SNL – Setor Não Lucrativo

VAB – Valor Acrescentado Bruto

VPP – Venture Philantropy Partners

Índice de tabelas

Tabela 1: Distribuição das fontes de fundos das OSFL Portuguesas (Fonte: Franco et al., 2005). Pág. 4

Tabela 2: Sistema classificatório internacional das OSFL (Fonte: Franco, 2005). Pág. 6

Tabela 3: Tipo de OSFL com trabalho voluntário em Portugal (2007). (Fonte: Amaro et al. 2012). Pág. 10

Tabela 4: Finalidades dos resultados da avaliação no ano de 2009 nos EUA (fonte: Reed & Morariu, 2010). Pág. 22

Tabela 5: Excerto da grelha de avaliação da capacidade organizacional da *Marguerite Casey Foundation*. Pág. 26

Tabela 6: Área de intervenção das OSFL do estudo de acordo com o sistema classificatório ICNPO. Pág. 41

Tabela 7: Idade das OSFL que participam no estudo. Pág. 41

Tabela 8: Proporção de financiamento anual às OSFL do estudo. Pág. 42

Tabela 9: Proporção do financiamento proveniente de Receitas Próprias Pág. 42

Tabela 10: Proporção de financiamento proveniente de Fundos do Estado. Pág. 43

Tabela 11: Proporção de financiamento proveniente de Donativos. Pág. 43

Tabela 12: Descritiva do número de trabalhadores na amostra de OSFL do estudo. Pág. 43

Tabela 13: Nº de voluntários regulares (que colaboram pelo menos uma vez por mês) nas OSFL. Pág. 44

Tabela 14: Habilitações literárias do Diretor Técnico. Pág. 44

Tabela 15: Área de formação do Diretor Técnico das OSFL. Pág. 45

Tabela 16: Correlação entre nº total de trabalhadores das OSFL e valor do financiamento anual. Pág. 46

Tabela 17: Relação entre a idade das organizações e o desenvolvimento de atividades de voluntariado. Pág. 48

Tabela 18: Relação entre a Localização (Região) das OSFL e o desenvolvimento de atividades de voluntariado. Pág. 48

Tabela 19: Localização (Distrito) das OSFL e desenvolvimento de atividades de voluntariado. Pág. 49

Tabela 20: Desenvolvimento de atividades de voluntariado na área de intervenção dos Serviços Sociais. Pág. 49

Tabela 21: Desenvolvimento de atividades de voluntariado e valor de financiamento recebido pelas OSFL. Pág. 50

Tabela 22: Objetivos que as OSFL procuram cumprir com os seus voluntários. Pág. 62

Tabela 23: Média das pontuações de PGV nas organizações com/sem responsável de voluntários. Pág. 64

Tabela 24: Estatística teste *Mann-Whitney*. Pág. 64

Índice de figuras:

Figura 1: Composição da força de trabalho das OSFL Portuguesas, dos países desenvolvidos, dos países em transição e a média dos 36 países (Fonte: Franco et al., 2005). Pág.4

Figura 2: Modelo de eficácia organizacional: os 4 componentes da capacidade (fonte: Connolly & York, 2003). Pág. 16

Figura 3: Sete elementos da capacidade organizacional (Fonte: *McKinsey & Company*, 2001). Pág. 23

Índice de gráficos:

Gráfico 1: Distribuição geográfica das OSFL do estudo. Pág. 40

Gráfico 2: Médias das práticas de gestão de voluntários (PGV) das OSFL do estudo. Pág. 56

Índice de Quadros:

Quadro 1: Componentes do Questionário de Capacidade Organizacional (ACP com Rotação *Varimax*). Pág. 51

Quadro 2: Descritivas da Capacidade Organizacional e suas componentes na amostra. Pág 55

Quadro 3: Componente Práticas de Gestão de Voluntários (Análise de Componentes Principais). Pág 57

Quadro 4: Análise de Regressão Linear Simples. Pág. 59

Quadro 5: Análise da Regressão Linear Múltipla (Método *Enter*). Pág. 60

Introdução

A presente Dissertação, inserida no 2º ano do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, tem como principal objetivo estudar a influência da capacidade organizacional das organizações do Terceiro Setor na gestão de voluntários e ainda proceder a uma caracterização deste Setor em Portugal. Este trabalho encontra justificação: (1) no aumento da recente investigação associada ao setor não lucrativo (SNL), não só em Portugal, como também internacionalmente; (2) no número crescente e recente de atividades de voluntariado no país, que pode ser facilmente constatado se pensarmos, por exemplo, nas ações desenvolvidas em hipermercados para o Banco Alimentar nos últimos anos; (3) no número considerável que os voluntários representam no SNL e proporção que assumem, face ao número de trabalhadores remunerados (360000 vs. 208800), ainda que a sua contribuição possa ser esporádica e irregular (Carvalho, 2010). Face a estes argumentos, torna-se essencial às OSFL gerirem eficazmente estes recursos e construírem capacidade para o efeito.

Para a realização desta investigação foi desenvolvida uma abordagem quantitativa, possível graças à aplicação de um questionário *online* e que permitiu a recolha de dados de 177 OSFL distribuídas pelo país (incluindo os arquipélagos). De forma mais particular, tentou perceber-se as diferenças entre OSFL que utilizam voluntários e as que não recorrem a eles, que objetivos têm ao recorrerem a esses recursos, que práticas de gestão são mais frequentes com os voluntários e de que forma a capacidade organizacional influencia a gestão destes mesmos recursos.

A dissertação apresenta-se estruturada em quatro grandes capítulos para além da Introdução, onde se pretende justificar a pertinência da investigação, explicitar brevemente os objetivos, a metodologia e abordagem subjacentes ao trabalho efetuado. No primeiro capítulo encontra-se exposta a revisão da literatura acerca da temática, onde se podem encontrar estudos não só a nível nacional, mas ainda internacional, que encontram depois articulação com a análise e discussão dos resultados expostos no capítulo III. Anterior a este, é o capítulo II onde se encontra exposta a metodologia de investigação e sua pertinência. No capítulo IV encontram-se as principais conclusões avançadas com a presente investigação, ou seja, as respostas às questões colocadas inicialmente e que estiveram na origem de todo o trabalho. Neste capítulo encontram-se ainda expostas limitações subjacentes à investigação e são também avançadas sugestões para a investigação futura e associada a esta temática em particular.

Capítulo I: Enquadramento Teórico da Investigação

1. Introdução

Neste capítulo será realizada a exposição da revisão de estudos que abraçam a temática da presente investigação.

Inicialmente explora-se a evolução do Terceiro Setor em Portugal de uma perspetiva histórica, procedendo-se depois à exposição dos dados bibliográficos que caracterizam o setor até à atualidade.

Segue-se a compilação da informação acerca da Capacidade Organizacional que se inicia com a abordagem à questão da sustentabilidade das OSFL, seguida da exposição de algumas definições sugeridas pela literatura para o conceito de capacidade organizacional e elementos que contribuem para esta área. A questão da capacitação, que pode ser entendida como as ações que visam promover a capacidade das OSFL, é também apresentada por forma a fornecer um entendimento mais vasto e promover a distinção entre os dois conceitos. Ainda associado e seguindo a exposição anterior discutem-se alguns instrumentos de avaliação da capacidade organizacional com especial enfoque na origem e descrição do questionário *online* (parte III) utilizado nesta investigação.

A temática da gestão de voluntários e práticas de Recursos Humanos (RH) eficazes têm também lugar neste capítulo encerrando a revisão dos estudos que constituem a base teórica da presente dissertação.

2. Perspetiva Histórica do Terceiro Setor Português

Portugal, sendo uma das nações mais antigas, é também uma das democracias mais jovens do planeta, caracterizando-se por ser uma sociedade ainda tradicionalista mas também moderna, com um rápido ritmo de mudança e crescimento onde se denotam grandes desigualdades sociais (Franco, 2005).

A falta de dados estatísticos que caracterizam o Terceiro Setor foi, até há poucos anos, o principal fator que explica a falta de atenção dada ao mesmo. Este aspeto tem vindo a ser alterado à medida que as OSFL têm vindo a desempenhar papéis que satisfazem muitas necessidades sociais prementes, especialmente ao nível do crescente desemprego que se tem feito sentir (Franco, 2005).

As primeiras referências a este setor datam dos finais do século XII e até ao séc. XV é marcado pelas confrarias, corporações de mestres, mercearias, gafarias, hospitais de meninos e colégios universitários. Do séc. XV até ao séc. XIX aparecem as confrarias dos mareantes e as Misericórdias. No séc. XIX com a Revolução Industrial surgem as Associações de Socorros Mútuos, Uniões, Associações Humanitárias, Associações Empresariais e os Círculos Católicos Operários. Desde os tempos da democracia várias têm sido as designações adotadas e aplicadas ao Terceiro Setor, sendo que a análise a vários diplomas legais (e. g. Código Civil, Constituição da República) é reveladora de designações como: “Setor Social e Cooperativo”, “Associações e Fundações”, “Pessoas coletivas de lei privada sem fins lucrativos”, “Institutos e Organizações sem fins lucrativos”, “Economia Social”, “Associações sem fins lucrativos” e “Institutos privados de solidariedade social” (Franco, 2005).

A investigação recente tem-se debruçado sobre a Economia Social por forma a poder retratar a realidade deste setor, não só em Portugal mas também em diversos países da União Europeia (UE), na Austrália, no Canadá, no Camboja, entre outros (Franco, Sokolowski, Hairel & Salamon, 2005; Australian Bureau of Statistics, 2006; GHK, 2010; Statistics Canada, 2010; Salamon, Sokolowski, Haddock & Tice, 2012; Suárez & Marshall, 2012). Dados referentes a um estudo conduzido por Franco et al. (2005) revelam que o Terceiro Setor é um contribuinte considerável para o rendimento e despesas nacionais, traduzindo-se num valor aproximado de 4,2% do Produto Interno Bruto (PIB) e que se constitui como um empregador tão significativo quanto a indústria dos transportes (perto de 250.000 trabalhadores equivalentes a tempo inteiro sendo dois terços deles remunerados e um terço voluntários). No que diz respeito à percentagem da população economicamente ativa, os valores de Portugal situam-se ligeiramente inferiores à média dos 38 países que participaram no estudo, sendo que os trabalhadores voluntários constituem 29% da força de trabalho, contra os 38% apresentados internacionalmente.

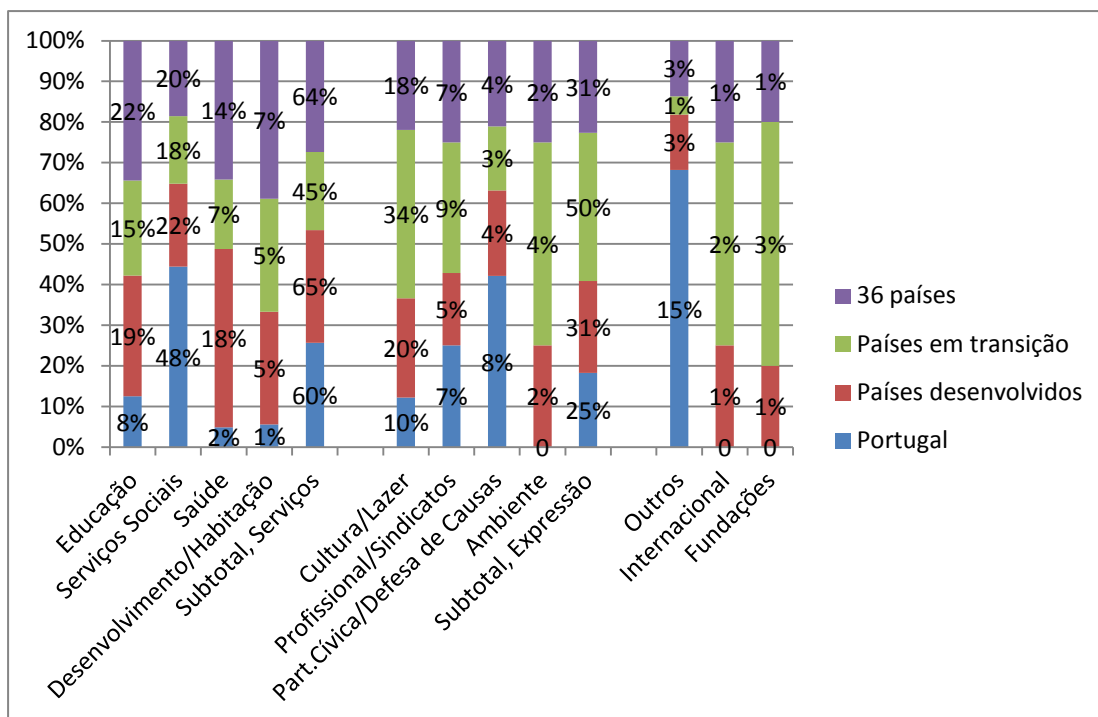


Figura 1: Composição da força de trabalho das OSFL Portuguesas, dos países desenvolvidos, dos países em transição e a média dos 36 países (Fonte: Franco et al., 2005).

No mesmo estudo (Franco et al., 2005) os fundos das OSFL portuguesas distribuem-se de acordo com os dados da tabela 1:

Fonte de fundos	Percentagem
Receitas Próprias	48%
Governo	40%
Filantropia	12%

Tabela 1: Distribuição das fontes de fundos das OSFL Portuguesas (Fonte: Franco et al., 2005).

O estudo aponta para um retrato do setor não lucrativo português caracterizado pela existência de uma força de trabalho relativamente grande (4% da população economicamente ativa), pela prevalência superior de trabalhadores remunerados em relação a trabalhadores voluntários (2,8% e 1,1% respetivamente), um apoio extensivo do governo às operações do setor (que se traduz em cerca de 40% dos fundos) e uma orientação do emprego para os serviços de saúde, educação e serviços sociais (cerca de 60% da composição da força de trabalho).

3. Retrato atual do Terceiro Setor Nacional

Atualmente as OSFL portuguesas assumem variadas formas legais aglomeradas em oito grandes grupos: Associações, Cooperativas, Fundações, Organizações de Desenvolvimento Local, Misericórdias, Museus, Organizações Não Governamentais para a Cooperação e Desenvolvimento e Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS). A classificação das OSFL respeita a Classificação de Atividades Económicas (CAE) baseado no Sistema de Classificação das Atividades Económicas (NACE) adotado pela Comunidade Europeia. Este sistema classificatório assemelha-se à Norma Industrial Internacional de Classificação (ISIC) que serviu de base à construção da Classificação Internacional das OSFL (ICNPO) (Franco, 2005).

A tabela 2 enquadra as OSFL Portuguesas no sistema classificatório ICNPO:

Grupo ICNPO		Tipo de Organização em Portugal
1	Cultura e lazer/recreação	<ul style="list-style-type: none">▪ Associações culturais, recreativas e desportivas;▪ Fundações culturais;▪ Clubes sociais e recreativos;▪ Museus;▪ Zoológicos e aquários;▪ Sociedades literárias e históricas;▪ Associações artísticas e companhias (teatro, dança, etc.).
2	Educação e Investigação	<ul style="list-style-type: none">▪ Escolas associadas a congregações religiosas;▪ Universidades Católicas;▪ Cooperativas de Educação;▪ Centros de pesquisa/investigação.
3	Saúde	<ul style="list-style-type: none">▪ Hospitais;▪ Lares.
4	Serviços Sociais	<ul style="list-style-type: none">▪ IPSS e outras associações de bem-estar (dedicadas às crianças, jovens, terceira idade, incapacitados, famílias e sem-abrigo);▪ Associações de bombeiros voluntários.
5	Ambiente	<ul style="list-style-type: none">▪ Organizações Ambientais Não-Governamentais;▪ Associações para a Defesa dos Animais.
6	Desenvolvimento e Habitação	<ul style="list-style-type: none">▪ Organizações de Desenvolvimento Local;

		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cooperativas de Habitação e Construção; ▪ Associações de residentes.
7	Lei, Advocacia/Defesa de Causas e Política	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Associações de advocacia/defesa de causas (direitos da mulheres, direitos de minorias – emigrantes, antirracismo...) ▪ Partidos políticos.
8	Intermediários Filantrópicos e Promoção do Voluntariado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fundações <i>grant making</i>; ▪ Associações de promoção do voluntariado; ▪ Bancos Alimentares.
9	Internacional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organizações Não-Governamentais para o Desenvolvimento; ▪ Organizações Internacionais que operam em Portugal (Cruz Vermelha, p.ex)
10	Religião	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Associações Religiosas; ▪ Congregações e Institutos Religiosos
11	Associações Empresariais e Profissionais	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Associações empresariais; ▪ Associações profissionais; ▪ Uniões.
12	Outros	

Tabela 2: Sistema classificatório internacional das OSFL (Fonte: Franco, 2005).

Quanto ao enquadramento legal das atividades de voluntariado, o principal organismo público associado ao quadro institucional do voluntariado é o atual Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social ao qual acrescem as contribuições do Conselho Nacional para a Promoção do Voluntariado (CNPV). A lei nº 71/98 de 3 de Novembro estabelece as bases do enquadramento jurídico do voluntariado e o Decreto-Lei nº 389/99 de 30 de Setembro regulamenta a lei anterior criando as condições que permitem promover e apoiar o voluntariado. Estes são os principais documentos legais associados à atividade de voluntariado em Portugal (Voluntariado, s/d).

Em 2010, os dados recolhidos (GHK) enquadram Portugal num grupo de países com níveis de voluntariado relativamente baixo (apenas 12,3% dos adultos leva a cabo alguma atividade de voluntariado), apesar da tendência crescente de voluntários ativos na UE de uma forma generalizada. Ao passo que a informação de 2010 refere que a contribuição do SNL no PIB se traduz em menos de 1%, dados fornecidos pelo relatório final de 2012 de Salamon et al., referem uma contribuição deste setor na ordem dos 2% no PIB. O financiamento privado representa uma larga fatia dos recursos do setor voluntário sendo que no caso português,

espanhol, sueco e finlandês as taxas de filiação/quotas e os resultados das atividades das organizações representam quase metade dos recursos destas organizações.

Em Portugal, e na UE de uma forma generalizada, a força voluntária é maioritariamente masculina, com idades compreendidas entre os 30-50 anos. Relativamente à distribuição geográfica do trabalho voluntário entre grandes centros urbanos e locais mais rurais não foram apresentados dados, assim como no que diz respeito ao perfil literário dos voluntários. A predominância da força voluntária encontra-se associada maioritariamente aos setores sociais, de bem-estar e da saúde e cultural/recreativo (GHK, 2010). Este estudo, não contempla o número de OSFL Portuguesas, apenas ressalva que o maior número de organizações de voluntariado se encontra associado aos setores: desportivo, recreativo e de lazer; cultura e artes; educação e pesquisa; serviços /atividades sociais e de saúde. Contudo, Carvalho (2010), ao caracterizar o Terceiro Setor Português, reúne dados de 10123 instituições e 208821 trabalhadores. Estas informações constituem-se como uma fonte bastante credível visto terem como fonte a base de dados compilada pelo Ministro do Trabalho e da Solidariedade Social – Quadros de Pessoal. Em concordância com estudos anteriores a autora refere que os serviços sociais representam a atividade mais proeminente no Terceiro Setor Português, quer em termos de número de organizações dedicadas a este (32,74%) e, particularmente, em termos de pessoas empregadas (52,79%). As organizações classificadas como “Outros” (ICNPO) em termos de atividade são o segundo maior grupo, tornando-se 23,17% das organizações do Terceiro Setor e representando 14,01% do seu emprego. Esta configuração do Terceiro Setor, com destaque proeminente no fornecimento de serviços sociais e menos significativo nos serviços de educação, cultura e atividades para a saúde, parece ser bastante característico de Portugal. Por um lado, resulta de um sistema de bem-estar, típico dos países do Sul da Europa, que valoriza as transferências monetárias, tais como subsídios de desemprego ou subsídios de pensão, em detrimento da prestação do serviço público direto (Laville et al. 1999, cit por Carvalho, 2010). Por outro lado, resulta das tentativas recentes do governo em resolver essa deficiência, explorando a política de " economia mista de cuidados " (Daly & Lewis 2000, p. 292, cit por Carvalho, 2010), pelo que financia OSFL (principalmente) privadas para fornecer serviços públicos. Outra característica particular do Terceiro Setor Português é a dimensão das organizações que tende a ser muito pequena, com 41,12% delas a empregar menos de cinco pessoas. Apenas um quarto (25,84%) de todas as organizações do Terceiro Setor tem mais de 20 empregados. Grandes organizações, com 250 empregados ou mais, são em número insignificante, correspondendo a 0,63%. Isto está relacionado com o

perfil de receita das organizações: quase metade (42,54%) das organizações do Terceiro Setor tinha menos de 10 mil euros de receitas em 2007, e mais de metade (49,64%) tinham entre 10 mil euros e 1.000.000 euros. Apenas uma pequena percentagem (7,82%) apresenta receitas superiores a esse montante. Em termos de idade, as organizações do Terceiro Setor concentram-se nos 20-50 anos (31,23%) e 10-20 anos de idade (26,32%). Uma proporção razoável tem mais de 50 (12,69%) ou até 100 anos (4,14%), sendo a maioria das últimas representada pelas Misericórdias. A análise longitudinal e transversal dos dados refere um crescimento na ordem dos 90% destas organizações e um nível de emprego de quase 85%, tendo a receita do setor dobrado com um aumento de 98% do total. O desenvolvimento mais estável do setor é assinalado pelos serviços sociais que tem crescido no número de organizações (100,5%), em termos de emprego (147%), e em receita (1508%), representando o maior grupo durante o período em análise (reforçando o mercado de trabalho do setor em análise a partir de uma proporção de 39,47% em 1997 para 52,79% em 2007).

Na maioria dos países da UE, as principais atividades de voluntariado relacionam-se com tarefas administrativas e de apoio, a ajuda e trabalho diretos com as pessoas, a preparação e apoio às atividades de voluntariado, as tarefas de gestão e coordenação, campanhas e publicidade, e organização de eventos. Outras atividades importantes identificadas e levadas a cabo pelos voluntários consistem na formação e *coaching*, mentoria, relações públicas, aconselhamento e mediação, angariação de fundos, manutenção de atividades e fornecimento de informação (GHK, 2010). No caso português, mais especificamente, algumas organizações revelam ter voluntários a desempenhar tarefas de direção e gestão da organização e nos órgãos sociais (cerca de 80%), na venda de produtos ou outras atividades (cerca de 16%) e no desenvolvimento de apoio direto aos beneficiários (cerca de 40%) (Amaro, Correia, Gaspar & Romão, 2012).

O estudo referido em cima (Franco et al., 2005), juntamente com outros desenvolvidos entre 2002 e 2012 pelo *Johns Hopkins Centre for Civil Society Studies*, são compilados num relatório final onde constam dados importantes, constituindo-se desta forma como o mais recente esforço de caracterização da realidade do Terceiro Setor Português de uma forma mais abrangente e completa (Salamon et al., 2012). A força de trabalho que se dedica ao Terceiro Setor corresponde a 4,3% da população economicamente ativa (o que coloca Portugal no 9º lugar dos 15 países em estudo), sendo a sua remuneração mais baixa comparativamente aos outros setores. Este aspeto pode ser explicado pela não distribuição de lucro nestas organizações e pelo facto de os beneficiários das mesmas não terem, regra geral, condições

para pagar grandes quantias pelos serviços que lhes são prestados. O valor acrescentado bruto (VAB) pelo Terceiro Setor parece relativamente reduzido e resultante de dois fatores: os salários mais baixos e a baixa participação de fatores não laborais (como o lucro e poupança) no VAB do setor. Tendo em consideração o valor acrescentado ao PIB o Terceiro Setor Português contribui em cerca de 2% (o que é relativamente mais baixo que a média dos 15 países, cerca de 3,6%), um facto relativamente surpreendente dada a longa história das atividades de caridade no país, mas que pode ser explicado por: (1) a experiência relativamente recente de Portugal sob o autoritarismo pode ter desempenhado um papel no constrangimento e conseqüente evolução do SNL, visto que estes regimes são tipicamente hostis para o desenvolvimento de instituições não lucrativas pois as mesmas requerem décadas a reunir condições jurídicas e políticas para desenvolver raízes sociais e financeiras firmes; (2) uma parte das atividades da sociedade civil fornecidas através de OSFL noutras configurações podem ser tratadas por meio de cooperativas de mercado em Portugal, e não foram incluídas neste estudo. Sendo que as atividades do SNL podem referir-se a duas categorias - funções de serviços (entrega de serviços diretos na saúde e educação p. ex.) ou funções de expressão (culturais, espirituais, políticas p. ex.) - em Portugal é mais expressiva a categoria associada aos serviços (cerca de 72% do emprego do setor), colocando-o ligeiramente acima da média dos outros países (71%). A composição do setor parece muito idêntica quando vista quer sob o prisma da empregabilidade, quer sob o prisma de mais-valia ou valor acrescentado (os serviços contribuem com cerca de 69% para este último). Os serviços de assistência social correspondem a cerca de 47% do Setor (ressalva-se o facto de aqui estarem incluídas as Misericórdias que prestam serviços quer na área da saúde, quer da assistência social).

No que diz respeito à componente financeira do Terceiro Setor Português, os dados de 2006 (Salamon et al., 2012) revelam que a despesa de funcionamento do mesmo se traduz em 5,9 biliões de euros, sendo 51% deste valor referente à aquisição de bens e serviços para cumprir o seu objetivo, 46% referente à remuneração dos seus trabalhadores e 3% referente a outras despesas como rendas e impostos. A fonte de receitas do setor é maioritariamente marcada pelo governo (41%), seguida da venda de bens e serviços, dividendos e rendas recebidas (31%), apoios filantrópicos (10%) e outros (19%). Quando comparado com os outros 15 países, Portugal é ultrapassado por quatro países no que respeita às receitas provenientes do governo (57% para a Bélgica, 52% para Israel, 51% para o Canadá e 48% para a República Checa) (Salamon et al., 2012).

Ainda retratando as organizações do Terceiro Setor com trabalho voluntário em Portugal a sua distribuição é apresentada na tabela 3:

Categoria/Tipo de Instituição	Nº de Instituições
Associações de Solidariedade Social	2795
Fundações, Centros Paroquiais e outras organizações religiosas	1561
Santas Casas da Misericórdia	352
Uniões, Federações e Confederações	26
Total	4734

Tabela 3: Tipo de OSFL com trabalho voluntário em Portugal (2007). (Fonte: Amaro et al. 2012).

Este relatório (Amaro et al., 2012) revela que nas instituições consideradas existiam cerca de 360000 voluntários, 225000 dos quais pertencem aos respetivos órgãos sociais, ou colaboram regularmente com a instituição, e 136000 voluntários (as) que, ocasionalmente, participam nas atividades. Acresce ainda alguma informação relevante na descrição do perfil destes voluntários: cerca de 60% dos voluntários de direção são homens, baixando essa percentagem para 55% no caso dos de execução; não se verificam diferenças significativas quanto à diferença de género entre os (as) voluntários (as) ocasionais e regulares; em OSFL de vocação mais sócio caritativa (IPSS, voluntariado hospitalar), são, sobretudo, as mulheres que realizam voluntariado em maior percentagem (57% e 83% respetivamente); por outro lado, onde as atividades são mais exigentes fisicamente (Associações de Bombeiros) é o voluntariado masculino que sobressai (88%); em OSFL que combinam a perspetiva socio-caritativa com a do socorrismo (Cruz Vermelha), há também um predomínio de mulheres, mas sobretudo ligadas à primeira área, já que na segunda predominam os homens, embora haja cada vez mais mulheres a participar como voluntárias. Quanto à idade dos voluntários verifica-se que: os escalões relativos às idades inferiores a 20 anos e superiores a 46 anos são os que apresentam um número mais elevado de voluntários face à população nacional. O intervalo de idades entre os 25 e 45 anos, está presente em práticas de voluntariado ocasional, que exigem menos tempo e regularidade (note-se que este intervalo está associado a uma fase da vida ativa onde estão inerentes obrigações profissionais e familiares que podem condicionar os sujeitos).

A literatura aponta para uma tendência do Terceiro Setor Português no alcance de alguma importância na economia, quer em termos de nível de emprego e especialmente em termos de receita. Ao invés de ser acompanhada por um movimento uniforme, esta tendência é acompanhada, no entanto, por um desequilíbrio no setor, devido à marcante presença dos serviços sociais e cooperativas. Apesar das suas particularidades, revela-se importante acompanhar a evolução deste setor em Portugal para uma possível compreensão, quer do seu funcionamento (porque efetivamente pouco se sabe como funcionam as organizações típicas deste setor), quer da sua capacidade organizacional para fazer face aos desafios que se lhe apresentam. Relativamente a estes dois últimos aspetos haverá possibilidade de acrescentar alguns dados à literatura existente através da análise dos dados do questionário aplicado nesta investigação e que constam do capítulo III - Discussão e Conclusões.

4. Sustentabilidade Organizacional no SNL

As OSFL surgem para satisfazer uma necessidade que nem o sector público, nem o setor empresarial satisfazem (Etzione, 1972; Kotler & Murray, 1975). O setor empresarial não pode satisfazer essas necessidades porque não pode fazê-lo por forma a obter lucros. Como não podem contar com o lucro nem têm a autoridade fiscal do setor governamental as OSFL empregam um modelo operacional único, dependendo de vários *stakeholders* para aceder aos recursos necessários e poderem prestar serviços aos seus beneficiários (McDonald, 2007).

A importância concedida às organizações do Terceiro Setor resulta das sucessivas soluções insatisfatórias que as empresas privadas com fins lucrativos deveriam oferecer, nomeadamente nas questões relacionadas com o bem-estar social e ainda dos deficientes serviços públicos que não colmatam as necessidades dos cidadãos, relacionando-se desta forma com as reformas do Estado, sobretudo com a fragmentação dos serviços públicos (Ramos, 2012).

Outros autores (Kendall, 2011; Clark & Wilding, 2011) referem que nos últimos anos os decisores políticos na Europa têm recorrido a organizações entre o Mercado e o Estado na tentativa de identificar, gerir ou resolver uma infinidade de problemas económicos, sociais e políticos. Kendall (2011) considera que estas instituições contribuem: para o reforço da eficácia e a equidade do acesso ao serviço público e sua distribuição; para a estimulação das solidariedades sociais para o bem público; e reforçam a legitimidade das autoridades políticas, agindo como um mecanismo importante para a expressão da cidadania, e a facilitação da participação democrática. Na UE, e ainda segundo o autor, são cinco as principais razões que

levam a considerar a dimensão europeia da política do Terceiro Setor tão seriamente: (1) o desenvolvimento da política social europeia alerta para o sentido em que os estados de bem-estar nacionais são, na verdade, semissoberanos (as reformas económicas de mercado são aplicadas em campos como a saúde e cuidados sociais, sendo o Terceiro Setor responsável por grande parte destes serviços); (2) sendo as organizações do Terceiro Setor atores económicos significativos de forma mais geral e não apenas em situações de política social de mercado, elas são de facto afetadas quer pelos mercados de trabalho, quer pelas políticas fiscais; (3) apesar da inércia de atores políticos de alto perfil, na década de 90 houve margem de manobra no seio das instituições da UE para burocratas criativos de baixa visibilidade e políticos europeus tentarem construir um setor mais diferenciado; (4) especialistas académicos experientes e profissionais das redes organizacionais do Terceiro Setor têm sido cultivados ao nível europeu pelas instituições da UE que pretendam alargar a sua base de conhecimento e capacidades, quer na conceção quer na implementação de políticas; (5) no mundo da alta política, o novo milénio pareceu testemunhar o surgimento de um potencial crítico em massa de vontade política para desenvolver a política do Terceiro Setor de forma mais explícita.

Esta evolução no panorama do Terceiro Setor decorre num ambiente turbulento e extremamente competitivo onde a construção da sustentabilidade se afigura de primordial importância (Weerardena, McDonald & Mort, 2010).

Para uma OSFL, a sustentabilidade significa principalmente ser capaz de sobreviver, de modo a que possa continuar a servir os seus beneficiários. Na sua essência, a sustentabilidade sem fins lucrativos significa que a organização será capaz de cumprir os seus compromissos com os seus clientes e na comunidade em que atua. Estes grupos de *stakeholders* dependem da OSFL para atender às suas necessidades e para cumprir a promessa da sua missão. Sustentabilidade neste contexto significa que os *stakeholders* podem colocar a sua confiança nesse compromisso. Do ponto de vista macroeconómico, a sustentabilidade no SNL significa que as necessidades sociais importantes serão satisfeitas. Isso deixa os sectores empresarial e público livres para alcançarem os seus próprios compromissos (Weerardena et al., 2010). No seu estudo os autores consideram que as dinâmicas ambientais têm forçado as OSFL: a adotar estratégias empresariais e de negócio (adoção de uma postura competitiva, reconhecer oportunidades pró-ativas, minimizar a dependência de financiamento do governo e reforço da administração); à adoção de estratégias operacionais que visam alcançar uma maior estabilidade financeira nas OSFL (aumento das receitas e redução de custos); à adoção de

múltiplas e inovadoras estratégias, destinadas a alcançar uma maior sustentabilidade organizacional nas OSFL (redefinição da missão, adoção de melhores práticas na indústria, investimento em projetos de alto impacto, inovação e parceria ativa com OSFL de forma a ampliar as suas possibilidades de criação de valor social). A ênfase na captação de recursos reflete a importância crítica de um fluxo de rendimentos adequado tendo em consideração as despesas de funcionamento na gestão das OSFL. No geral, os autores consideram que a necessidade da sustentabilidade organizacional tem impacto na direção estratégica e eficiência operacional do SNL. Este estudo contribui para a teoria da gestão de OSFL, identificando a importância da sustentabilidade como uma questão central na gestão destas organizações.

5. Capacidade organizacional – definição e descrição do conceito

A literatura sobre sustentabilidade oferece *insights* importantes sobre o processo de construção da capacidade organizacional. Os dois conceitos apresentam uma relação clara se atentarmos na definição de Cornforth e Mordaunt (2011) sobre construção de capacidade organizacional como sendo o desenvolvimento de capacidades de uma organização para melhorar a sua eficácia e sustentabilidade. Outras fontes (HUD.GOV, s/d) sugerem que uma forma de construir/atingir a sustentabilidade é fortalecer a capacidade organizacional. Subjacente a estas ideias encontra-se a ideia de que o aumento da capacidade organizacional é condição de sustentabilidade destas organizações. Utilizando a metáfora dos ecossistemas de Vita e Fleming (2001), nos quais uma rica diversidade de espécies é considerado um sinal de sustentabilidade e saúde relativa, da mesma forma a diversidade no número, tipo e estrutura de OSFL numa comunidade pode também ser visto como um sinal de bem-estar da comunidade.

O sucesso que as OSFL têm demonstrado na abordagem de questões sociais tem gerado o aumento da procura dos seus serviços. Existe cada vez mais interesse nas OSFL enquanto potenciais prestadores de serviços e parceiros na luta contra os problemas sociais mais prementes. Reconhece-se que a maioria dessas questões - como a fome, os sem-abrigo, ou a conservação ambiental – não deixarão de existir a curto prazo, e tal aspeto exige organizações fortes para continuar a lidar com elas. As OSFL têm a obrigação de procurar novas e cada vez mais eficazes formas de fazer progressos concretos para as suas missões, e isso requer a construção da capacidade organizacional (McKinsey & Company, 2001).

O conceito de capacidade organizacional tem sido explorado de forma vasta na literatura científica, sendo várias as propostas apresentadas para a sua definição. Tendo sido sugeridas

várias contribuições, não se atingiu ainda uma definição consensual. Numa tentativa de colmatar a necessidade levantada pela ausência de uma definição comum e generalizada outros estudos tentaram identificar os elementos/áreas associadas à capacidade organizacional.

Vita e Fleming (2001) definem a capacidade organizacional como a capacidade das OSFL para cumprir as suas missões de forma eficaz. Sabe-se que muitas OSFL são pequenas e possuem recursos limitados, especialmente quando se tem em conta os desafios e as questões críticas que estas enfrentam. Torna-se crítico e fundamental um “empurrão” que ligue os indicadores da capacidade e o desempenho global para fortalecer o Terceiro Setor. Os autores analisam ainda o termo capacitação resultando na qualidade de vida em geral das comunidades que as OSFL servem, visto que as OSFL têm cumprido uma variedade de funções que ajudam a construir e manter a sociedade civil.

Provan e Milward (1995), embora não definam explicitamente a capacidade organizacional, verificam que as OSFL eficazes costumam ter um financiamento estável e diretores experientes. Além disso, OSFL eficazes são muitas vezes organizações mais maduras, com uma história clara de compromisso com os seus beneficiários, demonstrando uma vontade de coordenar em vez de competir com outros prestadores de serviços. As OSFL de sucesso partilham determinadas características comuns, que incluem uma articulação clara entre missão e objetivos, o compromisso e eficácia da Direção e liderança da gestão com programas de desenvolvimento financeiro eficazes (Knauff, Berger & Gray, 1991). No entanto, nenhuma organização irá alcançar um sucesso sustentável sem algumas capacidades básicas adicionais: gestão competente, trabalhadores qualificados, espaço e equipamentos adequados, práticas orçamentais sólidas e programas relevantes para o mercado alvo.

Fredericksen e London (2000) consideram que o conceito de capacidade organizacional interna advém de vários elementos de uma organização, constituindo-se como a base sobre a qual as organizações podem implementar programas e atingir metas. As autoras propõem quatro elementos de capacidade organizacional que servem de enquadramento para apurar a capacidade das organizações de desenvolvimento comunitário no seu estudo – (1) Liderança e Visão; (2) Gestão e Planeamento; (3) Planeamento e Prática Financeira; e (4) Apoio Operacional. O primeiro elemento refere-se à existência de uma direção coesa interligada com a participação da comunidade e suporte dessa liderança. Relativamente ao segundo elemento, o nível de apoio e compromisso no planeamento pelos líderes da organização também se

revela fundamental para uma avaliação da capacidade organizacional. Se a direção não planeia nem possui os sistemas de apoio necessários para permitir o planeamento, então a questão da capacidade é em grande parte irrelevante. A sobrevivência organizacional geralmente requer um planeamento e um desenvolvimento de uma visão e objetivos comuns, bem como uma avaliação precisa e uma gestão eficaz dos recursos humanos potenciais e financeiros existentes. O planeamento e prática financeira encontram relação com a presença de um sistema de financiamento formalizado que inclui a angariação de fundos, a gestão financeira e mecanismos de reporte. No que se refere ao apoio operacional, o pessoal, a estrutura organizacional e as instalações também afetam a capacidade de uma ação eficaz.

Uma das complexidades em conceptualizar a capacidade organizacional é que diversos autores identificaram diferentes tipos de capacidade. Bolton e Abdy (2007, cit. por Cornforth & Mordaunt, 2011), identificam quatro tipos de capacidade organizacional: capacidade de liderança, capacidade de gestão, capacidade adaptativa e capacidade técnica. Estes quatro tipos de capacidade organizacional teriam uma natureza interdependente, sendo que o sucesso de uma poderá depender do sucesso de outra. Em termos práticos isto significa que: o diagnóstico da questão da capacidade organizacional deverá ser sistémico pois desenvolver capacidade numa área não significa melhorias se houver problemas noutra área. Na mesma linha de pensamento e em concordância com os autores anteriores surge a proposta de Connolly & York (2003), que considera a existência de quatro capacidades essenciais para qualquer OSFL: a capacidade de adaptação, liderança, gestão e capacidade técnica. A dimensão mais crítica da capacidade de uma OSFL é a capacidade de adaptação, que se refere à capacidade que uma OSFL tem para controlar/acompanhar, avaliar e responder às mudanças internas e externas.

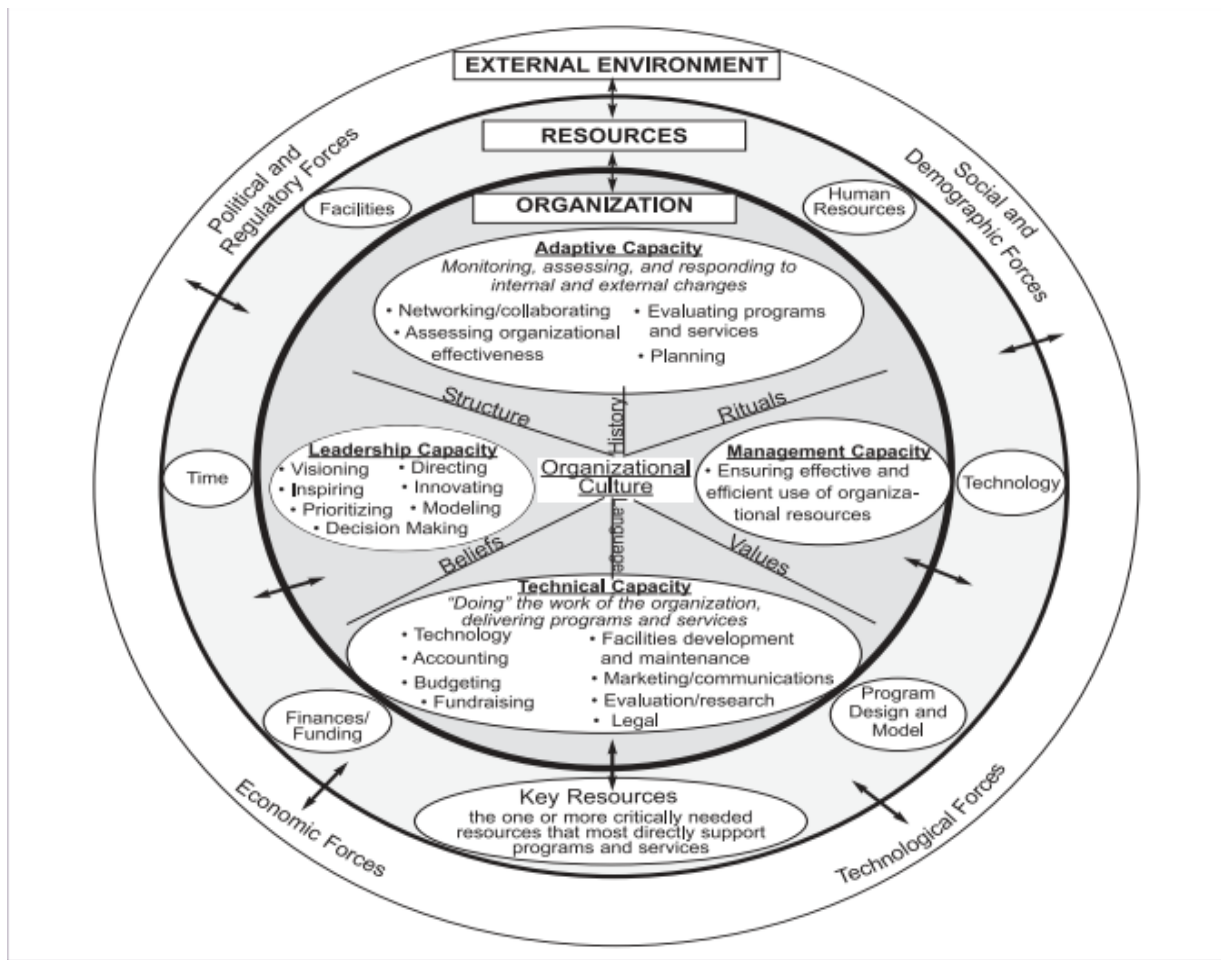


Figura 2: Modelo de eficácia organizacional: os 4 componentes da capacidade (fonte: Connolly & York, 2003).

Tal como todas as organizações, as OSFL são sistemas dinâmicos. A capacidade organizacional é multifacetada e em constante evolução. A missão, visão e estratégia são as forças motrizes que dão à organização o seu propósito e direção. A execução do programa e o seu impacto são as principais razões para a existência do SNL, assim como o lucro é um objetivo principal para muitas empresas com fins lucrativos. As relações estratégicas, o desenvolvimento de recursos e operações e a gestão interna são todos os mecanismos necessários para atingir os fins da organização. A ausência de qualquer um deles leva a organização a não conseguir atingir o seu pleno potencial, ou mesmo até ao fracasso. A liderança e a gestão devem manter todas as peças alinhadas e móveis. A interdependência destes fatores contribui para a saúde e o desempenho sustentável de uma OSFL (Connolly & York, 2003). Estudos posteriores (Buteau, Buchanon, Bolanos, Brock & Chang, 2008; Cornforth & Mordaunt, 2011) parecem sustentar este argumento.

6. Capacitação - Promoção da Capacidade Organizacional

O conceito de capacitação remete para o fortalecimento das OSFL, para que possam realizar melhor a sua missão. Pontos fortes nas áreas de administração, finanças, recursos humanos e instalações estão entre aqueles que podem ser reforçados por atividades de capacitação. As atividades de capacitação podem compreender três tipos: avaliação (interna e externa); intervenção (consulta de gestão, de formação e/ou assistência técnica); e apoio financeiro direto (Vita & Fleming, 2001).

Sabe-se que as OSFL querem e precisam de melhorar o seu desempenho e impacto. É também evidente que as atividades de capacitação, tais como planeamento estratégico, desenvolvimento da gestão e *upgrades* da tecnologia ajudam a melhorar a eficácia organizacional do SNL. Mas a natureza específica da procura de capacitação, a qualidade e o valor dos serviços de capacitação fornecidos, e a integridade dos grupos que prestam essa assistência são menos claros (Connolly & York, 2003).

Estudos acerca do desenvolvimento de programas de liderança e gestão em OSFL têm assumido um papel preponderante na questão da capacidade organizacional (Austin, Regan, Samples, Schwartz & Carnochan 2011) uma vez que têm como principal objetivo aumentar quer a capacidade de gestão, quer a capacidade organizacional. Na perspetiva dos autores os trabalhos de Blumenthal assumem particular importância uma vez que apresentam uma visão integrada da gestão com a capacitação organizacional. Enquanto a maioria dos programas se concentra no desenvolvimento individual, os autores defendem a formação que promova, simultaneamente, a aprendizagem organizacional e a mudança. Descrevem quatro componentes que formam a conceção de um programa de formação de gestão para expandir a capacidade organizacional: 1) estipular explicitamente os objetivos de desenvolvimento de capacidades organizacionais; 2) criar um ambiente favorável à prática dentro do programa de formação e na instituição; 3) abordagens de formação que incluem vários métodos de aprendizagem, por exemplo, didática, experiencial, reflexão, autoavaliação e aprendizagem ao longo da vida; e 4) o uso de ferramentas de formação diferentes, tais como inventários de autoavaliação, recursos *on-line*, vídeos, listas de verificação de observação, entre outros (Austin et al., 2011).

O campo da capacitação, que surgiu na década de 1960 e cresceu rapidamente na década de 1990, está agora nos estágios iniciais de maturação e não atingiu todo o seu potencial. Embora a quantidade de serviços de assistência à gestão e gestão não lucrativa tenham aumentado

consideravelmente ao longo das últimas décadas, a qualidade dos prestadores de serviços de construção da capacidade varia muito. Alguns são especialmente inovadores, oferecendo excelentes serviços, com adequada gestão e liderança. Um número maior fornece serviços de qualidade mista e, tal como os seus clientes sem fins lucrativos, têm mais trabalho a fazer para reforçar a sua própria capacidade organizacional (Connolly & York, 2003).

Enquanto o valor de fortalecer OSFL para melhorar o seu desempenho é óbvio, como o fazer de forma eficaz, e quem deve ser responsável por tal capacitação, não é. Os programas de construção da capacidade têm de ser: abrangentes; personalizados; baseados em competências; atempados e pertinentes; com ligação a pares (estabelecimento de parcerias); baseados numa avaliação; baseados na prontidão do cliente; e contextualizados (Backer, 2000).

Os resultados dos programas de capacitação, juntamente com os esforços internos da OSFL, podem ser vistos em três níveis: (1) a melhoria da capacidade da organização para fazer o que já faz (capacidade de execução do programa), (2) melhoria na capacidade da organização crescer (capacidade de expansão do programa), e (3) melhoria na capacidade da OSFL de sentir necessidades de mudança e responder a eles com as melhorias do programa ou inovações (capacidade adaptativa). Os três são considerados necessários para produzir altos níveis de desempenho ao longo do tempo (Vita & Fleming, 2001).

“No seio da literatura académica o conceito de capacitação eficaz tem sido alvo de muitas críticas por ser demasiado amplo e mal definido” (Cornforth & Mordaunt, 2011, p. 3). Neste estudo, os autores definem-no como “desenvolvimento das capacidades de uma organização para melhorar a sua eficácia e sustentabilidade” (Cornforth & Mordaunt, 2011, p. 4), sugerindo duas abordagens da capacitação:

- Modelo do “*deficit*”: diagnóstico das falhas por agentes externos e atuação sobre a mesma.
- Modelo do “*empowerment*”: capacitar os próprios agentes para identificar e resolver os problemas que eles mesmos enfrentam.

No que diz respeito ao processo de capacitação e o seu impacto, dois estudos assumem grande importância – o de Backer (2000 e 2001) e o de Blumenthal (2003) - ao identificarem uma série de características associadas a programas de capacitação eficazes: (1) Serviço Abrangente mas Orientado; (2) Avaliação; (3) Prontidão do cliente para receber o apoio e Potencial de Melhoria do Cliente; (4) Competência dos prestadores de serviços; (5) Serviço

Personalizado e Contextualizado; (6) Oportunismo do programa; (7) Existência de rede de apoio de pares.

Buteau et al. (2008) analisaram a prestação de assistência para além da concessão por consultores e *staff* das fundações donatárias, considerando 14 tipos de assistência: consultoria geral de gestão; consultoria de planeamento estratégico; planeamento financeiro/contabilidade; desenvolvimento de medidas de desempenho; incentivos à colaboração; *insight* e aconselhamento na área específica; apresentação a líderes da área; pesquisa e “boas práticas”; seminários/fóruns; desenvolvimento da direção/assistência à gestão; informação e assistência tecnológica; comunicações/marketing/assistência publicitária; utilização de instalações; formação de *staff* e da gestão. Ao examinar os tipos de assistência que as OSFL recebiam, os autores descobriram cinco padrões de assistência: assistência alargada ou integral (quando estavam presentes em média, 8 a 9 dos 14 tipos de assistência), assistência focada na área (quando estavam perante 5 tipos de assistência em média) e 3 categorias adicionais a que os autores se referem como assistência limitada (apenas recebiam 2 ou 3 tipos de assistência). Os resultados revelam que a maioria dos beneficiários que usufruem de qualquer um dos 3 tipos de ajuda não apresentam diferenças significativas relativamente aos beneficiários que não recebem qualquer tipo de ajuda. Embora este achado seja preocupante, os autores referem que os beneficiários da assistência integral e focada na área consideram o seu trabalho como mais sustentável; e os beneficiários que se encaixam no grupo da assistência integral classificam ainda o impacto das fundações financiadoras na sua OSFL substancialmente mais elevado do que as que não referem assistência.

7. Instrumentos de avaliação da Capacidade Organizacional

A contribuição das OSFL no bem-estar económico e social das comunidades locais e dos países, bem como a contínua expansão dos programas e serviços que elas oferecem, tornam importante conhecer os fatores que contribuem para a capacidade destas organizações. Com o conhecimento destes fatores afigura-se importante avaliá-los, de forma a fornecer às OSFL informação precisa e um *feedback* realista acerca da sua capacidade organizacional.

Dependendo das circunstâncias específicas, as avaliações das atividades de capacitação podem ser realizadas pela própria OSFL, um assistente de gestão, *staff* da fundação financiadora ou um avaliador externo. As avaliações externas são muitas vezes consideradas ameaçadoras na medida em que existe receio em fornecer conteúdos de informação sensíveis. A decisão sobre quem realiza uma avaliação deve ser baseada em competências e recursos

disponíveis, a capacidade de ser objetivo, e como serão utilizados os resultados. O contínuo de avaliação das atividades de capacitação é extenso como sugerem os autores Connolly e York (2002) focando-se desde atividades e compromisso da OSFL aos resultados de curto e longo prazo. A avaliação das atividades de capacitação pode ajudar a informar, a melhorar os esforços para construir OSFL eficazes que podem gerir e sustentar programas de alto impacto a longo prazo.

Várias descobertas científicas da humanidade podem ser diretamente atribuídas à descoberta/aperfeiçoamento de instrumentos de observação e medida. “A observação, o questionário, a entrevista e o estudo dos documentos constituem os utensílios de trabalho quotidiano do perito, quer ele seja homem de ação, auditor, avaliador, consultante ou investigador.” (Ketele & Roegiers, 1993, p.9) sendo que o questionário constitui o instrumento por excelência de recolha de informação (Vicente, Reis & Ferrão, 2001).

O quadro teórico da Capacidade Organizacional não aponta para a existência de instrumentos científicos devidamente validados na mensuração deste conceito. Contudo, uma pesquisa através da *internet* (David Lucile & Packard Foundtion, s/d) remete para a existência de algumas ferramentas que são utilizadas no contexto do setor não lucrativo para apurar fraquezas e pontos fortes na capacidade das OSFL:

1. Normas de excelência da Maryland Association of Nonprofit Organizations;
2. Grelha de Avaliação da Capacidade da McKinsey;
3. *Checklist* dos indicadores organizacionais sem fins lucrativos da *Management Help*;
4. Instrumento de autoavaliação do *Drucker Institute*;
5. Instrumento de avaliação organizacional rápido/breve (ROA) da *Innovation Network*;
6. Instrumento de avaliação de instituições sem fins lucrativos de *Management Centre*;
7. Entrevistas da *Milton Eisenhower Foundation*;
8. Instrumento simples de avaliação da capacidade da *Global Development Research Centre*;
9. Avaliação online da *BoardSource*;
10. *Balanced Scorecard*;
11. Instrumento de Avaliação da Capacidade Organizacional da *Marguerite Casey Foundation* (construída e adaptada da Grelha da *McKinsey*).

As OSFL devem ter uma preocupação constante em procurar causar o maior impacto possível com a sua intervenção e otimizar a combinação dos meios de que dispõem. Para isso deverão

existir estruturas adequadas, técnicos qualificados e preparados e ainda capacidade de adaptação a circunstâncias em mudança, dado a constante “mutação” das envolventes, política e económica dos países (Azevedo, Franco & Meneses, 2010).

O trabalho humanitário e de desenvolvimento ocorre em ambientes de complexidade crescente e o desenvolvimento de instrumentos de avaliação da Capacidade Organizacional (ainda que não cientificamente validados) surge da necessidade essencial de fornecer aos *stakeholders* e aos donatários resultados mensuráveis, responsabilização e indicadores de eficiência e eficácia das intervenções dos projetos em que as OSFL estão envolvidas. Os instrumentos para medir o desempenho e os padrões tentam cada vez mais avaliar a eficácia e eficiência das organizações. Podem ser consideradas três categorias de medição e padrões de desempenho (Abzug & Watson, s/d):

- 1- Medições de processos, que incluem sistemas e procedimentos, tais como a melhoria da qualidade através de uma gestão de qualidade total (TQM).
- 2- Medidas de resultado, que se aplicam aos resultados dos sistemas, procedimentos e produção, tais como unidades habitacionais construídas ou desenvolvimento que levem à melhoria da comunidade.
- 3- Medidas de pessoas, que tratam de questões de qualidade e desempenho em sistemas de recursos humanos, tais como a retenção de funcionários.

A melhoria do desempenho pode ser alcançada através de normas derivadas da organização, mas os recursos externos das partes interessadas podem ser mais propensos a ser atingidos por meio de amplos padrões de campo.

Os padrões e a medição de desempenho, muitas vezes conferem legitimidade dentro e sobre um campo; eles podem incentivar as organizações a esforçar-se para atingir os padrões, o que pode por sua vez, levar a maiores níveis de eficácia. Além disso, se os padrões levam a uma informação acessível e ao conhecimento adicional, os benefícios podem surgir para os componentes, tais como donatários/financiadores, potenciais empregados/parceiros e, é claro, das comunidades.

As atividades de avaliação podem servir um diferente número de propósitos como indica a tabela 4:

Propósitos da avaliação	Percentagem
Planeamento/Revisão de programas	79%
Informação aos financiadores sobre subsídios e/ou contratos	74%
Propostas para os financiadores	70%
Planeamento/Revisão de estratégias	68%
Comunicações e Relatórios para os <i>stakeholders</i>	60%
Tomada de Decisão de afetação de recursos	47%
Tomada de Decisão sobre <i>Staff</i>	42%
Apresentação em conferências ou publicação de artigos em jornais/revistas	18%
Não utilizam as descobertas provenientes da avaliação	2%

Tabela 4: Finalidades dos resultados da avaliação no ano de 2009 nos EUA (fonte: Reed & Morariu, 2010)

8. Origem e descrição do Questionário de Avaliação da Capacidade Organizacional (Parte III do instrumento)

O referencial que serviu de base à construção do questionário *online* utilizado neste estudo (QCO) foi a grelha de avaliação da capacidade organizacional (OCAT) da *Marguerite Casey Foundation*, que por sua vez foi adaptada da grelha de avaliação da capacidade da *McKinsey*.

A grelha de avaliação da capacidade organizacional criada pela *McKinsey*¹ surgiu da necessidade da *Venture Philantropy Partners* (VPP) em identificar experiências de capacitação em OSFL de sucesso. O seu primeiro foco de intervenção relacionava-se com programas de intervenção em crianças provenientes de famílias com baixos rendimentos, sendo o seu propósito fornecer recursos e conhecimentos para fortalecer OSFL com sucesso demonstrando assim que essas organizações poderiam fazer ainda mais para melhorar a vida e as oportunidades dessas crianças. A grelha de avaliação foi construída a partir do estudo de caso de 13 OSFL e com base no quadro teórico de capacidade organizacional do setor não lucrativo representado pela figura 3: três elementos de nível superior - aspirações, estratégia e competências organizacionais - três elementos fundamentais - sistemas e infraestrutura, recursos humanos e estrutura organizacional - e um elemento cultural que serve para ligar todos os outros.

¹ Consultar Anexo 1

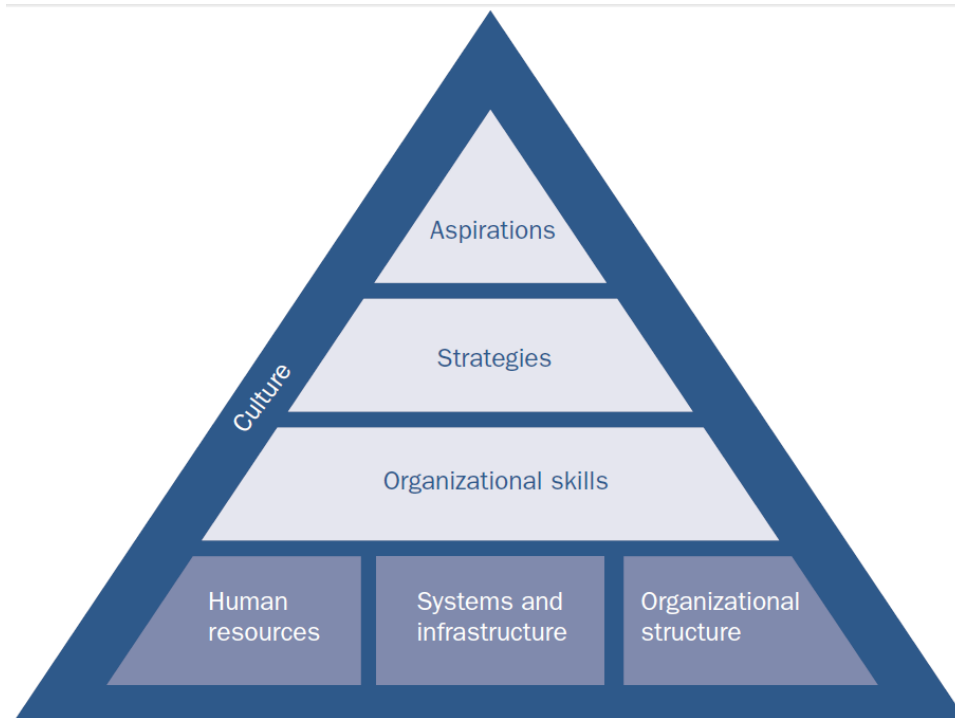


Figura 3: Sete elementos da capacidade organizacional (Fonte: *McKinsey & Company*, 2001).

Os sete elementos foram definidos da seguinte forma:

1. Aspirações: missão de uma organização, visão e objetivos gerais, que articulam coletivamente o seu propósito e direção;
2. Estratégia: O conjunto coerente de ações e programas destinados a cumprir os objetivos gerais da organização;
3. Competências Organizacionais: A soma das capacidades da organização, incluindo (entre outros): medidas de desempenho, planejamento, gestão de recursos e construção de relacionamentos externos;
4. Recursos Humanos: as capacidades coletivas, experiências, comprometimento potencial da Direção da organização, equipa de gestão, *staff* e voluntários;
5. Sistemas e Infraestrutura: planejamento da organização, tomada de decisão, gestão do conhecimento e sistemas administrativos, bem como os ativos físicos e tecnológicos que sustentam a organização;
6. Estrutura organizacional: A combinação de liderança, estrutura organizacional, coordenação interfuncional, e descrições de trabalho individuais que moldam a estrutura jurídica e de gestão da organização;

7. Cultura: “tecido conjuntivo” que une a organização, incluindo a partilha de valores e práticas, normas de comportamento, e mais importante, a orientação da organização para o desempenho.

A grelha de avaliação da capacidade da *McKinsey* foi criada com base nestes elementos para ajudar as OSFL a avaliar a sua capacidade organizacional. A grelha pode ser usada pelos gestores, *staff*, membros da direção e construtores de capacidade externos e financiadores com os seguintes objetivos:

- Identificação das áreas de capacidade mais fortes e as que necessitam de intervenção;
- Medir mudanças na capacidade ao longo do tempo;
- Identificar os diferentes pontos de vista dentro de uma organização em relação à sua capacidade; respostas diferentes para a grelha, entre *staff*, membros da Direção e financiadores, por exemplo, podem desencadear uma valiosa discussão dentro da organização.

Contudo, a grelha não se constitui como um instrumento científico, devendo ser utilizada com precaução e como um auxiliar na construção da capacitação das OSFL. Esta grelha foi posteriormente adaptada e personalizada por diferentes Fundações americanas financiadoras de OSFL, incluindo a *Marguerite Casey Foundation* que utilizou uma estrutura de quatro dimensões da capacidade das OSFL – capacidade de liderança, capacidade de adaptação, capacidade de gestão e capacidade operacional². À semelhança da grelha criada pela *McKinsey*, cada item que se pretende avaliar apresenta quatro descrições possíveis (que correspondem a quatro níveis de capacidade) devendo a OSFL assinalar o nível que melhor descreve a sua realidade, sendo que o nível mais baixo de capacidade organizacional será o 1º nível de resposta em que a capacidade avaliada naquele item se apresenta subdesenvolvida e o nível mais elevado será o quarto nível de resposta, onde a capacidade se encontra elevada. A tabela 5 refere-se a um item da grelha da *Marguerite Casey Foundation*, tornando mais perceptível o exposto anteriormente:

² Consultar Anexo 2. As dimensões referidas são consistentes com a informação da literatura académica nesta temática, podendo consultar-se essa informação no capítulo seguinte.

Capacidade de Liderança					
Elementos da capacidade	Nível Um	Nível Dois	Nível Três	Nível Quatro	Pontuação (1, 2, 3 ou 4)
1. Gestão da Liderança	Funções do conselho legal, conselho consultivo e gestão não são claras; o conselho raramente analisa os orçamentos, detém responsabilidade do CEO / ED, ou opera de acordo com um procedimento formal.	Funções do conselho legal, conselho consultivo e gestão são claros; as funções de administração, de acordo com o Estatuto Social, examinam os orçamentos e, ocasionalmente, definem direção de metas organizacionais, mas não revê regularmente a performance do CEO / ED, não acompanha potenciais conflitos de interesse, não examina auditorias, nem revê IRS ou formulários.	Funções do conselho legal, conselho consultivo e gestão são claras e funcionam bem; o conselho analisa orçamentos, auditorias, IRS e formulários; a dimensão da Direção é definida para o máximo de eficácia com o processo de nomeação formal; a Direção co define metas de desempenho e incentiva ativamente o CEO / ED para cumprir as metas; faz revisão anual da performance do CEO/ ED, mas o conselho não está preparado para	Os diferentes órgãos de governo da organização trabalham bem em conjunto havendo papéis claros e diferenciados; a Direção entende perfeitamente e cumpre deveres fiduciários; a dimensão da Direção é definida para o máximo de eficácia com o processo de nomeação rigoroso; a Direção define ativamente as metas de desempenho e mantém o CEO / ED totalmente responsável; a Direção tem capacidade e está preparada para contratar ou despedir o CEO / ED, se necessário; a	

			contratar ou despedir o CEO / ED.	Direção é avaliada periodicamente	
--	--	--	---	---	--

Tabela 5: Excerto da grelha de avaliação da capacidade organizacional da *Marguerite Casey Foundation*.

O instrumento desenvolvido pela *McKinsey* e adaptado pela *Marguerite Casey Foundation* constitui um modelo de avaliação misto, isto é, por um lado reúne informação quantitativa relativa ao nível de capacidade em que a OSFL se encontra, e por outro apresenta uma descrição qualitativa para cada nível, o que torna mais fácil às OSFL que respondem ao questionário posicionar-se num dos níveis sem grande dificuldade.

9. Gestão de voluntários e práticas de RH eficazes

O conceito de gestão refere-se ao processo de trabalhar com e através de outras pessoas por forma a alcançar os objetivos organizacionais num ambiente em mudança, tornando-se essencial neste processo o uso eficiente dos recursos limitados (Kreitner, 1998). O autor identifica oito funções de gestão fundamentais que também se aplicam facilmente a programas de voluntariado e organizações: planeamento, tomada de decisão, organização, gestão de *staff* (recrutamento, formação e desenvolvimento), comunicação, motivação, liderança e controlo.

Safrit e Schmiesing (2011), por sua vez, definem gestão de voluntários como o processo sistemático e lógico de trabalhar com e através de voluntários para alcançar os objetivos de uma organização num ambiente em constante mudança. Central a esta definição é o envolvimento eficaz e eficiente dos voluntários como recursos humanos que são respeitados e valorizados pelas suas contribuições, tanto individuais como coletivas, para o cumprimento da missão e visão da organização.

Assume-se muitas vezes na prática e na investigação que os princípios da gestão dos trabalhadores remunerados podem ser generalizados para a gestão de voluntários. Os indivíduos muitas vezes tornam-se voluntários por causa de um desejo de fazer uma contribuição pessoal, não manifestando o desejo de se envolver com questões de gestão, como ser gerido ou supervisionado. Assim, a extensa literatura sobre desempenho e comportamento organizacional de trabalhadores remunerados não pode ser generalizada para os trabalhadores voluntários, porque há diferenças fundamentais entre esses dois grupos. Uma das diferenças mais importantes entre trabalhadores remunerados e trabalhadores voluntários relaciona-se

com a questão da motivação. Enquanto a maior parte dos estudos de motivação em trabalhadores voluntários se centra na adesão ou decisão em ser voluntário, os estudos sobre a motivação de trabalhadores remunerados recaem sobre a performance no trabalho, absentismo e produtividade. A motivação em trabalhadores voluntários é pouco conhecida no comportamento organizacional de voluntários, considerando-se estar associada com a decisão inicial de adesão e tende a diminuir em importância, quando é tomada a decisão (Cnaan & Cascio, 1998).

Apesar do aumento da importância dos voluntários para muitas organizações, o interesse na sua gestão no setor é reduzida, recebendo pouca atenção dos investigadores em Gestão e não sendo, na maior parte das vezes, o foco das pesquisas efetuadas (Lynch & Smith, 2008). Os autores referem que a heterogeneidade de organizações, assim como de voluntários podem conduzir à adoção de abordagens mais ou menos formalizadas para gerir estes recursos tão valiosos. A pesquisa acerca da formalização e profissionalização da gestão do voluntariado, principalmente desde os anos 80, teve um acréscimo considerável mas o debate acerca da direção a seguir face à gestão de voluntários persiste.

Os estudos sobre a gestão de voluntários incidem maioritariamente no recrutamento, seleção e retenção destes recursos referindo que a adoção destas práticas pode ser influenciada pela dimensão da organização: organizações maiores são mais propensas a estabelecer políticas e procedimentos de recrutamento e seleção, ao passo que organizações mais pequenas recrutam com menos regularidade não tendo funções de RH e sistemas de recrutamento e seleção bem desenvolvidos (Lynch & Smith, 2008). Em concordância com o anterior, Hager e Brudney (2004) afirmam que a probabilidade de uma instituição de caridade adotar uma determinada prática de gestão depende das suas necessidades e características específicas, tais como o seu tamanho, do nível de envolvimento voluntário, dos papéis predominantes para os voluntários, e da indústria. A importância dos voluntários e a sua gestão é sublinhada quando os autores referem, com base no relato das OSFL do seu estudo que os voluntários são importantes para as suas operações, fazem um bom trabalho na prestação de serviços, permitem uma redução de custos substancial, aumentam a qualidade dos serviços e programas fornecidos e o apoio público para os seus programas e o nível de serviços oferecido. Desta forma, eles constituem um contributo na capacidade organizacional destas instituições.

A abordagem informal na gestão de voluntários, marcadamente presente, na maioria das OSFL, contrapõe-se a uma abordagem profissional que apresenta resultados bastante

positivos e estão identificados na literatura (Brudney & Kellog, 2000; Machin & Paine, 2008; Brewis, Hills & Stevens, 2010). Segundo estes estudos, os programas de gestão de voluntários são muito importantes, na medida em que podem beneficiar as instituições que recorrem a esta força de trabalho: segundo a perspectiva dos gestores dos programas de voluntariado, as instituições com programas de voluntariado bem desenvolvidos são mais propensas a colher benefícios da utilização destes trabalhadores, isto é, quanto mais as instituições adotam características de programas sugeridos pela literatura de administração e gestão de voluntários para gerir e coordenar os esforços dos seus voluntários, maiores são os benefícios atingidos; a dimensão relativa da força de trabalho voluntário também se relaciona com o índice de benefícios, sugerindo que programas de voluntariado mais abrangentes serão suscetíveis de gerar mais vantagens. O rácio de custo-benefício nestes estudos revela que programas de gestão de voluntários bem desenvolvidos valem o investimento de tempo e recursos das instituições que recorrem a estes trabalhadores. O simples facto de ter voluntários não é suficiente nem garantia de sucesso para as instituições, daí a necessidade de investir em práticas de gestão e programas formais para gerir estes recursos de forma eficaz.

Todas as organizações que dependem em parte de voluntários para prestar serviços essenciais sabem que apesar da definição literal de voluntário eles representam um custo. Os programas que optam por investir no recrutamento, formação e apoio de voluntários fazem-no, pois esse investimento traduz-se, regra geral, na melhoria da eficiência e eficácia desses mesmos programas. Dada a variedade de origens desses programas, os mesmos têm desenvolvido uma série de abordagens diferentes para combinar os esforços de trabalhadores remunerados e voluntários. Em alguns modelos os papéis dos trabalhadores remunerados e voluntários são quase totalmente integrados; a principal diferença é que os trabalhadores remunerados prestam serviços durante um maior número de horas por semana. Noutros modelos os trabalhadores remunerados atuam como coordenadores e gerentes dos voluntários. Num terceiro modelo, o papel central dos trabalhadores remunerados é desenvolver o que será um programa de voluntariado duradouro para a instituição. Combinar os esforços de trabalhadores remunerados e voluntários poderá ter benefícios reais apenas se os programas tiverem abordagens intencionais e pensadas para entrelaçar o trabalho dos dois grupos (Jucovy & Furano, 1998). Estes autores identificaram um conjunto de boas práticas relacionadas com uma gestão eficaz em OSFL (que intervêm com crianças com dificuldades de leitura) e com a questão dos voluntários: (1) tirar partido da eficácia do recrutamento de trabalhadores voluntários através dos trabalhadores pagos; (2) fornecer aos voluntários um

leque variado de oportunidades e níveis de compromisso; (3) criar um objetivo comum entre o *staff* voluntário e os trabalhadores remunerados; (4) utilizar os trabalhadores remunerados em posições que maximizem a eficácia da utilização dos trabalhadores voluntários; (5) obter a adesão e envolvimento das escolas e outras organizações parceiras; (6) manter o foco nos resultados e metas.

Por sua vez, Cnaan e Cascio (1998) encontraram efeitos positivos de diferentes fatores sobre a satisfação dos voluntários (entrar em contato pelo e-mail e visitar a agência), o compromisso (uso de um formulário de inscrição, supervisão individual) e exploração (contato por telefone, supervisão pelo administrador do voluntário), sugerindo a sua investigação que a triagem cuidadosa e uso de recompensas simbólicas são significativas para explicar a variação na satisfação do voluntário, horas de serviço voluntário por mês (compromisso) e tempo de serviço.

Num estudo posterior, Grossman e Furano (1999) realizaram um ensaio, através da análise de vinte anos de programas que usaram voluntários de variadas formas – *mentoring*, programas de serviço e iniciativas baseadas na comunidade - que lhes permitiu chegar a algumas conclusões acerca de um conjunto de práticas que potencia o trabalho dos voluntários, e por conseguinte conduz à sua maior eficácia. É evidente a partir da sua pesquisa que os voluntários não podem simplesmente ser soltos e deixados à própria sorte, sem formação e supervisão. Os programas de voluntariado precisam de fornecer as infraestruturas que promovem e apoiam um voluntariado eficaz. As suas conclusões assentam em três áreas de vital importância para o sucesso de um programa de voluntariado: triagem ou seleção, formação, e gestão e suporte contínuo. Os critérios de seleção devem ter em conta fatores como a segurança de quem recebe os serviços, as competências e o compromisso dos próprios voluntários. A formação de voluntários também se revela importante na medida em que potencia o desenvolvimento de relações mais duradouras e satisfatórias, quer com os beneficiários dos serviços, quer com as organizações em si. Quando os voluntários recebem formação não só estão bem preparados para fazer o que se espera (formação focada no conteúdo), como também o seu trabalho será reconhecido no ambiente onde desenvolvem a sua atividade (formação focada nos processos). Uma gestão de qualidade do voluntariado implica ainda uma atribuição correta do voluntário (“a pessoa certa no lugar certo”), a supervisão (monitorizar e interagir com os voluntários potencia a assistência do voluntário e o seu desempenho) e a comunicação (interna – com os voluntários, quando e onde são

necessários - e externa – pois permite alinhar os objetivos do programa de voluntariado com as metas da organização/instituição).

Mais recentemente, Hager e Brudney (2004), concordando com o exposto anteriormente, sublinham a existência de uma preocupação com a capacidade de gerir eficazmente mais voluntários mesmo que a maioria das instituições estejam dispostas a receber voluntários adicionais. Estes autores são responsáveis por uma série de trabalhos com vista a estudar a capacidade de gestão do voluntariado entre instituições de caridade e congregações nos Estados Unidos da América (EUA) com especial enfoque na adoção de nove práticas recomendadas para gestão de voluntários pelas instituições de caridade, explorando a relação entre a adoção dessas práticas, outras características organizacionais e a retenção de voluntários. Relativamente ao âmbito e natureza do uso de voluntários e a influência nas escolhas da gestão, os autores concluem que: a formação, as oportunidades de desenvolvimento profissional, a comunicação regular e supervisão e a cobertura de responsabilidade civil são as práticas mais prováveis de serem adotadas pelas instituições de caridade que usam os indivíduos de forma sustentada, caracterizadas por terem um número relativamente pequeno de voluntários que passam muitas horas a trabalhar para a caridade. As instituições que tendem a recorrer ao trabalho de voluntários de uma forma mais episódica tendem a adotar estratégias diferentes, como o fornecimento de validação externa através do reconhecimento público de voluntários. O estudo revela ainda que as instituições que adotam práticas mais diretamente envolvidas com a satisfação dos voluntários obtêm maiores índices de retenção. As práticas mais voltadas para as necessidades das instituições, não são suscetíveis de motivar os voluntários e não estão relacionadas com a retenção de voluntários no tempo. No entanto, essas práticas podem ser críticas para as instituições poderem supervisionar o envolvimento voluntário de forma responsável, e para gerar os recursos necessários para manter a instituição de caridade em execução. Um resultado surpreendente neste estudo relaciona-se com o efeito negativo que a supervisão regular e a comunicação têm na retenção de voluntários e que contraria os dados de Grossman e Furano (1999). Este aspeto poderá estar relacionado com o facto de se estarem a estudar OSFL com âmbitos de atuação diferentes (congregações religiosas neste e instituições escolares no anterior). Este estudo demonstrou ainda que a dimensão da organização se correlaciona com a retenção de voluntários, na medida em que existe menor *turnover* em instituições mais pequenas do que nas maiores, talvez porque nas primeiras seja possível um envolvimento mais individualizado dos voluntários.

O modelo estrutural proposto por Tang, Choi e Morrow-Howell (2010) indicou efeitos positivos da formação, apoio contínuo, e escolha de atividades sobre as contribuições percebidas e benefícios pessoais de voluntários.

Uma das últimas conclusões avançadas neste campo advém de um estudo efetuado em França (Melnik, Petrella & Richez-Battesti, 2013): trabalhar em OSFL está positivamente associado com maior satisfação global no trabalho. Contudo, não foi feita distinção entre o trabalho remunerado e o trabalho voluntário. As autoras sublinham que num contexto onde o recrutamento e retenção de trabalhadores qualificados se constitui como um desafio crescente para o setor sem fins lucrativos, tanto em França como no mundo, os objetivos de melhoria da qualidade do trabalho e Gestão de Recursos Humanos parecem ser cada vez mais importantes. A capacidade do setor sem fins lucrativos para atrair as pessoas mais interessadas no significado do trabalho do que no ganho monetário é uma grande vantagem competitiva ao recrutar trabalhadores qualificados comprometidos. Mas essa riqueza de compromisso e habilidade necessita de ser preservada. A resposta pode ser encontrada na melhoria das condições de trabalho, uma maior familiaridade com as aspirações e um maior reconhecimento social dos trabalhadores e postos de trabalho neste sector, e ainda a profissionalização da gestão específica de OSFL. O equilíbrio que as OSFL precisam de encontrar é entre o aumento da profissionalização na gestão e a preservação dos valores tradicionais que sustentam este sector.

Em Portugal, quando as OSFL pretendem recorrer a trabalho voluntário recorrem geralmente a duas opções: à dinamização de grupos próprios ou a bancos de voluntariado que asseguram o enquadramento e formação dos voluntários. Ao optarem pela primeira via, Azevedo et al. (2010), baseados na proposta de Luís Aranguren, sugerem quatro procedimentos que devem ser seguidos, não de uma forma linear, mas interligados entre si, bebendo informação uns dos outros: acolhimento, integração na ação, formação e acompanhamento.

Embora ainda considerada uma profissão relativamente jovem, a gestão de voluntários tem, no entanto, desempenhado um papel importante na evolução do voluntariado em todo o mundo e continuará a ser importante à medida que mais pessoas voluntárias e novas estratégias são introduzidos para envolver os indivíduos como voluntários. Ainda que de forma breve, torna-se importante fazer referência às principais competências de gestão de voluntários, sugeridas na literatura.

10. Competências de gestão de voluntários

De uma perspectiva histórica salientam-se vários trabalhos que contribuíram para o conhecimento fundamental das competências para uma gestão eficaz e eficiente dos programas de voluntariado. Safrit e Schmiesing (2011) fazem referência a uma série de autores como contribuindo de forma particular nesta área. O artigo dos autores identifica as competências necessárias, com base na literatura histórica, e as práticas contemporâneas de administradores voluntários resultando no PEP - Modelo de Gestão de Voluntariado: (Pessoal) Preparação, (Voluntário) Envolvimento, e (Programa) Perpetuação.

Mais recentemente, o Conselho de Certificação da Gestão de Voluntários (CCVA), responsável pela atribuição da credencial Certificado em Gestão de Voluntários (CVA), descreveu cinco competências essenciais: Ética, Gestão Organizacional, Gestão de Recursos Humanos, Responsabilização, e Liderança e Advocacia (Safrit e Schmiesing, 2011).

Os dois modelos apresentam semelhanças significativas, observando-se ligeiras diferenças que residem principalmente na forma semântica como ambos os modelos incluem as competências contemporâneas para um indivíduo ser bem-sucedido como um gestor de voluntários. As competências essenciais do CCVA, ética, responsabilidade e liderança e advocacia estão alinhadas com as competências do PEP associadas ao gestor como um consultor interno, como colaborador no desenvolvimento pessoal e profissional, na avaliação do programa, impacto e responsabilização. A competência central de gestão organizacional no CCVA alinha-se com o planeamento do programa PEP. A gestão de recursos humanos do modelo CCVA, alinha-se com as competências de recrutamento, seleção, orientação, reconhecimento, formação, *coaching* e supervisão do modelo de PEP.

A literatura identifica competências que demonstram consistência em todos os contextos. No entanto, como o voluntariado continua a evoluir, é imperativo que as competências sejam consideradas no contexto certo. É preciso reconhecer que as competências por si só não definem a profissão ou preparam o indivíduo para desempenhar funções de gestor de voluntários. É aconselhável, aos novos profissionais e mesmo a profissionais experientes, a oportunidade para praticar o que é ensinado na configuração formal, quer através de estágios, quer através de outros mecanismos idênticos.

Sabemos já que os voluntários desempenham um papel fundamental nas OSFL, tendo um lugar único no desenvolvimento e evolução do Terceiro Setor. No entanto, os esforços para

estudar o impacto do seu trabalho na capacidade das organizações têm sido limitados. Assim como têm sido também escassos estudos que permitam de alguma forma avaliar o impacto da capacidade organizacional das OSFL na gestão de voluntários. Rehnborg, Sinatra & Bies (2010, cit por Connors, 2012) destacam a importância de construir e aumentar a capacidade de OSFL para gerir voluntários. Para estabelecerem e manterem os seus programas as OSFL devem comprometer-se a uma abordagem de aprendizagem contínua relacionada com o recrutamento de voluntários competentes (e, posteriormente, de retenção). Portanto, as OSFL devem clarificar a sua aprendizagem e nível de desenvolvimento para os papéis estratégicos, táticos e operacionais dos gestores de voluntários e voluntários e proporcionar um processo simples que incentive a aprendizagem incidental, informal e formal.

A revisão da literatura efetuada parece apontar para uma ligação entre a capacidade organizacional das OSFL e a gestão de voluntários, quer pela crescente preocupação da formalização da gestão destes recursos no Terceiro Setor, quer pelos variados papéis que estes assumem dentro das OSFL. A análise dos resultados, a discussão e conclusões avançadas nesta Dissertação poderão tornar mais clara esta relação.

Capítulo II - Metodologia

1. Questões de partida e objetivos da Investigação

As OSFL constituem-se como organizações privadas que não têm como fim primeiro o lucro sendo também referenciadas na literatura, portuguesa e internacional, como pertencendo ao Terceiro Setor. “A escassez de recursos é a questão central do quotidiano das OSFL” (Azevedo *et al.*, 2010, p.7) e segundo estes autores estas organizações devem ter uma preocupação constante em procurar causar o maior impacto possível com a sua intervenção e otimizar a combinação dos meios de que dispõem. Para isso deverão existir estruturas adequadas, técnicos qualificados e preparados e ainda capacidade de adaptação a circunstâncias em mudança, dado o dinamismo das envolventes, política e económica dos países. Apesar de o trabalho desenvolvido pelos voluntários ser de extrema importância, sendo talvez indispensável à sobrevivência de muitas organizações, torna-se necessário olhar mais além. Torna-se premente contribuir para uma atitude profissional, salientando a estreita ligação que existe entre a capacidade das organizações e o seu respetivo impacto social, conjugando a formação individual com a melhoria organizacional, promovendo desta forma o desenvolvimento da capacidade da organização como um todo tornando possível, não só, a disseminação de boas práticas e instrumentos de gestão no setor mas também criando condições para a aproximação das organizações deste setor com organizações de outros setores.

O presente trabalho de investigação, centrado no estudo e caracterização das OSFL portuguesas, pretende dar resposta a algumas questões levantadas em projetos anteriores. O principal objetivo relaciona-se com a ideia de perceber as diferenças entre OSFL que recorrem a voluntários e OSFL que não recorrem, tendo em consideração a “capacidade organizacional” destas organizações (as dificuldades que encontram na gestão de voluntários e a constatação ou não da capacitação necessária para fazer face às exigências que encontram).

Pretende-se identificar a distribuição de OSFL quanto à sua utilização de voluntários, passando, se possível, pela categorização destas OSFL, caracterização de cada categoria/tipo de organização e identificação de diferenças estatisticamente significativas.

As questões às quais a investigação procurará responder são:

- ✓ As OSFL que recorrem a voluntários e as que não recorrem são significativamente diferentes entre si?
- ✓ Que objetivos procuram atingir as OSFL quando recorrem à utilização de voluntários?
- ✓ Quais as principais PGV utilizadas no contexto das OSFL portuguesas?
- ✓ A gestão de voluntários é independente dos objetivos que se pretendem atingir quando se utilizam estes recursos?
- ✓ A capacidade organizacional influencia a gestão de voluntários?

2. Opções Metodológicas

O presente trabalho encontra-se assente no paradigma positivista tendo em vista apurar factos de fenómenos, neste caso, relacionar a capacidade organizacional das OSFL portuguesas e a gestão de voluntários, procurando caracterizar a realidade portuguesa destas organizações. Os dados tratados, provenientes do inquérito por questionário, administrado via *on-line*, são numéricos, tendo subjacente uma abordagem metodológica quantitativa.

Tendo em conta que a realidade das OSFL portuguesas se encontra ainda pouco documentada no que diz respeito à temática deste estudo, e face à quantidade de informação que se pretendia recolher, considerou-se que a metodologia quantitativa seria a mais adequada e serviria melhor o propósito da investigação. Acresce ainda que a metodologia quantitativa remete para a quantificação de dados, factos ou opiniões na forma de recolha de informações e ainda para a utilização de técnicas e recursos de estatística, representando de forma geral a garantia de precisão de resultados, evitando enganos e distorções na interpretação dos dados (Oliveira, 2002). Apesar de a metodologia quantitativa tender a ser um pouco reducionista, considerou-se que a dimensão do estudo pretendido justificava também a sua pertinência.

As informações e dados tratados foram obtidos através do recurso ao questionário, técnica frequentemente utilizada em investigações quantitativas, que foi remetido por correio eletrónico para diversas Instituições, consideradas OSFL de acordo com o enquadramento legal. De acordo com as indicações do questionário, o preenchimento do mesmo deveria ser efetuado pelo Diretor Técnico (ou equivalente) da Instituição pois considerou-se que seria a posição com conhecimento de todos os aspetos que o questionário aborda. Esta poderia ser apontada como uma limitação do estudo, uma vez que a literatura que versa sobre avaliação da capacidade organizacional refere que a mesma deve ser transversal à OSFL, ou seja, deve ser efetuada por mais que uma pessoa dentro da Instituição e a diferentes níveis (Guthrie & Preston, 2005). Contudo, como a parte III do questionário (a que se destina exclusivamente a

essa avaliação) se constitui apenas como a tentativa de validação do instrumento, e dadas as limitações temporais para envergar um projeto dessa dimensão, optou-se apenas pela figura do Diretor Técnico nas OSFL.

O conjunto de OSFL que participaram no estudo faz parte de uma base de dados que foi obtida através dos *websites* da Carta Social (<http://www.cartasocial.pt/index1.php>) e da Segurança Social (<http://www4.seg-social.pt>), contando-se no total com 6067 OSFL de todo o país e regiões autónomas (Madeira e Açores). Numa primeira fase foi criada uma amostra aleatória probabilística de 500 OSFL para as quais foi remetido o questionário mas apenas foram obtidas 20 respostas completas. Uma vez que o objetivo era retratar a realidade do Terceiro Setor português e obter o máximo de respostas possíveis, optou-se assim por enviar o questionário a todas as OSFL da base de dados, sendo que até Julho de 2014 se contava com cerca de 822 acessos mas apenas 170 respostas completas, situação que se manteve inalterada até Novembro de 2014 (altura em que foi desativado o questionário para proceder ao tratamento estatístico dos dados). No total foi considerada a participação de 177 OSFL neste estudo, sendo que destas, 7 não preencheram a parte IV (Práticas de gestão de voluntários utilizadas).

O questionário utilizado no estudo encontra-se dividido em quatro partes sendo que a parte I corresponde à caracterização da OSFL, a parte II está ligada aos objetivos que a OSFL procura atingir com os seus voluntários, a parte III corresponde ao questionário de avaliação da capacidade organizacional (QCO) e a parte IV à frequência de práticas de gestão de voluntários.

A análise estatística dos dados do questionário foi efetuada através do programa informático *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS) versão 22, sendo que todos os valores com probabilidade associada inferior a 0.05 foram considerados estatisticamente significativos. O conjunto de análises levadas a cabo foi utilizado na tentativa de dar respostas às questões base da investigação. A estatística descritiva (médias, medianas, modas, desvio-padrão) foi utilizada maioritariamente na descrição e caracterização da amostra. A análise entre a intensidade (forte ou fraca) e o sentido (positivo ou negativo) da relação entre variáveis foi efetuada através de medidas de associação e correlação (consoante a natureza das variáveis). Para proceder à comparação de dois grupos e perceber as diferenças entre eles (p. ex. OSFL que utilizam voluntários e OSFL que não utilizam voluntários) recorreu-se a testes paramétricos ou não paramétricos, consoante se verificassem ou não os respetivos

pressupostos de utilização dos testes. A Análise de Componentes Principais (ACP), sendo um método multivariado de análise fatorial que permite perceber quais as dimensões analíticas inerentes a um conjunto de variáveis e que permite identificar subconjuntos de variáveis que estão muito correlacionadas entre si e pouco associadas a variáveis de outros subconjuntos, foi utilizada na parte III do questionário com vista à validação da existência teórica de quatro dimensões subjacentes e que compõem a capacidade organizacional. O padrão de correlações é depois representado através de um menor número de variáveis, que se designam por componentes principais e que são combinações lineares das variáveis iniciais (variáveis compósitas). A ACP foi ainda utilizada na parte IV do questionário dada a pertinência de se usarem as 19 práticas como uma variável individual e não cada uma isoladamente (após a confirmação do grau de correlação entre as mesmas). Para explorar a existência de uma relação direta entre capacidade organizacional e gestão de voluntários recorreu-se ao método da Regressão Linear Simples e Múltipla. A primeira para averiguar isoladamente a relação entre cada subcomponente da capacidade organizacional e o seu poder preditivo na gestão de voluntários e a segunda para verificar o modelo completo de capacidade organizacional.

3. Instrumentos

O questionário aplicado nesta investigação é constituído por quatro blocos, respetivamente: I - caracterização da OSFL; II - objetivos que a OSFL procura cumprir com os voluntários; III - medição da Capacidade Organizacional; e IV - caracterização das práticas de gestão de voluntários.

O bloco I pretendia caracterizar as OSFL no que diz respeito à sua idade, área de intervenção, localização, valor de financiamento anual e sua proporção em três tipos de fonte, nº total de trabalhadores, nº de voluntários regulares, habilitações literárias e área de formação do Diretor Técnico, desenvolvimento de atividades de voluntariado e há quanto tempo, existência de responsável/coordenador de voluntários e sua posição na OSFL. As questões pretendem, como já dito, caracterizar a realidade das organizações do Terceiro Setor e possibilitar a comparação destes dados com estudos anteriores, confirmando/revogando informações anteriores.

O grupo II do questionário utilizado neste estudo apresentava uma lista de seis opções que deveriam ser assinaladas, consoante a pertinência para as OSFL, na tentativa de perceber quais os objetivos que as OSFL procuram cumprir quando utilizam voluntários. O capítulo I mostrou que a utilização de voluntários pode servir fins diversificados: podem constituir-se

como meros colaboradores em atividades mais secundárias, a pessoas que fazem parte da Direção ou são até por vezes os Presidentes de OSFL. No segundo bloco explorou-se essencialmente o porquê da utilização de voluntários. Através da lista de seis itens, procurou perceber-se quais os principais objetivos e porque é que as OSFL recorrem a estes voluntários. Desta lista de seis objetivos, três estariam associados a atividades principais/essenciais na organização, ao passo que os outros remetiam para atividades mais acessórias/secundárias na sua utilização.

O terceiro bloco foi construído tendo como base a grelha da *Marguerite Casey Foundation* e para este efeito contactou-se a mesma e ainda a *McKinsey Company* para obter as devidas permissões na utilização das informações dos seus instrumentos³. Apesar de não ser uma tentativa de tradução do instrumento e adaptação do mesmo, a informação é proveniente diretamente destas grelhas, assim como o são as descrições apresentadas no QCO. O instrumento é meramente quantitativo e não foi completamente adaptado e traduzido integralmente de nenhum dos originais uma vez que se iria transformar num questionário bastante extenso, o que propiciaria uma taxa de resposta muito baixa, não permitindo possivelmente uma análise para o pré-teste devido à falta de casos/OSFL a dar resposta.

O QCO⁴ (parte III do questionário aplicado) é composto por 59 itens agrupados em quatro dimensões, tal como a grelha da *Marguerite Casey Foundation*. Para cada item é apresentada uma descrição, sendo a resposta dada numa escala tipo *Likert* de sete pontos, em que ao número um (1) corresponde o grau máximo de discordância, ao número seis (6) corresponde o grau máximo de concordância com a descrição, e o zero (0) deve ser utilizado quando “Não é aplicável ao contexto desta organização”. À semelhança dos instrumentos que estiveram na sua origem, o (1) grau máximo de discordância aponta para ausência ou pouca capacidade no que respeita ao item descrito, ao passo que o (6) grau máximo de concordância aponta para existência de capacidade num nível elevado.

Através do grupo IV do questionário aplicado às OSFL tentou-se perceber com que frequência se verificava um conjunto de 19 práticas de gestão de voluntários nas OSFL que participaram no estudo. A escala de resposta a cada uma das práticas era dada numa escala tipo *Likert* de 6 pontos em que o 1 correspondia a “Nunca” e o 6 a “Sempre”. Este bloco é constituído por 19 itens, sendo utilizado para apurar a existência de práticas de gestão de

³ Consultar Anexo 3

⁴ Consultar Anexo 4

voluntários, quais as principais utilizadas, que tipo de gestão é feita (é muito específica e profissionalizada conforme aconselhado na literatura ou é mais generalizada?). Estes itens foram construídos tendo como base alguns dos estudos da literatura recolhida: Jucovy & Furano (1998) e Grossman & Furano (1999) que identificam boas práticas para uma gestão eficaz em OSFL; Hager & Brudney (2004) que estudaram a capacidade de gestão do voluntariado em congregações religiosas americanas focando nove práticas específicas; Azevedo et al. (2010) com base na proposta de Luis Aranguren.

A análise dos resultados no capítulo III permitirá verificar se o QCO reúne características psicométricas adequadas para a sua validação científica.

Capítulo III – Análise e Discussão dos Resultados

1. Caracterização da Amostra

Tal como já referido anteriormente, o estudo conta com a colaboração de 177 OSFL cuja distribuição geográfica pode ser observada no gráfico 1:

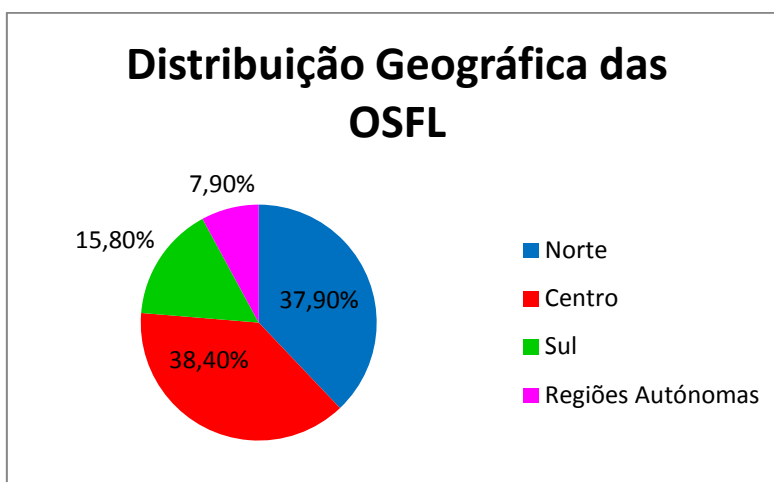


Gráfico 1: Distribuição geográfica das OSFL do estudo.

No questionário administrado foi solicitado às OSFL que seleccionassem o Distrito de localização das mesmas (de uma lista de 18) ou a respetiva região Autónoma (Madeira ou Açores). Os distritos e regiões foram depois agrupados em quatro zonas para facilitar a análise dos dados: Norte (Viana do Castelo, Braga, Porto, Vila Real, Bragança, Aveiro, Viseu, Guarda), Centro (Leiria, Santarém, Lisboa, Portalegre, Coimbra, Castelo Branco), Sul (Évora, Setúbal, Beja, Faro) e Regiões Autónomas (Madeira e Açores). Note-se que este agrupamento não segue a Nomenclatura das Unidades Territoriais (NUTS) para fins estatísticos uma vez que há municípios de determinados distritos que pertencem a duas zonas NUTS diferentes (p. ex: Ovar corresponde à zona Centro e Vale de Cambra corresponde à zona Norte nas NUTS 2 mas ambos pertencem ao distrito de Aveiro).

No que respeita à área de intervenção das OSFL, foi utilizado o sistema classificatório ICNPO (Franco, 2005), sendo que em alguns casos mais do que uma opção foi selecionada como podemos perceber pela análise atenta da tabela seguinte:

Área de Intervenção	Não Selecionado	Selecionado	Total
Cultura e lazer	131	46	177
Educação e	138	39	177

Investigação			
Saúde	128	49	177
Serviços Sociais	23	154	177
Ambiente	174	3	177
Desenvolvimento e Habitação	173	4	177
Participação Cívica e Defesa de Causas	157	20	177
Intermediários Filantrópicos	176	1	177
Internacional	173	4	177
Congregações Religiosas	169	8	177
Empresariais e Profissionais, Sindicatos	177	0	177
Outros	141	36	177

Tabela 6: Área de intervenção das OSFL do estudo de acordo com o sistema classificatório ICNPO.

O ano de fundação das OSFL dá-nos uma perspetiva da idade das OSFL que participaram no estudo, tendo sido efetuada a construção da variável idade através do Menu “Calcular Variável” no SPSS⁵. A OSFL mais antiga que participa neste estudo tem 516 anos e a mais jovem 8. Através da tabela 7 podemos observar a idade das OSFL:

	Frequência	Percentagem
0-10 anos	9	5.1
11-50 anos	132	74.6
51-100 anos	25	14.1
101-500	8	4.5
500-1000 anos	3	1.7
Total	177	100.0

Tabela 7: Idade das OSFL que participam no estudo.

⁵ A transformação desta e outras variáveis pode ser consultada no anexo 5.

No que diz respeito ao valor do financiamento anual das OSFL (tabela 8) encontramos na amostra cerca de 13.6% de OSFL que recebem mais de 1 milhão €, 45.2% que recebem entre 100000€ e 1 milhão €, 18.6% que são financiadas com valores entre os 50000€ e os 100000€, 16.4% recebem entre 10000€ e 50000€, 4% recebem entre 5000€ e 10000€ e apenas 2.3% recebem entre 0 a 5000€. Segundo os dados de Carvalho (2010), as OSFL nas categorias de financiamento mais elevadas são menos frequentes, o que indica haver no SNL português uma maior percentagem de OSFL com financiamento mais baixo, ao invés do que acontece nesta amostra, onde se encontra uma maior proporção de organizações com receitas mais elevadas.

	Frequência	Percentagem
0 - 5000€	4	2.3
5000€ - 10000€	7	4.0
10000€ - 50000€	29	16.4
50000€ - 100000€	33	18.6
100000€ - 1 Milhão€	80	45.2
Mais de 1 Milhão €	24	13.6
Total	177	100.0

Tabela 8: Proporção de financiamento anual às OSFL do estudo.

Colocou-se a questão às OSFL acerca da origem desse financiamento e a sua proporção, sendo que a leitura das tabelas 9, 10 e 11 revela que: mais de metade das organizações da amostra (52%) afirmaram que apenas $\frac{1}{4}$ do seu financiamento é proveniente de receitas próprias ao passo que uma percentagem quase residual de organizações (4%) revela um financiamento através de receitas próprias acima dos 75%. A proporção de financiamento proveniente de Fundos do Estado é a mais representativa na amostra, verificando-se que quase todas as organizações (158) apontam esta fonte como financiadora em mais de 25% do seu valor total anual de financiamento. No que se refere aos Donativos, estes constituem-se como a fonte de financiamento menos significativa ao proporcionarem a 97.2% das OSFL $\frac{1}{4}$ do seu financiamento. Estes dados apresenta correspondência com o exposto no capítulo I (Salamon et al., 2012).

	Frequência	Percentagem
0-25%	92	52.0
26-50%	60	33.9
51-75%	18	10.2
76-100%	7	4.0
Total	177	100.0

Tabela 9: Proporção do financiamento proveniente de Receitas Próprias

	Frequência	Porcentagem
0-25%	19	10.7
26-50%	46	26.0
51-75%	55	31.1
76-100%	57	32.2
Total	177	100.0

Tabela 10: Proporção de financiamento proveniente de Fundos do Estado

	Frequência	Porcentagem
0-25%	172	97.2
26-50%	3	1.7
51-75%	1	.6
76-100%	1	.6
Total	177	100.0

Tabela 11: Proporção de financiamento proveniente de Donativos

O número total de trabalhadores remunerados nas OSFL da amostra varia bastante, encontrando-se o valor mínimo de 1 e máximo de 10930. Quando se transformou esta variável agrupando-a em intervalos, obtiveram-se os dados que constam da tabela 12, que nos dá uma perspectiva das frequências relativas ao número total de trabalhadores. Em média, e retomando os dados de Carvalho (2010), encontramos também aqui OSFL de maiores dimensões e com mais trabalhadores. Este aspeto, aliado à elevada proporção de receitas pode ser facilmente explicado visto estarmos perante apenas IPSS que são financiadas pelo Estado para um propósito muito específico.

	Frequência	Porcentagem
1 trabalhador	4	2.3
2-10 trabalhadores	35	19.8
11-50 trabalhadores	98	55.4
51-100 trabalhadores	25	14.1
101-200 trabalhadores	11	6.2
201 e mais trabalhadores	4	2.3
Total	177	100.0

Tabela 12: Descritiva do número de trabalhadores na amostra de OSFL do estudo.

Ainda na caracterização das OSFL tentou apurar-se o número de voluntários regulares (que colaboram pelo menos uma vez por mês), sendo que os números obtidos variam entre zero em 35 das OSFL e 650 (apenas em uma das OSFL). Mais uma vez estes números foram reagrupados sob a forma de intervalos para tornar mais fácil a sua leitura (tabela 13).

	Frequência	Porcentagem
0 voluntários	35	19.6
1-10 voluntários	108	61.5
11-50 voluntários	30	16.8
51-100 voluntários	1	.6
101 ou mais voluntários	3	1.7
Total	177	100.0

Tabela 13: Nº de voluntários regulares (que colaboram pelo menos uma vez por mês) nas OSFL.

No que diz respeito às habilitações literárias e área de formação do Diretor Técnico, os dados revelam que em mais de 70% dos casos são licenciados na área das ciências sociais e humanas, sendo que apenas uma pequena parte (1.7%) não tem o Ensino Secundário completo.

	Frequência	Porcentagem
< 12º ano	3	1.7
12º ano	5	2.8
Bacharelato	4	2.3
Licenciatura	129	72.9
Mestrado	30	16.9
Doutoramento	6	3.4
Total	177	100.0

Tabela 14: Habilitações literárias do Diretor Técnico.

Área de Formação do Diretor Técnico	
Antropologia Médica	1
Arquitetura	1
Ciências Sociais e Humanas (Psicologia, Educação de Infância, Educação Básica, Filosofia, Gerontologia, Política Social, Sociologia, Assistente Social, Ação Social, entre outros)	162
Economia	2
Engenharia	2
Gestão	6
Psiquiatria	1

Bioquímica	1
Línguas e literaturas modernas	1
Total	177

Tabela 15: Área de formação do Diretor Técnico das OSFL.

Das OSFL que participaram no estudo, cem afirmam desenvolver atividades de voluntariado ao passo que setenta e sete revelam não o fazer. Se tivermos em conta que as atividades de voluntariado são desenvolvidas apenas pelos trabalhadores voluntários, estes resultados contrariam a informação vertida na tabela 13. Um possível argumento para explicar este aspeto pode estar relacionado com a utilização de trabalhadores remunerados no desenvolvimento das atividades de voluntariado. Outro argumento pode estar associado ao tempo de permanência dos voluntários na OSFL. Se a OSFL não possui voluntários regulares, isto é, que colaboram pelo menos uma vez por mês (como indicado na questão), faz sentido poder existir esta contradição. Quando questionadas acerca do ano em que iniciaram essas atividades encontramos pelo menos uma com uma história recente (início em 2013) e a mais antiga revela fazê-lo há quase 500 anos (desde 1534).

Mais de metade (54.2%) das OSFL que responderam ao questionário (N=177) afirma ter um responsável/coordenador de voluntários, sendo que a posição ocupada com mais frequência por esta figura é o Diretor Técnico em 34.5% dos casos, seguido do Presidente e voluntário em 2.8% dos casos. Noutras OSFL e nestas posições surgem ainda os Responsáveis pela Formação da OSFL, os Diretores de Serviços, os Coordenadores, ou ainda *staff* do departamento de RH. O número de OSFL com responsável de voluntários (N=96) indica-nos que apenas uma pequena proporção destas organizações não tem uma figura específica (coordenador) para este grupo de trabalhadores.

Alguns dos dados provenientes da caracterização da amostra vão ao encontro do que foi mencionado em estudos anteriores e expostos no enquadramento teórico que serviu de base a esta investigação. No que diz respeito às áreas de intervenção predominantes, e tal como foi referido por Carvalho (2010), GHK (2010) e Salamon et al. (2012), as OSFL da amostra estão maioritariamente associadas às áreas de intervenção de Serviços Sociais (154), Saúde (49), Cultura e Lazer (46). As menos presentes correspondem, por sua vez, às categorias Intermediários Filantrópicos (1), Ambiente (3), Desenvolvimento e Habitação (4) e Internacional (4). A categoria Outros também foi assinalada, revelando uma presença relativamente significativa ocupando o 5º lugar (36) na lista de 12 categorias possíveis.

Recordem-se os dados de Carvalho (2010) em cujo estudo as OSFL categorizadas como Outros representavam o segundo maior grupo do SNL. Em termos de idade das OSFL encontramos 74.6% (132) de OSFL entre os 11 e 50 anos de idade e 14.1% (25) de OSFL com idade compreendida entre os 51 e os 100 anos de idade. As OSFL mais antigas são menos prevalentes na amostra: oito têm entre 101 e 500 anos e três têm mais de 500 anos. No que diz respeito à dimensão das OSFL do estudo e mais uma vez, em concordância com os estudos referidos, os dados obtidos apontam para OSFL de dimensão mediana com 55.4% (98) de OSFL a empregar entre 11 e 50 trabalhadores e 19.8% (35) com 2 a 10 trabalhadores. Encontram-se também OSFL muito pequenas (apenas com um trabalhador) e muito grandes (com mais de 201 trabalhadores) mas representam uma parte muito pequena da amostra: 2.3% em ambas. Este aspeto parece estar associado ao valor de financiamento anual que as OSFL recebem cuja média das organizações da amostra se apresenta no intervalo entre 50.000€ e 100.000€. A análise entre estas duas variáveis através do coeficiente de correlação de *Spearman*⁶ (medida indicada para medir a correlação entre duas variáveis desta natureza: valor do financiamento anual - variável de natureza ordinal intervalar - e o número de trabalhadores da OSFL - variável quantitativa contínua) indica a existência de uma correlação positiva moderada - 0.527 - (Fisher, 2007), isto é, quanto maior o financiamento das OSFL maior tende a ser o nº total de trabalhadores, como podemos observar pela análise da tabela 16.

			Valor do financiamento anual:	Nº total de trabalhadores da Organização:
rô de Spearman	Valor do financiamento anual:	Coeficiente de Correlação	1.000	.527
		Sig.	.	.000
		N	177	177
	Nº total de trabalhadores da Organização:	Coeficiente de Correlação	.527	1.000
		Sig.	.000	.
		N	177	177

Tabela 16: Correlação entre nº total de trabalhadores das OSFL e valor do financiamento anual.

Uma vez que se verificou a existência de correlação entre as duas variáveis anteriores, tentou também perceber-se se existiria correlação entre o valor de financiamento anual (variável de

⁶ No anexo 6 constam os resultados detalhados das correlações efetuadas.

natureza ordinal intervalar) e o número de voluntários regulares (variável quantitativa contínua). Mais uma vez, utilizando o coeficiente de correlação de *Spearman* obteve-se um valor de 0.223, que nos indica existir uma correlação positiva entre estas duas variáveis mas baixa (Fisher, 2007). Efetivamente, os relatos da literatura acerca da capacidade na gestão de voluntários em instituições de caridade e congregações americanas apontam, não para a necessidade de mais financiamento para atrair e gerir voluntários, mas antes para a necessidade de ter uma pessoa voluntária a tempo inteiro e especializada para esta função específica (Urban Institute, 2004). No caso específico desta amostra, e como foi referido anteriormente, das 177 OSFL que participaram no estudo, 142 revelaram ter voluntários regulares, sendo que destas, 96 têm um responsável/coordenador de voluntários, isto é, mais de metade (uma percentagem considerável, na ordem dos 67.6%). Apesar de não se ter explorado se desenvolve esta atividade a tempo inteiro e se é especializada, como aconselha a literatura, o valor encontrado é animador, no sentido em que demonstra existir uma preocupação na gestão destes recursos. Apesar de estar presente esta preocupação, a análise da relação entre as duas variáveis, através do coeficiente de correlação de *Pearson* (nº de voluntários regulares – variável quantitativa contínua e existência/ausência de responsável/coordenador de voluntários – variável qualitativa dicotómica) aponta para a existência de uma relação negativa e muito fraca ou quase nula (-0.153).

Outra análise realizada focou-se na tentativa de perceber se o número de voluntários regulares (variável quantitativa contínua) tinha alguma correlação com as práticas de gestão de voluntários (variável quantitativa), utilizadas pelas OSFL. Utilizaram-se as 19 práticas isoladamente, encontrando-se valores muito baixos para todas elas. A mesma análise foi efetuada utilizando o fator resultante da ACP realizada às mesmas, que (face aos resultados individuais obtidos com as práticas isoladamente) apresentou um valor mais elevado (0.383), indicando uma correlação baixa e positiva entre as duas variáveis. Este aspeto revela-nos que as OSFL da amostra tendencialmente utilizam mais práticas de gestão de voluntários à medida que o nº de voluntários regulares aumenta, o que parece, mais uma vez, comprovar a presença de uma preocupação com a questão da gestão de voluntários nas organizações que constituem a amostra (apesar da correlação ser baixa).

A utilização de tabelas de referências cruzadas ajudou também a aprofundar o conhecimento de alguns aspetos das OSFL do estudo, confirmando alguns dados expostos no Capítulo I.

As OSFL que desenvolvem atividades de voluntariado não são as mais antigas mas as que situam no intervalo entre 11 – 50 anos de idade como se pode observar na tabela 17:

	A organização desenvolve atividades de voluntariado?				Total
	Sim	%	Não	%	
Idade_OSFL 0-10 anos	6	3,39%	3	1,70%	9
11-50 anos	77	43,50%	55	31,07%	132
51-100 anos	11	6,22%	14	7,90%	25
101-500	4	2,26%	4	2,26%	8
500-1000 anos	2	1,13%	1	0,57%	3
Total	100	56,50%	77	43,50%	177

Tabela 17: Relação entre a idade das organizações e o desenvolvimento de atividades de voluntariado.

As OSFL que desenvolvem atividades de voluntariado são mais características da zona Norte e Centro do país sendo que nos Distritos de Braga, Lisboa e Santarém existem mais OSFL que respondem afirmativamente quando questionadas acerca do desenvolvimento de atividades desta natureza (tabelas 18 e 19). Este aspeto pode ser influenciado pelo facto do nº de OSFL destes Distritos ser mais representativo na amostra, ou seja, terem participado mais OSFL destes Distritos no estudo.

	A organização desenvolve atividades de voluntariado?				Total
	Sim	%	Não	%	
Região_OSFL Norte	38	21,47%	29	16,38%	67
Centro	40	22,60%	28	15,82%	68
Sul	18	10,17%	10	5,65%	28
Regiões Autónomas	4	2,26%	10	5,65%	14
Total	100	56,50%	77	43,50%	177

Tabela 18: Relação entre a Localização (Região) das OSFL e o desenvolvimento de atividades de voluntariado.

		A organização desenvolve atividades de voluntariado?		Total
		Sim	Não	
Localização da Instituição (Distrito):	Distrito de Aveiro	8	3	11
	Distrito de Beja	3	2	5
	Distrito de Braga	10	6	16
	Distrito de Bragança	2	3	5
	Distrito de Castelo Branco	1	4	5
	Distrito de Coimbra	6	6	12
	Distrito de Évora	9	4	13
	Distrito de Faro	3	2	5
	Distrito da Guarda	3	2	5
	Distrito de Leiria	3	7	10
	Distrito de Lisboa	18	4	22
	Distrito de Portalegre	3	0	3
	Distrito do Porto	7	3	10
	Distrito de Santarém	9	7	16
	Distrito de Setúbal	3	2	5
	Distrito de Viana do Castelo	6	3	9
	Distrito de Vila Real	1	2	3
	Distrito de Viseu	1	7	8
	Região Autónoma dos Açores	4	10	14
	Total	100	77	177

Tabela 19: Localização (Distrito) das OSFL e desenvolvimento de atividades de voluntariado.

No que diz respeito ao desenvolvimento de atividades de voluntariado e área de intervenção associada, encontra-se uma maior incidência nos serviços sociais: das 154 que assinalaram enquadrar-se nesta categoria de ação, 87 afirmaram desenvolver atividades de voluntariado. Mais uma vez note-se que esta área de intervenção é a mais representativa da amostra (consultar tabela 20) o que pode justificar também este aspeto.

		A organização desenvolve atividades de voluntariado?				Total
		Sim	%	Não	%	
Serviços Sociais	Não	13	7,35%	10	5,65%	23
	Sim	87	49,15%	67	37,85%	154
Total		100	56,50%	77	43,50%	177

Tabela 20: Desenvolvimento de atividades de voluntariado na área de intervenção dos Serviços Sociais.

Uma vez que teoricamente faria sentido desenvolver mais atividades de voluntariado de acordo com o valor de financiamento recebido, constatou-se através do cruzamento destas duas variáveis que as organizações que desenvolvem este tipo de atividades têm um valor de financiamento elevado: pelo menos 64 das 100 OSFL que responderam desenvolver atividades de voluntariado, recebem um financiamento anual compreendido entre 100000€-1Milhão€ e Mais de 1Milhão€ (tabela 21).

	A organização desenvolve atividades de voluntariado?		Total
	Sim	Não	
Valor do financiamento anual: 0 - 5000€	2	2	4
5000€ - 10000€	3	4	7
10000€ - 50000€	17	12	29
50000€ - 100000€	14	19	33
100000€ - 1 Milhão€	44	36	80
Mais de 1 Milhão €	20	4	24
Total	100	77	177

Tabela 21: Desenvolvimento de atividades de voluntariado e valor de financiamento recebido pelas OSFL.

2. Estudo das qualidades psicométricas do QCO (Parte III do instrumento)

Tal como referido anteriormente a parte III do questionário utilizado neste estudo constitui-se como a tentativa de construção de um instrumento de avaliação da capacidade organizacional das OSFL. Assim, torna-se necessário proceder à verificação das características psicométricas do mesmo para a sua validação.

2.1 Características da distribuição das pontuações do QCO (sensibilidade): a pontuação do total da escala segue uma distribuição aproximadamente normal, apresentando valores de assimetria e curtose respetivamente, -0.562 e 0.681. As pontuações dos totais das quatro componentes da capacidade organizacional seguem distribuições assimétricas negativas com valores de assimetria respetivamente -1.018, -0.301, 0.111 e -0.727 e de curtose respetivamente 1.201, -0.103, 0.040 e -0.071⁷.

⁷ Os resultados das análises descritivas das distribuições das pontuações no Questionário de Capacidade Organizacional e suas componentes podem ser encontrados no Anexo 7.

2.2 Consistência interna da escala (fiabilidade)

A consistência interna do QCO foi examinada através do cálculo do *alpha* de *Cronbach*, revelando um valor de 0.977 para o total da escala, apontando para uma elevada consistência entre os 59 itens originais que compõem a escala.

2.3 Análise Fatorial exploratória (validade)

Os 59 itens da escala foram submetidos a uma análise fatorial exploratória⁸ (análise em componentes principais com rotação *varimax*) forçando a extração de 4 fatores (na tentativa de perceber se quatro dimensões, assim como sugeria a literatura, explicavam suficientemente a variância total). Para a medida de *Keyser-Meyer-Olkin*, foi encontrado um valor de 0.942, revelando uma boa adequabilidade de amostragem. Foi também significativo o teste de esfericidade de *Bartlett* ($\chi^2(1711)=9532.684$ $p=0.000$). A extração dos quatro fatores com *eigenvalues* superiores a 1 explica 59.36% da variância total - próximo de 60% o que já é aceitável segundo as recomendações da literatura (Pallant, 2005).

Quadro 1: Componentes do Questionário de Capacidade Organizacional (ACP com Rotação *Varimax*).

	Componente			
	1	2	3	4
2. Visão	.818	.239	.124	.042
3. Objetivos Gerais	.805	.278	.108	.044
12. Pensamento Analítico e Estratégico_Diretor Técnico	.782	.099	.181	.247
1. Missão	.770	.222	.165	.067
11. Liderança Organizacional e Eficácia_Diretor Técnico	.756	.015	.216	.216
4. Estratégia Global	.731	.385	.192	.130
13. Tomada de Decisão financeira_Diretor Técnico	.715	.213	.193	.236
10. Experiência e Prestígio/Posição do Presidente/Diretor	.711	.046	.267	.303
24. Avaliação do ambiente externo_necessidades_comunidade	.679	.364	.220	.270
20. Relevância e Integração do Programa	.674	.389	.218	.224
23. Monitorização da abrangência do Programa	.665	.305	.252	.271
22. Desenvolvimento de novos Programas	.657	.401	.171	.246
14. Reconhecimento de questões de poder_Direção-Diretor Técnico	.657	.114	.182	.492
5. Crenças e Valores Partilhados	.643	.282	.348	.032
17. Avaliação de Medidas de Desempenho	.638	.431	.186	.277
43. Coordenação e Comunicação Interfuncional	.637	.232	.220	.356
15. Capacidade de mobilizar e motivar utentes	.623	.395	.045	.305

⁸ Os resultados detalhados desta análise podem ser consultados no anexo 8.

16. PlanejamentoEstratégico	.564	.398	.291	.354
27. Presença e Posição da Comunidade	.541	.271	.229	.252
40. Procedimentos Organizacionais	.530	.394	.208	.408
8. Gestão da Direção	.513	.248	.212	.511
26. Parceiros e Aliados	.495	.304	.268	.207
31. Gestão_Staff	.492	.367	.239	.486
38. Gestão das Operações Financeiras	.459	.206	.207	.364
45. Recrutamento, Desenvolvimento e Retenção do Gestor	.133	.782	.159	.145
36. Planejamento da captação de recursos/angariação de fundos	.128	.693	.283	.207
46. Recrutamento, Desenvolvimento e Retenção do Staff Geral	.219	.691	.225	.177
28. Envolvimento de Utentes	.362	.669	.082	.109
47. Gestão de Voluntários	.126	.668	.258	.062
42. Gestão do Conhecimento	.433	.657	.063	.228
44. Planejamento de RH	.373	.645	.148	.083
29. Estruturação	.480	.631	.046	.053
33. Referências e Práticas Comuns	.240	.589	.251	.195
35. Modelo de Financiamento	-.063	.572	.168	.346
19. Utilização de Informação de investigação	.500	.558	.241	.163
21. Crescimento do programa e replicação	.488	.556	.237	.059
41. Procedimentos da Tomada de Decisão	.441	.549	.137	.343
39. Planejamento Operacional	.463	.534	.175	.336
34. Objetivos/Desempenho de metas	.427	.523	.151	.345
18. Avaliação e Aprendizagem Organizacional	.489	.501	.235	.351
54. Comunicação e Alcance	.112	.489	.412	-.261
25. Influência da definição de políticas	.381	.471	.223	.010
32. Dependência da equipe de gestão e staff no Diretor Técnico	.184	.452	.235	.395
59. Gestão de assuntos jurídicos e responsabilidades	.033	.123	.686	.128
57. Bases de dados/Controlo da Gestão	.217	.214	.665	.009
58. Edifícios e Instalações de escritórios	.215	-.018	.620	.119
50. Angariação de Fundos/Captação de Recursos	.129	.179	.616	.388
53. Estratégia de Comunicação	.199	.402	.607	.090
56. Página de Internet	.208	.212	.587	.034
55. Computadores, Aplicações, Rede e E-mail	.103	.347	.559	-.142
52. Gerar Receitas	.234	.143	.534	.270
49. Competências, Capacidades e Compromisso_Voluntários	.268	.021	.500	.322
51. Envolvimento e participação_Direção_Angariação_Fundos	.112	.189	.487	.155
48. Níveis de Pessoal	.298	.204	.469	.220
9. Direção/Presidência_ envolvimento e apoio	.476	.129	.241	.630
30. Gestão_Equipas sénior	.410	.229	.176	.596
6. Composição da Direção e Compromissão	.428	.301	.108	.589
7. Gestão da Direção	.481	.205	.218	.569
37. Planejamento Financeiro/Orçamento	.367	.468	.124	.481
% de Variância Explicada	46,219	5,806	4,380	2,956

Designou-se o primeiro fator de Capacidade de Liderança e Planeamento, constituído por 24 itens (2, 3, 12, 1, 11, 4, 13, 10, 24, 20, 23, 22, 14, 5, 17, 43, 15, 16, 27, 40, 8, 26, 31 e 38) que se encontram bem representados e correlacionados entre si. O valor do *alpha* de *Cronbach* para os itens deste fator é de 0.972, o que revela elevada consistência dos itens. O segundo fator, Capacidade de Adaptação e Gestão é constituído por 18 itens (45, 36, 46, 28, 47, 42, 44, 29, 33, 35, 19, 21, 41, 39, 34, 18, 25 e 32) que se encontram bem representados e correlacionados entre si. O valor do *alpha* de *Cronbach* é de 0.950, o que revela elevada consistência interna dos itens. O fator três, Capacidade Operacional é constituído por 11 itens (59, 57, 58, 50, 53, 56, 55, 52, 49, 51 e 48) que se encontram bem representados e correlacionados entre si. O valor do *alpha* de *Cronbach* é de 0.864, o que revela uma boa consistência interna dos itens. Finalmente, o fator quatro, designado de Capacidade da Direção é constituído por 4 itens (9, 30, 6 e 7) que se encontram bem representados e correlacionados entre si. O valor do *alpha* de *Cronbach* é de 0.893, o que revela uma boa consistência interna dos itens. Optou-se por eliminar 2 itens do QCO (o 54 do fator dois e o 37 do fator quatro), uma vez que apresentavam *loadings* inferiores a 0.5 nos fatores e o valor de *alpha* de *Cronbach* se excluídos aumentava. Outros itens apresentaram *loadings* inferiores a 0.5 (item 38 no fator 1, itens 25 e 32 no fator 2 e item 48 no fator 3) e por isso procedeu-se à análise da consistência interna dos fatores sem estes itens sendo que: o fator 1 sem o item 38 apresenta o mesmo valor de *alpha* e, apesar do seu *loading* ser 0.459 (<0.5), o valor de “correlação de item total corrigida” é de 0.617; os itens 25 e 32, apesar de terem *loadings* abaixo de 0.5, quando retirados da análise baixam a consistência interna do fator 2 de 0.950 para 0.948; apesar do *loading* do item 48 ser 0.469, ele tem mais peso sobre o 3º fator do que em qualquer outro, a sua “correlação de item total corrigida” é de 0.551, e quando retirado da análise provoca uma descida do *alpha* do fator de 0.864 para 0.853. Face ao exposto anteriormente, considerou-se pertinente manter estes quatro itens na análise.

Perante os resultados descritos parecem estar reunidas as três qualidades psicométricas do instrumento em estudo: a sensibilidade que nos é indicada pela existência de uma distribuição aproximadamente normal; a fiabilidade que é inferida pela forte correlação existente entre os itens do QCO; e a validade, que através da análise fatorial, nos permite identificar quatro dimensões da capacidade organizacional. Convém, no entanto, sublinhar que as quatro dimensões encontradas não estão completamente alinhadas com o que sugere a literatura científica e os itens do questionário não se agrupam da mesma forma que nas versões originais da *McKinsey* e da *Marguerite Casey Foundation*. O facto de não existirem estudos

quantitativos com a aplicação destas grelhas não permite confrontar/comparar os resultados obtidos na presente investigação.

3. Capacidade Organizacional das OSFL da amostra

Ainda que não se constitua como um instrumento científico e devidamente estudado, considerou-se aliciente apurar o nível médio de Capacidade Organizacional das OSFL que constituem a amostra deste estudo⁹. Para verificar este aspeto procedeu-se ao cálculo das pontuações médias do Questionário de Avaliação da Capacidade Organizacional cujo valor apresentado (M=3.78) remete para um nível médio de capacidade (considerando a escala de resposta). O quadro 2 ajuda-nos a perceber melhor o nível de Capacidade Organizacional destas organizações e ainda das suas respetivas componentes. A componente que apresenta um valor médio mais elevado corresponde à Capacidade de Liderança e Planeamento (M=4.32), seguida da Capacidade da Direção (M=4.05), que antecede a Capacidade de Adaptação e Gestão (M=3.37), encontrando-se por último a Capacidade Operacional (M=3.18). Apesar de as duas primeiras apresentarem valores acima do ponto médio da escala, o mesmo não pode ser referido sobre as duas últimas. Note-se que a Capacidade de Adaptação, tal como foi referido por Connolly & York (2003), seria a dimensão mais crítica da Capacidade Organizacional e a que efetivamente seja mais difícil de atingir plenamente dadas as constantes mudanças das envolventes organizacionais e sociais. Uma vez que o diagnóstico de Capacidade Organizacional é sistémico, e face aos valores globais apresentados, é possível afirmar que este conjunto de organizações apresenta um nível de capacidade organizacional médio, devendo contudo prestar especial atenção à Capacidade de Adaptação e Gestão e à Capacidade Operacional por forma a garantir a sua eficácia e sustentabilidade e ainda para potenciar a gestão dos voluntários (como vimos anteriormente). A inexistência de estudos equivalentes, onde se tenha procedido à medição da Capacidade Organizacional impossibilita a comparação destes resultados com outras amostras, noutros países.

⁹ Dados mais detalhados podem ser consultados no Anexo 7.

Quadro 2: Descritivas da Capacidade Organizacional e suas componentes na amostra

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Capacidade Organizacional	177	0	6	3.78	1.113
fator1_CO	177	0	6	4.32	1.169
fator2_CO	177	.00	6.00	3.3707	1.29355
fator3_CO	177	.00	6.00	3.1818	1.24633
fator4_CO	177	.00	6.00	4.0452	1.48766
N válido (de lista)	177				

4. Práticas de Gestão de Voluntários

Os resultados evidenciados no gráfico 2 mostram que a prática de gestão de voluntários com média mais elevada e portanto, sugere ser a mais frequente, é a 8 “*Definição de supervisores para os voluntários, que orientam a sua atividade e mantêm uma comunicação regular com eles*”, seguida da 13 “*Realização de seguro obrigatório para os voluntários ou equivalentes*” ao passo que a menos frequente é a 2 “*Recrutamento ativo de novos voluntários através do site institucional, blogs ou redes sociais, ou outros meios tradicionais (anúncios...)*”, seguida da 15 “*Realização de formação do pessoal remunerado para trabalhar com voluntários*”.

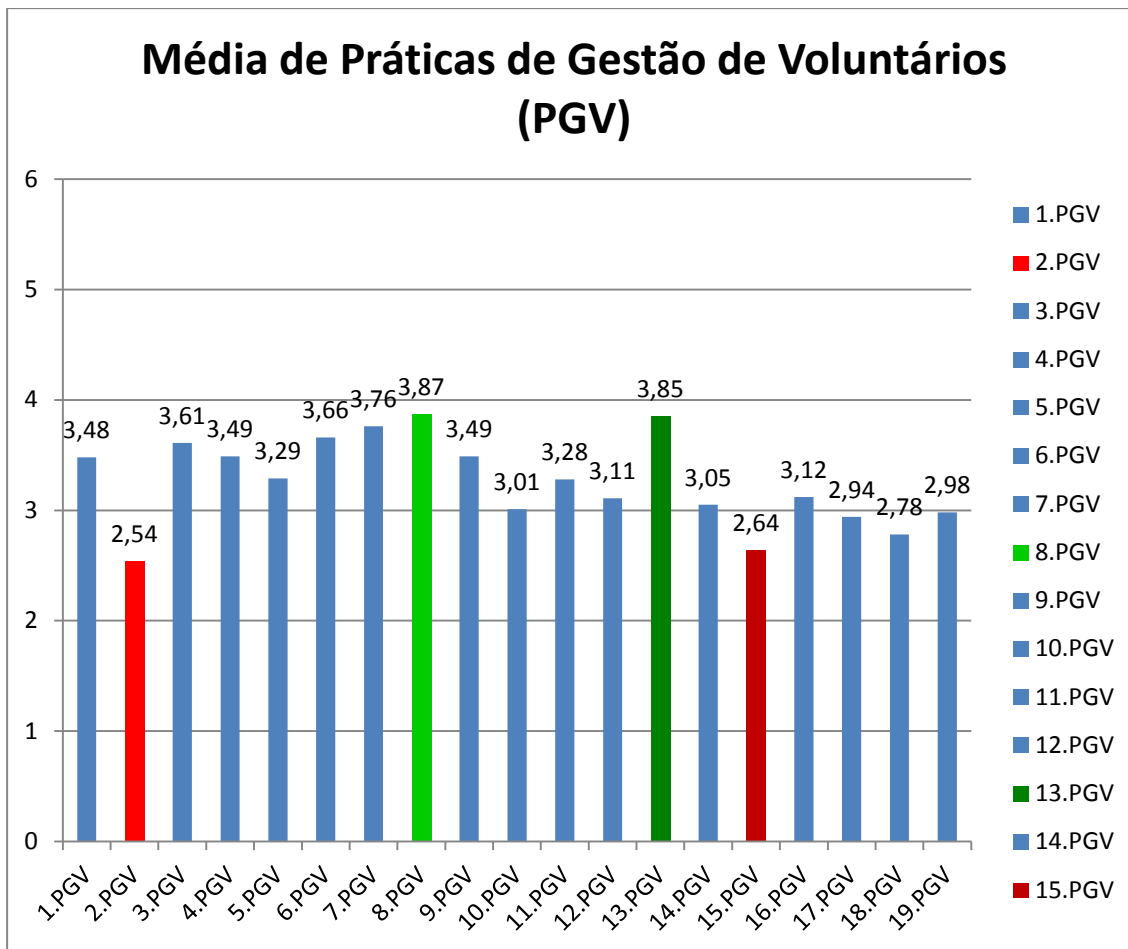


Gráfico 2: Médias das práticas de gestão de voluntários (PGV) das OSFL do estudo.

A análise do gráfico pode ser reveladora de outros aspetos nas OSFL do estudo: a diferença de médias entre a prática 3 e 2 sugere que as OSFL do estudo tendem a recrutar mais através de mecanismos informais do que formais; através da análise das médias nos objetivos 17, 18 e 19 é possível referir que parece existir pouco desenvolvimento de políticas de benefícios, mecanismos de *feedback* da satisfação e avaliação do impacto do trabalho dos voluntários; os valores das médias nos objetivos 3, 4, 5, 6 e 7 revelam existir preocupação com a gestão de voluntários nomeadamente ao nível do recrutamento e seleção desta força de trabalho específica, ainda que a um nível mais inicial pois a formação (objetivo 10), a medição do impacto do seu trabalho (objetivo 17) e posterior acompanhamento (objetivo 16) apresentam valores médio baixos; o valor apresentado no objetivo 12 mostra que de uma forma geral existe uma preocupação mediana com a questão da gestão de voluntários nas OSFL em estudo. Estes dados parecem encontrar reflexo nos vários estudos da revisão da literatura exposta no capítulo I, na medida em que por um lado é perceptível nos mesmos a preocupação existente com os voluntários mas, por outro, o nível de formalização da sua gestão parece

ainda relativamente baixo e a adoção de práticas específicas pouco frequentes (recompensas, registo do impacto do seu trabalho, horas de trabalho...). Este aspeto poderá estar associado à dimensão das OSFL da amostra, uma vez que, tal como afirmaram Hager & Brudney (2004) e Lynch & Smith (2008), organizações mais pequenas recrutam com menos regularidade e não têm funções de RH nem sistemas de recrutamento e seleção bem desenvolvidos.

Para análises posteriores nesta investigação considerou-se pertinente utilizar as 19 práticas em conjunto ao invés de isoladamente. Para isso analisou-se a correlação entre os 19 itens desta parte do questionário através do *alpha* de *Cronbach* tendo-se obtido um valor de 0.971, o que indica a existência de uma correlação elevada entre as 19 práticas (Fisher, 2007). Valores de *alpha* superiores a 0.95 podem apontar para redundância dos itens de uma escala (Field, 2009) mas neste caso a análise de consistência tinha como objetivo perceber se faria sentido utilizá-los como um fator (através de uma ACP) em análises ulteriores. Realizou-se então a análise fatorial, que permitiu extrair um fator que explica 66.021% da variância. Para a medida de *Keyser-Meyer-Olkin* foi encontrado um valor de 0.942, revelando uma boa adequabilidade de amostragem, sendo também significativo o teste de esfericidade de *Bartlett* ($\chi^2(171)=3314.608$ $p=0.000$). A extração do fator com *eigenvalue* superior a 1 explica entre 60% a 70% da variância total, o que, de acordo com as recomendações da literatura, se afigura como um valor aceitável (Pallant, 2005). Designou-se o fator como “Práticas de Gestão de Voluntários”, sendo constituído pelos 19 itens da escala pois todos apresentam *loadings* superiores a 0.5¹⁰.

Quadro 3: Componente Práticas de Gestão de Voluntários (Análise de Componentes Principais)

	Componente
	Gestão de Voluntários
16. Inf_Voluntários_HorasdeTrabalho	.887
6. Ficha_Inscrição_Voluntários	.875
14. FormaçãoeDesenvolvimento_Voluntários	.874
11. EstruturaApoio_Voluntário_incluindoResponsavel	.871
9. Integração_VoluntáriosnaOrganização	.855
12. PolíticasEspecíficas_Voluntários	.847
7. EntrevistaosVoluntáriosporResponsável	.841
4. DescriçãoPosiçãoePerfis_Voluntários	.838
10. FormaçãoInicial_Voluntários	.836

¹⁰ Os resultados detalhados desta análise podem ser consultados no anexo 9.

5. ProcedimentosSeleção_VoluntáriosAdequados	.836
17. Medição do Impacto do Trabalho_Voluntários	.834
8. Supervisores_Voluntários	.830
15. Formação do Staff Remunerado	.813
19. Recolha_Opinião_Satisfação_Voluntários	.800
18. Cerimónias_Prémios_Voluntários	.755
13. Seguro Obrigatório_Voluntários	.741
3. Recrutamento Informal_Voluntários	.730
2. Recrutamento Ativo_Voluntários	.701
1. Parcerias_Instituições para Recrutar Voluntários	.621
<hr/>	
% de Variância Explicada	66.021

5. Estudo da Capacidade Organizacional e a gestão de voluntários

Vimos no capítulo I o quadro teórico sobre a capacidade organizacional, que apesar da sua dimensão relativamente vasta não apresenta ainda uma definição consensual para o conceito. As referências sugerem que a capacidade organizacional de OSFL está intimamente ligada aos conceitos de eficácia e sustentabilidade destas organizações, que sobrevivem muitas vezes graças ao trabalho desenvolvido por grupos de trabalhadores que prestam serviço sem serem remunerados – os voluntários. Os papéis que os voluntários desempenham nas OSFL são variados, tendo-se inclusive gerado o debate acerca da profissionalização da gestão deste grupo de trabalhadores. Sob este ponto de vista, e de acordo com autores como Rehnberg, Sinatra & Bies (2010, cit por Connors, 2012), torna-se importante construir e aumentar a capacidade das OSFL gerirem voluntários.

Estando um dos objetivos iniciais deste estudo focado na capacidade organizacional das OSFL para gerir voluntários, considerou-se importante tentar perceber se a capacidade organizacional influenciava a gestão de voluntários. Como tal, começou-se por realizar análises de regressão linear simples, usando os quatro fatores de capacidade organizacional gravados e resultantes da ACP do QCO como variáveis independentes ou preditoras e o fator Práticas de gestão de voluntários como variável dependente ou critério.

Os resultados das análises de regressão linear simples, realizadas isoladamente para cada uma das variáveis, permitiram indicar que três dos quatro fatores se mostraram preditores significativos da gestão de voluntários. O fator 1 (Capacidade de Liderança e Planeamento) apresenta um poder explicativo de 3.7% ($R=0.193$; $p=0.012$) da variância ($t=2.554$; $p=0.012$), o fator 2 (Capacidade de Adaptação e Gestão) contribui com 13.5% ($R=0.367$; $p=0.000$) da

variância ($t=5.115$; $p=0.000$) e o fator 3 (Capacidade Operacional) contribui com 12.9% ($R=0.360$; $p=0.000$) da variância ($t=4.998$; $p=0.000$). O fator 4 (Capacidade da Direção), apesar de não se constituir como um preditor significativo explica 2% ($R=0.042$; $p=0.586$) da variância ($t=-0,546$; $p=0.586$) da gestão de voluntários. Face à inexistência de significância na predição é pertinente considerar que este fator se assume como irrelevante na gestão de voluntários. A ausência de uma relação estatisticamente significativa quanto a este fator parece remeter para uma quase “desresponsabilização” na gestão de voluntários quando se remete para a experiência e participação dos gestores destas organizações. Ou seja, não será propriamente a diversidade de experiências dos gestores destas organizações e a sua participação que poderão exercer grande influência na forma como são geridos os voluntários. Por outro lado, percebe-se que é a dimensão mais crítica (segundo Connolly & York, 2003) da capacidade organizacional que exerce maior influência na gestão de voluntários – a capacidade de adaptação e gestão parecem determinantes no que se refere a este grupo de trabalhadores.

Quadro 4: Análise de Regressão Linear Simples

Preditores	β	R^2	F
Capacidade de Liderança e Planeamento	0.193	0.037	6.522*
Capacidade de Adaptação e Gestão	0.367	0.135	26.160**
Capacidade Operacional	0.360	0.129	24.983**
Capacidade da Direção	-0.042	0.02	0.299

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$

Seguidamente averiguou-se o poder preditivo das quatro componentes da Capacidade Organizacional quando integradas num modelo global explicativo da Gestão de voluntários. Para tal, efetuou-se uma análise de regressão múltipla (método *enter*)¹¹ utilizando as componentes da Capacidade Organizacional (Capacidade de Liderança e Planeamento, Capacidade de Adaptação e Gestão, Capacidade Operacional e Capacidade da Direção) como variáveis independentes ou preditores, e a Gestão de voluntários, medida pela componente Práticas de Gestão de Voluntários, como variável dependente ou critério. Como pode constatar-se no Quadro 5, o modelo constituído pelas quatro componentes da Capacidade organizacional explica 28.6% da variância total na Gestão de Voluntários. Os coeficientes de determinação semi-parcial mostram-nos que é a variável Capacidade de Adaptação e Gestão

¹¹ Os resultados detalhados das Análises de Regressão Linear podem ser consultados no Anexo 10.

aquela com maior efeito preditivo (13.469%), seguida da componente Capacidade Operacional (12.960%). A dimensão do efeito combinado destas duas variáveis explica cerca de 25% da Gestão de voluntários, ao passo que o efeito isolado das restantes é muito fraco (ou aproximadamente nulo no caso da Capacidade da Direção). Fredericksen & London (2000) referiram que a sobrevivência organizacional geralmente requer um planeamento e um desenvolvimento de uma visão e objetivos comuns, assim como uma avaliação precisa e uma gestão eficaz dos potenciais recursos humanos e financeiros existentes. No que se refere ao apoio operacional, o pessoal, a estrutura organizacional e as instalações também afetam a capacidade de uma ação eficaz. Este aspeto confirma assim mais uma vez, a existência de um alinhamento entre a teoria exposta e os resultados obtidos. Convém, ainda assim, e apesar do maior peso comprovado de duas das dimensões de capacidade organizacional – Capacidade de Adaptação e Gestão e Capacidade Operacional – recordar que as quatro dimensões têm uma natureza interdependente, sendo o diagnóstico de Capacidade Organizacional sistémico. Isto implica que desenvolver uma das dimensões não implicará, obrigatoriamente, melhorias quando existem problemas noutras dimensões (Bolton & Abdy ,2007, cit. por Cornforth & Mordaunt, 2011).

Quadro 5: Análise da Regressão Linear Múltipla (Método *Enter*).

Variáveis explicativas	Valores Beta	R ² semi-parcial (%)
Capacidade de Liderança e Planeamento	0.193	3.725
Capacidade de Adaptação e Gestão	0.367	13.469
Capacidade Operacional	0.360	12.960
Capacidade da Direção	-0.042	0.176
R ² ajustado	0.286*	
F (4,165)	17.961	

*p < 0.01

6. Estudo dos objetivos que as OSFL procuram atingir quando recorrem a voluntários

No caso específico português, os voluntários desempenham tarefas de direção e gestão da organização e nos órgãos sociais (cerca de 80%), na venda de produtos ou outras atividades (cerca de 16%) e no desenvolvimento de apoio direto aos beneficiários (cerca de 40%) (Amaro et al., 2012). Estas tarefas não se associam propriamente a uma utilização acessória dos voluntários, muito pelo contrário colocam os voluntários em posições de destaque ao desempenharem papéis ativos e essenciais no desenvolvimento das OSFL. A tabela seguinte mostra-nos o descritivo de frequências e percentagens da lista de seis opções apresentadas (no presente estudo):

Objetivo	Frequência	Percentagem
1) Realizar atividades que contribuem diretamente para a missão, em substituição (ex: férias ou fins de semana) ou complementaridade com o trabalho desenvolvido pelos colaboradores remunerados.	75	42,4%
2) Melhorar a gestão da organização recorrendo às competências específicas dos voluntários, que de outra forma não existiriam na organização.	70	39,5%
3) Beneficiar de competências específicas necessárias na organização, mas que não justificam a contratação de um colaborador remunerado.	49	27,7%
4) Beneficiar de competências específicas necessárias na organização, mas para as quais não há verbas disponíveis para contratação.	55	31,1%
5) Valorizar os serviços prestados, complementando-os com atividades que não seriam normalmente desenvolvidas	94	53,1%

pelos colaboradores remunerados.		
6)Desenvolver projetos específicos com utentes, que não existiriam sem os voluntários.	72	40,7%

Tabela 22: Objetivos que as OSFL procuram cumprir com os seus voluntários.

A observação atenta da tabela 22 revela que mais de metade (53.1%) das OSFL do estudo utiliza os voluntários para valorizar os serviços prestados, complementando os mesmos com atividades que não seriam desenvolvidas por colaboradores remunerados (objetivo 5), ao passo que o objetivo menos associado à utilização de voluntários é o 3 em que 27.7% das organizações revelam utilizar voluntários para beneficiar de competências específicas necessárias na organização, mas que não justificam a contratação de um colaborador remunerado. Estes dois objetivos, juntamente com o 6 apontam para uma utilização mais secundária/acessória dos voluntários, ao passo que os objetivos 1, 2 e 4 estão associados a uma utilização mais essencial destes recursos, tendo sido assinalados respetivamente por 42.4%, 39.5% e 31.1% organizações. Estes dados apontam para uma combinação particular entre uma utilização de voluntários em atividades mais acessórias (no caso do objetivo 5 que representa a maior fatia – 53.1%) e atividades essenciais (no caso do objetivo 1 que representa a segunda maior fatia – 42.4%).

7. Estudo das diferenças da utilização de PGV consoante o tipo de objetivos que as OSFL procuram cumprir com os voluntários

Procurou averiguar-se se a frequência de utilização de práticas de gestão de voluntários era influenciada pelos diferentes objetivos que as OSFL procuravam cumprir com os seus voluntários. Para tal tornou-se necessário testar o fator Práticas de Gestão de Voluntários para cada objetivo consoante as OSFL o assinalassem ou não. Por forma a escolher o teste mais adequado (Field, 2009) testou-se a normalidade da distribuição em cada objetivo¹² sendo possível assumir distribuições normais nos objetivos 1 e 2. Foi por isso utilizado um teste t de *Student* para averiguar se há diferenças entre as organizações que assinalaram aqueles objetivos face às que não os assinalaram. Não foram encontradas diferenças no que diz respeito à utilização de práticas de gestão de voluntários ($t(168) = -1.298$, $p=0.196$; $t(168) = -1.955$, $p=0.052$, respetivamente). Nos objetivos 3, 4, 5 e 6, e de acordo com os valores obtidos (através das assimetrias, dos resultados dos testes de ajustamento à normalidade K-S e análise

¹² Os resultados detalhados dos pressupostos da normalidade podem ser consultados anexo 11.

dos histogramas) não foi possível assumir a normalidade das distribuições procedendo-se à análise das possíveis diferenças através do teste não-paramétrico de *Mann-Whitney*. Apenas no objetivo 4, não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas entre as OSFL que procuram cumprir este objetivo através dos voluntários ($U=2747.500$; $p=0.278$). Nos objetivos 3, 5 e 6, os resultados apontam para a existência de diferenças ($U=1953.500$; $p=0.001$, $U=2769.500$; $p=0.010$ e $U=2232.000$; $p=0.000$, respetivamente), sendo que nos três casos a média de práticas de gestão de voluntários é superior nas OSFL que procuram cumprir estes objetivos com os seus voluntários. Teoricamente poderia fazer sentido pensar que nestes objetivos, mais associados a atividades acessórias, a média de Práticas de Gestão de Voluntários fosse menor. Face aos resultados encontrados, uma vez que as atividades em que têm voluntários são menos centrais, isso pode obrigar as organizações a um esforço de gestão mais explícito. Quando a utilização dos voluntários está mais associada às atividades principais, a sua gestão possivelmente estará integrada na gestão corrente, sendo necessário um menor esforço na gestão específica dos voluntários.

8. Estudo das diferenças entre OSFL com e sem responsável/coordenador de voluntários e a adoção de PGV

Uma das hipóteses que se levantou durante a investigação, e uma vez que a literatura recente demonstra uma preocupação crescente com a profissionalização da gestão de voluntários, está associada à adoção de PGV face à presença ou ausência de um responsável/coordenador de voluntários nas OSFL em estudo. De outra forma, procurou perceber-se se a utilização de práticas de gestão de voluntários era influenciada pelo facto de as OSFL terem responsável/coordenador de voluntários. Para isso, efetuou-se um teste à diferença de médias na frequência de utilização do fator Práticas de Gestão de voluntários (variável dependente) em dois grupos (variável independente), sendo que um deles era constituído pelas OSFL que responderam afirmativamente à questão 11 da parte I do questionário e o outro pelas que revelaram não ter coordenador/responsável de voluntários. De forma a escolher o teste adequado (paramétrico ou não paramétrico) procedeu-se à verificação da normalidade da distribuição do fator Práticas de Gestão de Voluntários nos dois grupos¹³. Uma vez que não se podia assumir a normalidade da distribuição, e este é um requisito para a utilização de testes paramétricos (Field, 2009), optou-se por utilizar o teste não-paramétrico alternativo (*Mann-Whitney*) para o efeito. Os resultados do teste ($U=1003.500$; $p=0.000$) indicam que as OSFL que possuem um responsável/coordenador de voluntários e as OSFL que não possuem este

¹³ Os resultados detalhados da verificação deste pressuposto podem ser consultados no anexo 12.

responsável são diferentes quanto à utilização de Práticas de Gestão de voluntários, sendo que as OSFL com responsável de voluntários apresentam práticas de gestão de voluntários, em média, superiores às OSFL sem responsável de voluntários, como se pode observar pelos dados das tabelas 23 e 24.

	A Organização possui um responsável/coordenador de voluntários?	N	Postos de média	Soma de Classificações
Práticas_GestãodeVoluntários	Sim	93	113.21	10528.50
	Não	77	52.03	4006.50
	Total	170		

Tabela 23: Média das pontuações de PGV nas organizações com/sem responsável de voluntários.

	Práticas_GestãodeVoluntários
U de Mann-Whitney	1003.500
Wilcoxon W	4006.500
Z	-8.070
Significância Sig. (2 extremidades)	.000

Tabela 24: Estatística teste *Mann-Whitney*.

Capítulo IV – Conclusões e considerações finais

Os dados expostos no capítulo anterior permitem tecer uma série de considerações relevantes para o Terceiro Setor e responder às questões que estiveram na base desta investigação. Por um lado, e graças à extensão do questionário administrado, foi possível proceder a uma caracterização, por consequência extensa também, das organizações que compõem a amostra. Por outro lado, uma série de informações relativas à capacidade organizacional, à gestão de voluntários e aos objetivos que se cumprem quando as organizações os utilizam são acrescentadas com este estudo.

As respostas às questões levantadas inicialmente foram obtidas pelo recurso à metodologia quantitativa de recolha e análise dos dados, visto o objetivo estar também relacionado com a possibilidade de compreender o maior número possível de organizações em todo o país. A amostra foi obtida com base no universo disponível de Instituições Particulares de Solidariedade Social no país.

O objetivo deste capítulo é compilar de forma sintetizada os principais achados desta investigação, fazer algumas recomendações quanto à informação que o estudo acrescenta e ainda expor as limitações subjacentes ao estudo. Algumas sugestões para o futuro serão também avançadas.

1. Capacidade Organizacional

Este estudo permitiu evidenciar boas características psicométricas no instrumento proposto para avaliação da capacidade organizacional. Parece assim estarmos na presença de um potencial instrumento com utilidade, não só na investigação, como também no contexto organizacional do Terceiro Setor e cuja utilização poderá contribuir para efetuar a sua validação efetiva e correta utilização com riscos diminuídos de enviesamento.

A análise das pontuações obtidas remete para a existência de OSFL na amostra com um nível de capacidade organizacional global médio. Este nível médio é obtido pelo balanço das pontuações medianas das quatro componentes onde se afigura importante prestar alguma atenção especial no que respeita à Capacidade de Adaptação e Gestão e à Capacidade Operacional.

Era ainda objetivo deste trabalho investigar se a capacidade organizacional influenciava a gestão de voluntários, tendo-se encontrado um modelo explicativo da gestão de voluntários

em função da capacidade organizacional (através da Regressão Linear Múltipla). Segundo este modelo, 28.6% da gestão de voluntários é influenciada pela capacidade organizacional. Isto remete para o já exposto em estudos anteriores de que se afigura importante construir e aumentar a capacidade das OSFL gerirem voluntários Rehnborg, Sinatra & Bies (2010, cit por Connors, 2012). Se este diagnóstico do nível de capacidade organizacional das OSFL da amostra estiver correto, torna-se imperativo ponderar programas de capacitação nestas organizações, visto as mesmas apresentarem níveis mais baixos nas dimensões de capacidade mais importantes (segundo o modelo estatístico encontrado) para a gestão de voluntários. Programas de capacitação esses que, segundo as recomendações da literatura (Cornforth & Mordaunt, 2011), conjuguem as duas abordagens possíveis: *deficit* para diagnosticar falhas e *empowerment* por forma a fortalecer as organizações, garantindo desta forma a sua eficácia e sustentabilidade. Sublinha-se que esta última característica remete para a capacidade de sobrevivência e continuidade das próprias OSFL.

Outra questão que merece destaque relaciona-se com o debate da profissionalização da gestão de voluntários, que aqui pode ser justificada face aos valores encontrados através do Modelo de Regressão Linear Múltipla em que, quase um terço da gestão de voluntários é influenciado pela capacidade organizacional das OSFL. O modelo proposto pelos autores Safrit & Schmiesing (2011) deve aqui ser considerado, não esquecendo que: as competências de gestão de voluntários, por si só, não são suficientes na gestão destes recursos pois as mesmas devem ser alinhadas com o contexto, que assume particular relevância.

2. Práticas de Gestão de Voluntários

As práticas de gestão de voluntários utilizadas, permitem inferir que existe uma preocupação com a gestão destes recursos, apesar de o nível de adoção de práticas em média, nesta amostra, ser baixo. Ainda no que respeita às práticas, foi possível perceber que a frequência de utilização das mesmas é superior em OSFL que recorrem aos voluntários para realizar atividades mais secundárias da organização. Apurou-se também que a frequência de utilização das mesmas se encontra correlacionada positivamente com o nº de voluntários regulares. Isto implica que tendencialmente o nível de PGV seja mais elevado em organizações com mais voluntários. Apesar de não se verificarem níveis muito elevados da adoção de práticas de gestão de voluntários (apenas no recrutamento e seleção através de mecanismos informais) a gestão destes recursos não é negligenciada nestas organizações. Esta informação merece reforço pelo facto de ter sido encontrada uma relação estatisticamente significativa entre as

OSFL que possuem responsáveis/coordenadores de voluntários e a frequência de utilização de PGV: as organizações que possuem responsáveis/coordenadores de voluntários tendem a adotar uma média superior de PGV do que as organizações que não possuem responsáveis.

3. Objetivos a cumprir com a utilização dos voluntários

Como já foi referido a utilização de voluntários pode servir fins diversos numa organização, sendo que no caso das organizações da amostra encontramos uma combinação de utilidades. Isto é, não se verificou que as organizações recorrem aos voluntários só para um tipo de atividades específicas como o voluntariado, mas sim para um conjunto de atividades que combinam a sua utilização quer em atividades mais acessórias/secundárias, quer em atividades mais essenciais e principais.

4. As organizações do SNL

O capítulo III apresenta-nos dados referentes à caracterização da amostra que nos permitem concluir que nesta amostra predominam OSFL das zonas Norte e Centro, essencialmente ligadas à área dos Serviços Sociais, com idade compreendida entre os 11 e os 50 anos de idade e um financiamento anual total compreendido entre 100000€ e 1 milhão€. O número total de trabalhadores varia entre 1 e 10930, o de voluntários regulares entre 0 e 650 tendo a maioria dos seus Diretores Técnicos concluído o Ensino Superior na área das Ciências Sociais e Humanas.

O número de trabalhadores remunerados e o financiamento anual recebido apresentam uma correlação moderada e positiva nesta amostra. No que diz respeito ao número de voluntários e o financiamento, foram encontrados valores que remetem para uma correlação positiva mas baixa. Seguindo a tendência anterior, o número de voluntários e as PGV nesta amostra apresentam também uma correlação positiva e baixa.

As OSFL da amostra que desenvolvem atividades de voluntariado são mais características das zonas Norte e Centro (podendo este aspeto associar-se à sua maior representatividade na amostra).

5. Limitações do estudo e sugestões para futuras investigações

Uma das primeiras limitações apontadas para este estudo está relacionada com a questão da deseabilidade social na resposta ao questionário, ou seja, o desejo de responder por forma a

assinalar uma resposta que corresponderia a um nível de capacidade organizacional mais desejado do que o que efetivamente se confirma. Neste caso específico, os Diretores Técnicos poderão ter enviesado (consciente ou inconscientemente) as respostas por forma a colocar as organizações em níveis mais elevados de capacidade organizacional do que o que apresentam efetivamente. Esta limitação apresenta uma estreita relação com as designadas variáveis de investigação constituindo-se esta como uma variável parasita e cujo controlo não depende do investigador. Não obstante, considerou-se pertinente referi-la.

Outra limitação que pode surgir ainda relativamente à questão da avaliação da capacidade organizacional é o facto de a literatura sugerir que a mesma deve ser transversal à organização e efetuada por membros de diversos escalões, o que efetivamente não se confirmou neste estudo dados os constrangimentos de tempo. Uma das sugestões que pode ser deixada para investigações futuras é aplicar o mesmo questionário em vários escalões (inclusive nos voluntários) e proceder à comparação dos resultados. Este aspeto pode promover o trabalho em equipa nas organizações e um maior envolvimento da gestão com os níveis hierárquicos inferiores, aumentando assim a Capacidade da Direção (componente quatro da Capacidade Organizacional). O facto de se promover a discussão direta entre a gestão e os voluntários pode tornar perceptíveis questões importantes e que estariam camufladas na ausência deste “confronto”.

Ainda referindo as limitações do estudo desenvolvido, refira-se a baixa taxa de respostas tendo em consideração o número de OSFL total contemplado (6067) e as respostas obtidas (177). Estes números podem comprometer a representatividade da amostra. É de ressaltar, contudo, que mesmo com uma taxa de não resposta tão elevada (97%), o número de OSFL da amostra foi suficiente para permitir efetuar análises estatísticas sofisticadas e complexas.

Sendo que a fase de validação do pré-teste compreende várias etapas, é de referir que aqui não foi considerada a fase de aplicação a uma pequena amostra que poderia servir para rever itens que não sejam bem compreendidos ou que não estejam bem construídos. Após esta aplicação seria então aplicado a outra amostra (diferente) que permitiria realizar as análises estatísticas aos itens revistos e reformulados. A verificação da construção dos itens foi realizada apenas por colegas que trabalham em investigação científica, podendo também esta ser apontada como uma limitação do estudo.

O facto de se terem encontrado evidências de um maior esforço na gestão de voluntários quando os objetivos que se procuram cumprir estão mais associados a tarefas secundárias

poderá constituir também outro aspeto importante a ter em conta em futuras investigações, por forma a esclarecer as verdadeiras razões que motivam este aspeto.

Seria ainda de todo pertinente continuar o estudo e desenvolvimento do instrumento proposto face aos resultados obtidos, visto não existir no contexto de aplicação algo semelhante e ainda vislumbrar-se a possibilidade da sua aferição e validação científicas concretas. Investigações futuras neste sentido, permitiriam ainda comparar resultados face aos que foram agora encontrados.

Bibliografia:

Abzug, R. & Watson, M. R. (s.d.). *Organizational capacity: issues and concerns regarding performance standards*. disponível em: <http://www.huduser.org/publications/pdf/BuildOrgComms/SectionIV-Paper1.pdf>

Amaro, R., Correia, T., Gaspar, V. & Romão, G. (2012). *Estudo de caracterização do voluntariado em Portugal – Trabalho para o Conselho Nacional para a Promoção do Voluntariado*. Lisboa: PROACT, ISCTE.

Austin, M., Regan, K., Samples, M., Schwartz, S. & Carnochan, S. (2011). Building Managerial and Organizational Capacity in Nonprofit Human Service Organizations Through a Leadership Development Program. *Administration in Social Work*, 35(3), 258-281. doi:10.1080/03643107.2011.575339.

Australian Bureau of Statistics (2006). *Voluntary Work Australia*. Acedido em Julho de 2014, em: [http://www.ausstats.abs.gov.au/ausstats/subscriber.nsf/0/404350EEC6509985CA2579580013177A/\\$File/44410_2010.pdf](http://www.ausstats.abs.gov.au/ausstats/subscriber.nsf/0/404350EEC6509985CA2579580013177A/$File/44410_2010.pdf).

Azevedo, C., Franco, R. C. & Meneses, J. W. (2010). *Gestão de Organizações Sem Fins Lucrativos*. Porto. Vida Económica.

Backer, T. E. (2000). *Strengthening nonprofits: Capacity building and philanthropy*. Encino, CA: Human Interaction Research Institute.

Blumenthal, B. (2003). *Investing in capacity building: A guide to high impact approaches*. New York: The Foundation Center.

Brewis, G., Hill, M. & Stevens, D. (2010). *Valuing Volunteer Management Skills*. Institute for Volunteering Research. Disponível em: http://www.valuenetwork.org.uk/Documents%20for%20Website/Employability/IVR%20Valuing%20vol_managmt_skills.pdf, acedido em Novembro de 2014.

Brudney, J. L. & Kellough, E. J. (2000). Volunteers ins State Government: Involvement, Management and Benefits. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 29, 111-130.

Buteau, E., Buchanon, P., Bolanos, C., Brock, A. & Chang, K. (2008). *More than Money: Making a Difference with Assistance Beyond the Grant*. Cambridge, MA: The Center for Effective Philanthropy. Disponível em <http://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/advancing-philanthropy/Pages/Making-a-Difference-with-Assistance-Beyond-the-Grant.aspx>

Carvalho, A. (2010). Quantifying the Third Sector in Portugal: an Overview and Evolution from 1997 to 2007. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*. 21 (4), 588-610.

Clark, J. & Wilding, K. (2011). Trends in Voluntary Sector Employment, in Cunningham, I. & James, P. (eds.). *Voluntary Organizations and Public Service Delivery*, New York: Routledge, p.37-53. in http://www.google.pt/books?hl=en&lr=&id=R7cABL4h048C&oi=fnd&pg=PA37&dq=3+Trends+in+Voluntary+Sector+Employment&ots=VX1YAnry6b&sig=wcH2DLIHekiJr_0Ft1SXd5YTtVE&redir_esc=y#v=onepage&q=3%20Trends%20in%20Voluntary%20Sector%20Employment&f=false

Cnaan, R. A. & Cascio, T. A. (1998). Performance and commitment: Issues in management of volunteers in human service organizations. *Journal of Social Service Research*, 24(3), 1–37.

Connolly, P. & York, P. (2002). Evaluating Capacity building efforts for nonprofit organizations. *OD Practitioner*, 34 (4), 33-39.

Connolly, P. & York, P. (2003). *Building the capacity of capacity builders: a study of management support and field-building organizations in the nonprofit sector*. Los Angeles, CA: TCC Group.

Connors, T. D. (2012). *The Volunteer Management Handbook: Leadership Strategies for Success*. New Jersey. John Wiley & Sons, Inc.

Cornforth, C. & Mordaunt, J. (2011). Organisational Capacity Building: Understanding the Dilemmas for Foundations of Intervening in Small- and Medium-Size Charities. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*. 22 (3), 428-449.

David Lucile & Packard Foundation (s/d), *A Compendium for a Nonprofit Assessment*, Acedido em Julho de 2014, em: <http://packard-foundation-oe.wikispaces.com/file/detail/A+Compendium+for+a+Nonprofit+Assessment.doc>

Etzioni, A. (1972). The untapped potential of the ‘Third Sector’. *Business & Society Review*, 1(Spring): 39–44.

Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS (and sex and drugs and rock 'n' roll – 3rd Ed)*. London: Sage.

Fisher, C. (2007). *Researching and writing a dissertation: a guide book for business students – 2nd Ed*. England: Prentice Hall.

Franco, R. C. (2005) “Defining the Nonprofit Sector: Portugal.” *Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project*, No. 43. Baltimore: The Johns Hopkins Center for Civil Society Studies.

Franco, R. C., Sokolowski, S. W., Hairel, E. M. H., Salamon, L. M. (2005). *O setor não lucrativo português numa perspetiva comparada*, John Hopkins University e Universidade Católica Portuguesa, disponível em <http://www.bcsdportugal.org/>, acedido em Julho de 2014.

Fredericksen, P. & London, R. (2000). Disconnect in the hollow state: the pivotal role of organizational capacity in community-based development organizations. *Public Administration Review*. 60 (3), 230-239.

GHK (2010). *Volunteering in the European Union*. Brussels: Directorate General Education and Culture. Disponível em: http://ec.europa.eu/citizenship/pdf/doc1018_en.pdf, acedido em Julho de 2014.

Grossman, J., B. & Furano, K. (1999). Making the most of volunteers. *Law and Contemporary problems*. 62 (4), 199-218.

Guthrie, K. & Preston, A. (2005). *Building Capacity while assessing it*. Blueprint Research & Design Inc.

Hager, M., A. & Brudney, J., L. (2004). *Volunteer Management Practices and Retention of Volunteers*. The Urban Institute.

HUD.GOV – US Department of Housing and Urban Development. (s/d). *Program Sustainability*, disponível em: http://portal.hud.gov/hudportal/documents/huddoc?id=hhpqm_final_ch7.pdf; acessado em Novembro de 2014.

Jucovy, L. & Furano, K. (1998). *Uniting the efforts of volunteer and paid service providers: current practices from the field*. Public/Private Ventures, disponível em http://ppv.issuelab.org/resource/spectrum_of_service_uniting_the_efforts_of_volunteers_and_paid_service_providers_current_practices_from_the_field_a, acessado em Outubro de 2013.

Kendall, J. (2011). Terra Incognita: third sectors and European policy processes, in Kendall, J. (Ed.) *Handbook on third sector policy in Europe: multi-level processes and organized civil society*. Edward Elgar Publishing. p. 3-20. in http://www.google.pt/books?hl=en&lr=&id=UwP0ZE-drsIC&oi=fnd&pg=PA3&dq=Terra+Incognita:+third+sectors+and+European+policy+processes&ots=iIttoe74qa&sig=V-LuCeN9iH-ZQI5cauXyplGp5AQ&redir_esc=y#v=onepage&q=Terra%20Incognita%3A%20third%20sectors%20and%20European%20policy%20processes&f=false, acessado em Outubro de 2014

Ketele, J.M. & Roegiers, X. (1993). *Metodologia da Recolha de Dados*. Lisboa. Instituto Piaget.

Knauff, E. B., Berger, R. A. & Gray, S. T. (1991). *Profiles of Excellence*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Kotler, P. & Murray, M. (1975). Third sector management—The role of marketing. *Public Administration Review*, 35(5): 467–472.

Kreitner, R. (1998). *Management* (7ª Ed.). Boston, MA: Houghton Mifflin.

Lynch, S. & Smith, K. (2008). The Dilemma of Judging Volunteers: The Recruitment and Selection of Unpaid Workers. *Personnel Review*, 39(1), 80-95.

Machin, J. & Paine, A. E. (2008). *Management matters: a national survey of volunteer management capacity*. Institute for Volunteering Research. Disponível em: <http://www.valuenetwork.org.uk/Documents%20for%20Website/Subgroup%20B/Background%20papers/IVR%20Manag%20Matters.pdf>, acessado em Novembro de 2014.

McDonald, R. E. (2007). An investigation of innovation in nonprofit organizations: The role of organizational mission. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 36(2): 256–281.

McKinsey & Company for Venture Philanthropy Partners (2001). *Effective Capacity Building in Nonprofit Organizations*. Reston, VA: Venture Philanthropy Partners.

Melnik, E., Petrella, F. & Richez-Battesti, N. (2013). Does the professionalism of management practices in nonprofits and for-profits affect job satisfaction? *The International Journal of Human Resource Management*, 24:6, 1300-1321.

Oliveira, S. L. (2002). *Tratado de metodologia científica*. São Paulo: Ed. Pioneira.

Pallant, J. (2005). *SPSS Survival Manual: a step by step guide to data analysis using SPSS – 2nd Ed*. Australia: Allen & Unwin.

Provan, K. G. & Milward H. B. (1995). A Preliminary Theory of Interorganizational Network Effectiveness: A Comparative Study of Four Community Mental Health Systems. *Administrative Science Quarterly* 40(2): 1–33.

Ramos, S. P. R. (2012). *O Emprego no Terceiro Setor – Uma Análise Comparativa*. Dissertação final do curso de Mestrado em Economia Social. Universidade do Minho. Braga.

Reed, E. & Morariu, J. (2010). *State of Evaluation 2010: Evaluation Practice and Capacity in the Non Profit Sector*. Washington, DC:Innovation Network.

Safrit, R., D. & Schmiesing, R. (2011). *The Volunteer Management Handbook: Leadership Strategies for Success (2nd Edition)*. *Volunteer models and management*, John Wiley and Sons.USA.

Salamon, L. M., Sokolowski, S. W., Haddock, M. & Tice, H. S. (2012). *Portugal's Nonprofit Sector in Comparative Context*. Johns Hopkins Center for Civil Society Studies e Instituto Nacional de Estatística, Disponível em http://ccss.jhu.edu/wp-content/uploads/downloads/2012/04/Portugal_Comparative-Report_FINAL_4.2012.pdf, acessado em Julho de 2014.

Statistics Canada (2010). *Volunteering in Canada, 2010*. Acessado em Julho de 2014, em:

http://www5.statcan.gc.ca/access_acces/alternative_alternatif.action?teng=The%20Daily,%20Monday,%20April%2016,%202012:%20Study:%20Volunteering%20in%20Canada,%202010&tfra=Le%20Quotidien,%20le%20lundi%2016%20avril%202012%20:%20%20%C3%89tude%20:%20Le%20b%C3%A9n%C3%A9volat%20au%20Canada,%202010&l=eng&loc=dq120416b-eng.pdf.

Suárez, D. & Marshall, J. H. (2012). Capacity in the NGO Sector: Results from a National Survey in Cambodia. *Voluntas* (25), 176-200.

Tang, F. Y. Choi, E. & Morrow-Howell, N. (2010). Organizational support and volunteering benefits for older adults. *The Gerontologist*, 50(5), 603–612.

Urban Institute (2004). *Volunteer Management Capacity in America's Charities and Congregations: A Briefing Report*. Washington, D.C.

Vicente, P., Reis, E. & Ferrão, F. (2001). *Sondagens, a amostragem como fator decisivo de qualidade*. 2ª Edição. Edições Sílabo.

Vita, C. J. & Fleming, C. (2001). *Building capacity in non profit organizations*. The Urban Institute. Washington.

Voluntariado (s/d). *Diplomas*. Acedido em Julho de 2014, em: <http://www.voluntariado.pt/left.asp?02.02.01.01>.

Weerawardena, J., McDonald, R. & Mort, G. (2010). Sustainability of nonprofit organizations: An empirical investigation. *Journal of World Business*. 45, 346 – 356.

ANEXOS

DESCRIPTION

The McKinsey Capacity Assessment Grid is a tool designed to help nonprofit organizations assess their organizational capacity. The grid should be used in conjunction with the Capacity Framework, which explains the seven elements of organizational capacity and their components. The grid asks the reader to score the organization on each element of organizational capacity, by selecting the text that best describes the organization's current status or performance. The framework and the descriptions in the grid were developed based on our team's collective experience as well as the input of many nonprofit experts and practitioners. The grid may be used by nonprofit managers, staff, board members and external capacity builders and funders with the following objectives:

- To identify those particular areas of capacity that are strongest and those that need improvement
- To measure changes in an organization's capacity over time
- To draw out different views within an organization regarding its capacity; different responses to the grid among staff, Board members and funders, for example, can be a valuable discussion-starter within an organization.

The grid is not a scientific tool, and should not be used as one. It is very difficult to quantify the dimensions of capacity, and the descriptive text under each score in the grid is not meant to be exact. The scores are meant to provide a general indication – a "temperature" taking, if you will – of an organization's capacity level, in order to identify potential areas for improvement. Furthermore, the results of the exercise should be interpreted in the context of the organizations stage of development. For example, a score of "2" on organizational processes may be sufficient for a new organization, and this area may not merit immediate attention. In fact, many organizations may never get to level 4 on many elements. This tool is meant to be a starting point only. We encourage you to adapt the grid to meet your own organization's capacity assessment needs.

INSTRUCTIONS

GUIDELINES FOR SURVEY ADMINISTRATORS

Decide for which point(s) in time you want to assess the nonprofit's organizational capacity – e.g., today, beginning of last year, 3 years ago, etc. You may choose to assess the organization at two different points in time, in order to measure changes in capacity.

Select the people whom you want to assess the nonprofit (assessors); these can include nonprofit staff members, board members, or external parties. Ideally, assessors should have a good knowledge of the organization for all points in time chosen for the assessment. For the human resources section, decide whom you wish to evaluate in the set of rows pertaining to "CEO/ED and/or senior management team." Options include 1) CEO/ED only; 2) CEO/ED and senior management team considered collectively; 3) CEO/ED on the one hand and senior management team on the other; or 4) individuals taken separately. If you choose option 3 or 4, you may need to copy the relevant section for each separate person or group of persons covered by the assessment.

GUIDELINES FOR THOSE FILLING OUT THE SURVEY

(ASSESSORS)

For each row, determine the description most suitable for the point in time chosen and write the date (e.g., 6/99) in that box. If you are also conducting the assessment for a second point in time, repeat the procedure with the corresponding date (e.g., 6/01).

Mark the box that is closest to describing the situation at hand; descriptions will rarely be perfect. Interpret the text loosely when necessary and keep in mind that you are trying to score your organization on the continuum of "1" to "4." You may select the limit between two boxes if this seems most accurate. If a row is not relevant to the organization assessed, designate the row "N/A"; if you simply have no knowledge, mark the row "N/K." A PDF file of the Capacity Assessment Grid can be obtained on Venture Philanthropy Partners' Web site, www.venturepp.org

CONTENTS

I. Aspirations

- Mission
- Vision – clarity
- Vision – boldness
- Overarching goals

II. Strategy

- Overall strategy
- Goals/performance targets
- Program relevance, and integration
- Program growth and replication
- New program development

- Funding model

III. Organizational skills

- Performance management
 - Performance measurement
 - Performance analysis and program adjustments
- Planning
 - Monitoring of landscape
 - Strategic planning
 - Financial planning/budgeting
 - Operational planning
 - Human resources planning
- Fund-raising and revenue generation
 - Fund-raising
 - Revenue generation
- External relationship building and management
 - Partnership and alliances development and nurturing
 - Local community presence and involvement

Capacity Assessment Grid

Other organizational skills

- Public relations and marketing
- Influencing of policy-making
- Management of legal and liability matters
- Organizational processes use and development

IV. Human resources

- Staffing levels
- Board – composition and commitment
- Board – involvement and support
- CEO/executive director and/or senior management team
 - Passion and vision
 - Impact orientation
 - People and organizational leadership/effectiveness
 - Personal and interpersonal effectiveness
 - Analytical and strategic thinking
 - Financial judgment

– Experience and standing

• Management team and staff – dependence on

CEO/executive director

• Senior management team (if not previously covered)

• Staff

• Volunteers

V. Systems and infrastructure

• Systems

– Planning systems

– Decision making framework

– Financial operations management

– Human resources management – management recruiting, development, and retention

Human resources management – general staff recruiting, development, and retention

– Human resources management – incentives

– Knowledge management

• Infrastructure

– Physical infrastructure – buildings and office space

– Technological infrastructure – telephone/fax

– Technological infrastructure – computers, applications, network, and e-mail

– Technological infrastructure – Web site

– Technological infrastructure – databases and management reporting systems

VI. Organizational structure

• Board governance

• Organizational design

• Interfunctional coordination

• Individual job design

VII. Culture

• Performance as shared value

• Other shared beliefs and values

McKinsey Capacity Assessment Grid

I. ASPIRATIONS	1 Clear need for increased capacity	2 Basic level of capacity in place	3 Moderate level of capacity in place	4 High level of capacity in place
Mission	No written mission or limited expression of the organization's reason for existence; lacks clarity or specificity; either held by very few in organization or rarely referred to	Some expression of organization's reason for existence that reflects its values and purpose, but may lack clarity; held by only a few; lacks broad agreement or rarely referred to	Clear expression of organization's reason for existence which reflects its values and purpose; held by many within organization and often referred to	Clear expression of organization's reason for existence which describes an enduring reality that reflects its values and purpose; broadly held within organization and frequently referred to
Vision – clarity	Little shared understanding of what organization aspires to become or achieve beyond the stated mission	Somewhat clear or specific understanding of what organization aspires to become or achieve; lacks specificity or clarity; held by only a few; or "on the wall," but rarely used to direct actions or set priorities	Clear and specific understanding of what organization aspires to become or achieve; held by many within the organization and often used to direct actions and set priorities	Clear, specific, and compelling understanding of what organization aspires to become or achieve; broadly held within organization and consistently used to direct actions and set priorities
Vision – boldness	No clear vision articulated	Vision exists but falls short of reflecting an inspiring view of the future and of being demanding yet achievable	Vision is distinctive along only one of following two attributes: reflects an inspiring view of future; demanding yet achievable	Vision reflects an inspiring view of future and is demanding but achievable

ANEXO 1 – Mackinsey Capacity Assessment Grid

<p>Overarching goals</p>	<p>Vision (if it exists) not explicitly translated into small set of concrete goals, though there may be general (but inconsistent and imprecise) knowledge within organization of overarching goals and what it aims to achieve</p>	<p>Vision translated into a concrete set of goals; goals lack at least two of following four attributes: clarity, boldness, associated metrics, or time frame for measuring attainment; goals known by only a few, or only occasionally used to direct actions or set priorities</p>	<p>Vision translated into small set of concrete goals, but goals lack at most two of following four attributes: clarity, boldness, associated metrics, or time frame for measuring attainment; goals are known by many within organization and often used by them to direct actions and set priorities</p>	<p>Vision translated into clear, bold set of (up to three) goals that organization aims to achieve, specified by concrete to measure success for each criterion, and by well-defined time frames for attaining goals; goals are broadly known within organization and consistently used to direct actions and set priorities</p>
---------------------------------	--	--	--	--

ANEXO 1 – Mackinsey Capacity Assessment Grid

McKinsey Capacity Assessment Grid	II. STRATEGY	1 Clear need for increased capacity	2 Basic level of capacity in place	3 Moderate level of capacity in place	4 High level of capacity in place
	Overall strategy	Strategy is either nonexistent, unclear, or incoherent (largely set of scattered initiatives); strategy has no influence over day-to-day behavior	Strategy exists but is either not clearly linked to mission, vision, and overarching goals, or lacks coherence, or is not easily actionable; strategy is not broadly known and has limited influence over day-to-day behavior	Coherent strategy has been developed and is linked to mission and vision but is not fully ready to be acted upon; strategy is mostly known and day-to-day behavior is partly driven by it	Organization has clear, coherent medium- to long-term strategy that is both actionable and linked to overall mission, vision, and overarching goals; strategy is broadly known and consistently helps drive day-to-day behavior at all levels of organization
	Goals/performance targets	Targets are non-existent or few; targets are vague, or confusing, or either too easy or impossible to achieve; not clearly linked to aspirations and strategy, and may change from year to year; targets largely unknown or ignored by staff	Realistic targets exist in some key areas, and are mostly aligned with aspirations and strategy; may lack aggressiveness, or be short-term, lack milestones, or mostly focused on "inputs" (things to do right), or often renegotiated; staff may or may not know and adopt targets	Quantified, aggressive targets in most areas; linked to aspirations and strategy; mainly focused on "outputs/outcomes" (results of doing things right) with some "inputs"; typically multiyear targets, though may lack milestones; targets are known and adopted by most staff who usually use them to broadly guide work	Limited set of quantified, genuinely demanding performance targets in all areas; targets are tightly linked to aspirations and strategy, output/outcome-focused (i.e., results of doing things right, as opposed to inputs, things to do right), have annual milestones, and are long-term nature; staff consistently adopts targets and works diligently achieve them
	Program relevance and integration	Core programs and services vaguely defined and lack clear alignment with mission and goals; programs seem scattered and largely unrelated to each other	Most programs and services well defined and can be solidly linked with mission and goals; program offerings may be somewhat scattered and not fully integrated into clear strategy	Core programs and services well defined and aligned with mission and goals; program offerings fit together well as part of clear strategy	All programs and services well defined and fully aligned with mission and goals; program offerings are clearly linked to one another and to overall strategy; synergies across programs are captured

ANEXO 1 – Mackinsey Capacity Assessment Grid

<p>Program growth and replication</p>	<p>No assessment of possibility of scaling up existing programs; limited ability to scale up or replicate existing programs</p>	<p>Limited assessment of possibility of scaling up existing programs and, even when judged appropriate, little or limited action taken; some ability either to scale up or replicate existing programs</p>	<p>Occasional assessment of possibility of scaling up existing programs and when judged appropriate, action occasionally taken; able to scale up or replicate existing programs</p>	<p>Frequent assessment of possibility of scaling up existing programs and when judged appropriate, action always taken; efficiently and effectively able to grow existing programs to meet needs of potential service recipients in local area or other geographies</p>
<p>New program development</p>	<p>No assessment of gaps in ability of current program to meet recipient needs; limited ability to create new programs; new programs created largely in response to funding availability</p>	<p>Limited assessment of gaps in ability of existing program to meet recipient needs, with little or limited action taken; some ability to modify existing programs and create new programs</p>	<p>Occasional assessment of gaps in ability of existing program to meet recipient needs, with some adjustments made; demonstrated ability to modify and fine-tune existing programs and create new programs</p>	<p>Continual assessment of gaps in ability of existing programs to meet recipient needs and adjustment always made; ability and tendency efficiently and effectively to create new, truly innovative programs to the needs of potential service recipients in local area or other geographies; continuous pipeline of new ideas</p>

ANEXO 1 – Mackinsey Capacity Assessment Grid

McKinsey Capacity Assessment Grid	II. STRATEGY	1 Clear need for increased capacity	2 Basic level of capacity in place	3 Moderate level of capacity in place	4 High level of capacity in place
	Funding model	Organization highly dependent on a few funders, largely of same type (e.g., government or foundations or private individuals)	Organization has access to multiple types of funding (e.g., government, foundations, corporations, private individuals) with only a few funders in each type, or has many funders within only one or two types of funders	Solid basis of funders in most types of funding source (e.g., government, foundations, corporations, private individuals); some activities to hedge against market instabilities (e.g., building of endowment); organization has developed some sustainable revenue-generating activity	Highly diversified funding across multiple source types; organization insulated from potential market instabilities (e.g., fully developed endowment) and/or has developed sustainable revenue-generating activities; other nonprofits try to imitate organization’s fund-raising activities and strategies

ANEXO 1 – Mackinsey Capacity Assessment Grid

McKinsey Capacity Assessment Grid	III. ORGANIZATIONAL SKILLS	1 Clear need for increased capacity	2 Basic level of capacity in place	3 Moderate level of capacity in place	4 High level of capacity in place
Performance management					
Performance measurement	Very limited measurement and tracking of performance; all or most evaluation based on anecdotal evidence; organization collects some data on program activities and outputs (e.g., number of children served) but has no social impact measurement (measurement of social outcomes, e.g., drop-out rate lowered)	Performance partially measured and progress partially tracked; organization regularly collects solid data on program activities and outputs (e.g., number of children served) but lacks data-driven, externally validated social impact measurement	Performance measured and progress tracked in multiple ways, several times a year, considering social, financial, and organizational impact of program and activities; multiplicity of performance indicators; social impact measured, but control group, longitudinal (i.e., long-term) or third-party nature of evaluation is missing	Well-developed comprehensive, integrated system (e.g., balanced scorecard) used for measuring organization's performance and progress on continual basis, including social, financial, and organizational impact of program and activities; small number of clear, measurable, and meaningful key performance indicators; social impact measured based on longitudinal studies with control groups, and performed or supervised by third-party experts	
Performance analysis and program adjustments	Few external performance comparisons made; internal performance data rarely used to improve program and organization	Some efforts made to benchmark activities and outcomes against outside world; internal performance data used occasionally to improve organization	Effective internal and external benchmarking occurs but driven largely by top management and/or confined to selected areas; learnings distributed throughout organization, and often used to make adjustments and improvements	Comprehensive internal and external benchmarking part of the culture and used by staff in target-setting and daily operations; high awareness of how all activities rate against internal and external best-in-class benchmarks; systematic practice of making adjustments and improvements on basis of benchmarking	

ANEXO 1 – Mackinsey Capacity Assessment Grid

Planning				
Monitoring of landscape	Minimal knowledge and understanding of other players and alternative models in program area	Basic knowledge of players and alternative models in program area but limited ability to adapt behavior based on acquired understanding	Solid knowledge of players and alternative models in program area; good ability to adapt behavior based on acquired understanding, but only occasionally carried out	Extensive knowledge of players and alternative models in program area; refined ability and systematic tendency to adapt behavior based on understanding
Strategic planning	Limited ability and tendency to develop strategic plan, either internally or via external assistance; if strategic plan exists, it is not used	Some ability and tendency to develop high-level strategic plan either internally or via external assistance; strategic plan roughly directs management decisions	Ability and tendency to develop and refine concrete, realistic strategic plan; some internal expertise in strategic planning or access to relevant external assistance; strategic planning carried out on a near-regular basis; strategic plan used to guide management decisions	Ability to develop and refine concrete, realistic and detailed strategic plan; critical mass of internal expertise in strategic planning, or efficient use of external, sustainable, highly qualified resources; strategic planning exercise carried out regularly; strategic plan used extensively to guide management decisions
Financial planning/ budgeting	No or very limited financial planning; general budget developed; only one budget for entire central organization; performance against budget loosely or not monitored	Limited financial plans, ad hoc update; budget utilized as operational tool; used to guide/assess financial activities; some attempt to isolate divisional (program or geographical) budgets within central budget; performance-to-budget monitored periodically	Solid financial plans, regularly updated; budget integrated into operations; reflects organizational needs; solid efforts made to isolate divisional (program or geographical) budgets within central budget; performance-to-budget monitored regularly	Very solid financial plans, continuously updated; budget integrated into full operations; as strategic tool, it develops from process that incorporates and reflects organizational needs and objectives; well-understood divisional (program or geographical) budgets within overall central budget; performance-to-budget closely and regularly monitored

ANEXO 1 – Mackinsey Capacity Assessment Grid

McKinsey Capacity Assessment Grid	III. ORGANIZATIONAL SKILLS	1 Clear need for increased capacity	2 Basic level of capacity in place	3 Moderate level of capacity in place	4 High level of capacity in place
Planning					
Operational planning	Organization runs operations purely on day-to-day basis with no short- or longer-term planning activities; no experience in operational planning	Some ability and tendency to develop high-level operational plan either internally or via external assistance; operational plan loosely or not linked to strategic planning activities and used roughly to guide operations	Ability and tendency to develop and refine concrete, realistic operational plan; some internal expertise in operational planning or access to relevant external assistance; operational planning carried out on a near-regular basis; operational plan linked to strategic planning activities and used to guide operations	Organization develops and refines concrete, realistic, and detailed operational plan; has critical mass of internal expertise in operational planning, or efficiently uses external, sustainable, highly qualified resources; operational planning exercise carried out regularly; operational plan tightly linked to strategic planning activities and systematically used to direct operations	
Human resources planning	Organization uncovers and/ or addresses HR needs only when too large to ignore; lack of HR planning activities and expertise (either internal or accessible external); no experience in HR planning	Some ability and tendency to develop high-level HR plan either internally or via external assistance; HR plan loosely or not linked to strategic planning activities and roughly guides HR activities	Ability and tendency to develop and refine concrete, realistic HR plan; some internal expertise in HR planning or access to relevant external assistance; HR planning carried out on near-regular basis; HR plan linked to strategic planning activities and used to guide HR activities	Organization is able to develop and refine concrete, realistic, and detailed HR plan; has critical mass of internal expertise in HR planning (via trained, dedicated HR manager), or efficiently uses external, sustainable, highly qualified resources; HR planning exercise carried out regularly; HR plan tightly linked to strategic planning activities and systematically used to direct HR activities	

ANEXO 1 – Mackinsey Capacity Assessment Grid

Fund-raising and revenue generation				
Fund-raising	Generally weak fund-raising skills and lack of expertise (either internal or access to external expertise)	Main fund-raising needs covered by some combination of internal skills and expertise, and access to some external fund-raising expertise	Regular fund-raising needs adequately covered by well developed internal fund-raising skills, occasional access to some external fund-raising expertise	Highly developed internal fund-raising skills and expertise in all funding source types to cover all regular needs; access to external expertise for additional extraordinary needs
Revenue generation	No internal revenue-generation activities; concepts such as cause-related marketing, fee-for-services and retailing are neither explored nor pursued	Some internal revenue-generation activities, however financial net contribution is marginal; revenue-generation activities distract from programmatic work and often tie up senior management team	Some proven internal revenue-generation activities and skills; these activities provide substantial additional funds for program delivery, but partially distract from programmatic work and require significant senior management attention	Significant internal revenue-generation; experienced and skilled in areas such as cause-related marketing, fee-for-services and retailing; revenue-generating activities support, but don't distract from focus on creating social impact
External relationship building and management				
Partnerships and alliances development and nurturing	Limited use of partnerships and alliances with public sector, nonprofit, or for-profit entities	Early stages of building relationships and collaborating with other for-profit, nonprofit, or public sector entities	Effectively built and leveraged some key relationships with few types of relevant parties (for-profit, public, and nonprofit sector entities); some relations may be precarious or not fully "win-win"	Built, leveraged, and maintained strong, high-impact, relationships with variety of relevant parties (local, state, and federal government entities as well as for-profit, other nonprofit, and community agencies); relationships deeply anchored in stable, long-term, mutually beneficial collaboration

ANEXO 1 – Mackinsey Capacity Assessment Grid

McKinsey Capacity Assessment Grid	III. ORGANIZATIONAL SKILLS	1 Clear need for increased capacity	2 Basic level of capacity in place	3 Moderate level of capacity in place	4 High level of capacity in place
Local community presence and involvement	Organization's presence either not recognized or generally not regarded as positive; few members of local community (e.g., academics, other nonprofit leaders) constructively involved in the organization	Organization's presence somewhat recognized, and generally regarded as positive within the community; some members of larger community constructively engaged with organization	Organization reasonably well-known within community, and perceived as open and responsive to community needs; members of larger community (including a few prominent ones) constructively involved in organization	Organization widely known within larger community, and perceived as actively engaged with and extremely responsive to it; many members of the larger community (including many prominent members) actively and constructively involved in organization (e.g., board, fund-raising)	
Other organizational skills					
Public relations and marketing	Organization makes no or limited use of PR/marketing; general lack of PR/marketing skills and expertise (either internal or accessible external or expertise)	Organization takes opportunities to engage in PR/marketing as they arise; some PR/marketing skills and experience within staff or via external assistance	Organization considers PR/marketing to be useful, and actively seeks opportunities to engage in these activities; critical mass of internal expertise and experience in PR/marketing or access to relevant external assistance	Organization fully aware of power of PR/marketing activities, and continually and actively engages in them; broad pool of nonprofit PR/marketing expertise and experience within organization or efficient use made of external, sustainable, highly qualified resources	
Influencing of policy-making	Organization does not have ability or is unaware of possibilities for influencing policy-making; never called in on substantive policy-discussions	Organization is aware of its possibilities in influencing policy-making; some readiness and skill to participate in policy-discussion, but rarely invited to substantive policy discussions	Organization is fully aware of its possibilities in influencing policy-making and is one of several organizations active in policy-discussions on state or national level	Organization pro-actively and reactively influences policy-making, in a highly effective manner, on state and national levels; always ready for and often called on to participate in substantive policy discussion and at times initiates discussions	

ANEXO 1 – Mackinsey Capacity Assessment Grid

<p>Management of legal and liability matters</p>	<p>Organization does not anticipate legal issues, but finds help and addresses issues individually when they arise; property insurance includes liability component</p>	<p>Legal support resources identified, readily available, and employed on "as needed" basis; major liability exposures managed and insured (including property liability and workers compensation)</p>	<p>Legal support regularly available and consulted in planning; routine legal risk management and occasional review of insurance</p>	<p>Well-developed, effective, and efficient internal legal infrastructure for day-to-day legal work; additional access to general and specialized external expertise to cover peaks and extraordinary cases; continuous legal risk management and regular adjustment of insurance</p>
<p>Organizational processes use and development</p>	<p>Limited set of processes (e.g., decision making, planning, reviews) for ensuring effective functioning of the organization; use of processes is variable, or processes are seen as ad hoc requirements ("paperwork exercises"); no monitoring or assessment of processes</p>	<p>Basic set of processes in core areas for ensuring efficient functioning of organization; processes known, used, and truly accepted by only portion of staff; limited monitoring and assessment of processes, with few improvements made in consequence</p>	<p>Solid, well-designed set of processes in place in core areas to ensure smooth, effective functioning of organization; processes known and accepted by many, often used and contribute to increased impact; occasional monitoring and assessment of processes, with some improvements made</p>	<p>Robust, lean, and well-designed set of processes (e.g., decision making, planning, reviews) in place in all areas to ensure effective and efficient functioning of organization; processes are widely known, used and accepted, and are key to ensuring full impact of organization; continual monitoring and assessment of processes, and systematic improvement made</p>

ANEXO 1 – Mackinsey Capacity Assessment Grid

McKinsey Capacity Assessment Grid	IV. HUMAN RESOURCES	1 Clear need for increased capacity	2 Basic level of capacity in place	3 Moderate level of capacity in place	4 High level of capacity in place
	Staffing levels	Many positions within and peripheral to organization (e.g., staff, volunteers, board, senior management) are unfilled, inadequately filled, or experience high turnover and/or poor attendance	Most critical positions within and peripheral to organization (e.g., staff, volunteers, board, senior management) are staffed (no vacancies), and/or experience limited turnover or attendance problems	Positions within and peripheral to organization (e.g., staff, volunteers, board, senior management) are almost all staffed (no vacancies); few turnover or attendance problems	Positions within and peripheral to organization (e.g., staff, volunteers, board, senior management) are all fully staffed (no vacancies); no turnover or attendance problems
	Board – composition and commitment	Membership with limited diversity of fields of practice and expertise; drawn from a narrow spectrum of constituencies (from among nonprofit, academia, corporate, government, etc.); little or no relevant experience; low commitment to organization’s success, vision and mission; meetings infrequent and/or poor attendance	Some diversity in fields of practice; membership represents a few different constituencies (from among nonprofit, academia, corporate, government, etc.); moderate commitment to organization’s success, vision and mission; regular, purposeful meetings are well-planned and attendance is good overall	Good diversity in fields of practice and expertise; membership represents most constituencies (nonprofit, academia, corporate, government, etc.); good commitment to organization’s success, vision and mission, and behavior to suit; regular, purposeful meetings are well-planned and attendance is consistently good, occasional subcommittee meetings	Membership with broad variety of fields of practice and expertise, and drawn from the full spectrum of constituencies (nonprofit, academia, corporate, government, etc.); includes functional and program content-related expertise, as well as high-profile names; high willingness and proven track record of investing in learning about the organization and addressing its issues; outstanding commitment to the organization’s success, mission and vision; meet in person regularly, good attendance, frequent meetings of focused subcommittees

ANEXO 1 – Mackinsey Capacity Assessment Grid

Board – involvement and support	Provide little direction, support, and accountability to leadership; board not fully informed about 'material' and other major organizational matters; largely "feel-good" support	Provide occasional direction, support and accountability to leadership; informed about all 'material' matters in a timely manner and responses/decisions actively solicited	Provide direction, support and accountability to programmatic leadership; fully informed of all major matters, input and responses actively sought and valued; full participant in major decisions	Provide strong direction, support, and accountability to programmatic leadership and engaged as a strategic resource; communication between board and leadership reflects mutual respect, appreciation for roles and responsibilities, shared commitment and valuing of collective wisdom
CEO/executive director and/or senior management team				
Passion and vision	Low energy level and commitment; little continued attention to organizational vision	Good energy level; visible commitment to organization and its vision	Inspiringly energetic; shows constant, visible commitment to organization and its vision; excites others around vision	Contagiously energetic and highly committed; lives the organization's vision; compellingly articulates path to achieving vision that enables others to see where they are going

ANEXO 1 – Mackinsey Capacity Assessment Grid

McKinsey Capacity Assessment Grid	IV. HUMAN RESOURCES	1 Clear need for increased capacity	2 Basic level of capacity in place	3 Moderate level of capacity in place	4 High level of capacity in place
CEO/executive director and/or senior management team					
Impact orientation	Focused purely on social impact; financials viewed as an unfortunate constraint; fails to deliver impact consistently; delays decision making; reluctant to change status quo; mandates rather than leads change	Focused on social impact with some appreciation for cost-effectiveness when possible; constantly delivers satisfactory impact given resources; promptly addresses issues; understands implications and impact of change on people	Sees financial soundness as essential part of organizational impact, together with social impact; focuses on ways to better use existing resources to deliver highest impact possible; has a sense of urgency in addressing issues and rapidly moves from decision to action; develops and implements actions to overcome resistance to change	Guides organization to succeed simultaneously in dual mission of social impact and optimal financial efficiency; constantly seeks and finds new opportunities to improve impact; anticipates possible problems; has sense of urgency about upcoming challenges; communicates compelling need for change that creates drive; aligns entire organization to support change effort	
People and organizational leadership/ effectiveness	Has difficulty building trust and rapport with others; micromanages projects; shares little of own experiences as developmental/coaching tool	Is responsive to opportunities from others to work together; expresses confidence in others' ability to be successful; shares own experience and expertise	Actively and easily builds rapport and trust with others; effectively encourages others to succeed; gives others freedom to work their own way; gives people freedom to try out ideas and grow	Constantly establishing successful, win-win relationships with others, both within and outside the organization; delivers consistent, positive and reinforcing messages to motivate people; able to let others make decisions and take charge; finds or creates special opportunities to promote people's development	

ANEXO 1 – Mackinsey Capacity Assessment Grid

<p>Personal and interpersonal effectiveness</p>	<p>Fails to show respect for others consistently, may be openly judgmental or critical; has difficulty influencing without using power, limited charisma or influence; limited curiosity about new ideas and experiences</p>	<p>Earns respect of others, takes time to build relationships; has presence, is able to influence and build support using limited communication style; accepts learning and personal development opportunities that arise</p>	<p>Is respected and sought out by others for advice and counsel; has strong presence and charisma; uses multiple approaches to get buy-in, appreciates the impact of his/her words or actions; seeks new learning and personal development opportunities</p>	<p>Is viewed as outstanding "people person"; uses diversity of communication styles, including exceptional charisma, to inspire others and achieve impact; continually self-aware, actively works to better oneself; outstanding track record of learning and personal development</p>
<p>Analytical and strategic thinking</p>	<p>Is uncomfortable with complexity and ambiguity and does whatever possible to reduce or avoid it; relies mainly on intuition rather than strategic analysis</p>	<p>Is able to cope with some complexity and ambiguity; able to analyze strategies but does not yet generate strategies</p>	<p>Quickly assimilates complex information and able to distill it to core issues; welcomes ambiguity and is comfortable dealing with the unknown; develops robust strategies</p>	<p>Has keen and exceptional ability to synthesize complexity; makes informed decisions in ambiguous, uncertain situations; develops strategic alternatives and identifies associated rewards, risks, and actions to lower risks</p>
<p>Financial judgment</p>	<p>Has difficulty considering financial implications of decisions</p>	<p>Draws appropriate conclusions after studying all the facts; understands basic financial concepts and drives for financial impact of major decisions</p>	<p>Has sound financial judgment; consistently considers financial implications of decisions</p>	<p>Has exceptional financial judgment; has keen, almost intuitive sense for financial implications of decisions</p>

ANEXO 1 – Mackinsey Capacity Assessment Grid

McKinsey Capacity Assessment Grid	IV. HUMAN RESOURCES	1 Clear need for increased capacity	2 Basic level of capacity in place	3 Moderate level of capacity in place	4 High level of capacity in place
CEO/executive director and/or senior management team					
Experience and standing	Limited experience in nonprofit management and few relevant capabilities from other field(s); little evidence of social entrepreneur-like qualities; limited recognition in the nonprofit community	Some relevant experience in nonprofit management; some relevant capabilities from other field(s); emerging social entrepreneur-like qualities; some local recognition in the nonprofit community	Significant experience in nonprofit management; many relevant capabilities from other field(s); significant evidence of social entrepreneur-like qualities; some national recognition as a leader/shaper in particular sector	Highly experienced in nonprofit management; many distinctive capabilities from other field(s) (e.g., for-profit, academia); exceptional evidence of social entrepreneur-like qualities; possesses a comprehensive and deep understanding of the sector; recognized nationally as a leader/shaper in particular sector	
Management team and staff – dependence on CEO/executive director	Very strong dependence on CEO/executive director; organization would cease to exist without his/her presence	High dependence on CEO/executive director; organization would continue to exist without his/her presence, but likely in a very different form	Limited dependence on CEO/executive director; organization would continue in similar way without his/her presence but areas such as fund-raising or operations would likely suffer significantly during transition period; no member of management team could potentially take on CEO/ED role	Reliance but not dependence on CEO/ executive director; smooth transition to new leader could be expected; fund-raising and operations likely to continue without major problems; senior management team can fill in during transition time; several members of management team could potentially take on CEO/ED role	

ANEXO 1 – Mackinsey Capacity Assessment Grid

<p>Senior management team</p>	<p>Team has no or very limited experience in nonprofit or for-profit management; team represents few constituencies (nonprofit, academia, corporate, government, etc.) and has no or very limited capabilities and track record from other fields; limited track record of learning and personal development; mostly energetic and committed</p>	<p>Team has some experience in nonprofit or for-profit management; team represents some constituencies (nonprofit, academia, corporate, government, etc.); some relevant capabilities and track record from other fields; good track record of learning and personal development; energetic and committed</p>	<p>Team has significant experience in nonprofit or for-profit management; team represents most constituencies (nonprofit, academia, corporate, government, etc.); significant relevant capabilities and track record from other fields; good track record of learning and personal development; highly energetic and committed</p>	<p>Team highly experienced in nonprofit or for-profit management; drawn from full spectrum of constituencies (nonprofit, academia, corporate, government, etc.); outstanding capabilities and track record from other fields; outstanding track record of learning and personal development; contagiously energetic and committed</p>
<p>Staff</p>	<p>Staff drawn from a narrow range of backgrounds and experiences; interest and abilities limited to present job; little ability to solve problems as they arise</p>	<p>Some variety of staff back-grounds and experiences; good capabilities, including some ability to solve problems as they arise; many interested in work beyond their current jobs and in the success of the organization's mission</p>	<p>Staff drawn from diverse back-grounds and experiences, and bring a broad range of skills; most are highly capable and committed to mission and strategy; eager to learn and develop, and assume increased responsibility</p>	<p>Staff drawn from extraordinarily diverse backgrounds and experiences, and bring broad range of skills; most staff are highly capable in multiple roles, committed both to mission/ strategy and continuous learning; most are eager and able to take on special projects and collaborate across divisional lines; staff are frequent source of ideas and momentum for improvement and innovation</p>

ANEXO 1 – Mackinsey Capacity Assessment Grid

McKinsey Capacity Assessment Grid	IV. HUMAN RESOURCES	1 Clear need for increased capacity	2 Basic level of capacity in place	3 Moderate level of capacity in place	4 High level of capacity in place
	Volunteers	Limited abilities; may be unreliable or have low commitment; volunteers are poorly managed	Good abilities; mostly reliable, loyal, and committed to organization's success; volunteers managed but without standards and little accountability	Very capable set of individuals, bring required skills to organization; reliable, loyal and highly committed to organization's success and to "making things happen"; work easily with most staff, but do not generally play core roles without substantial staff supervision; volunteers are managed and contribute to the overall success of the organization	Extremely capable set of individuals, bring complementary skills to organization; reliable, loyal, highly committed to organization's success and to "making things happen"; often go beyond call of duty; able to work in a way that serves organization well, including ability to work easily with wide range of staff and play core roles without special supervision; volunteers managed very well and significantly contribute to overall success of organization

ANEXO 1 – Mackinsey Capacity Assessment Grid

McKinsey Capacity Assessment Grid	IV. SYSTEMS AND INFRA-STRUCTURE				
	1 Clear need for increased capacity	2 Basic level of capacity in place	3 Moderate level of capacity in place	4 High level of capacity in place	
Systems					
Planning systems	Planning happens on an ad hoc bases only and is not supported by systematically collected data	Planning done regularly and uses some systematically collected data	Regular planning complemented by ad hoc planning when needed; some data collected and used systematically to support planning effort and improve it	Regular planning complemented by ad hoc planning when needed; clear, formal systems for data collection in all relevant areas; data used systematically to support planning effort and improve it	
Decision making framework	Decisions made largely on an ad hoc basis by one person and/or whomever is accessible; highly informal	Appropriate decision makers known; decision making process fairly well established and process is generally followed, but often breaks down and becomes informal	Clear, largely formal lines/ systems for decision making but decisions are not always appropriately implemented or followed; dissemination of decisions generally good but could be improved	Clear, formal lines/ systems for decision making that involve as broad participation as practical and appropriate along with dissemination/ interpretation of decision	
Financial operations management	Gifts and grants deposited and acknowledged, bills paid, supporting documentation collected/retained	Financial activities transparent, clearly and consistently recorded and documented, include appropriate checks and balances, and tracked to approve budget	Formal internal controls governing all financial operations; fully tracked, supported and reported, annually audited fund flows well managed; attention is paid to cash flow management	Robust systems and controls in place governing all financial operations and their integration with budgeting, decision making, and organizational objectives/strategic goals; cash flow actively managed	

ANEXO 1 – Mackinsey Capacity Assessment Grid

<p>Human resources management – management recruiting, development, and retention</p>	<p>Standard career paths in place without considering managerial development; no or very limited training, coaching, and feedback; no regular performance appraisals; no systems/processes to identify new managerial talent</p>	<p>Some tailoring of development plans for brightest stars; personal annual reviews incorporate development plan for each manager; limited willingness to ensure high-quality job occupancy; some formal recruiting networks are in place</p>	<p>Recruitment, development, and retention of key managers is priority and high on CEO/executive director’s agenda; some tailoring in development plans for brightest stars; relevant training, job rotation, coaching/feedback, and consistent performance appraisal are institutionalized; genuine concern for high-quality job occupancy; well connected to potential sources of new talent</p>	<p>Well-planned process to recruit, develop, and retain key managers; CEO/executive director takes active interest in managerial development; individually tailored development plans for brightest stars; relevant and regular internal and external training, job rotation, coaching/feedback, and consistent performance appraisal are institutionalized; proven willingness to ensure high-quality job occupancy; well-connected to potential sources of new talent</p>
<p>Human resources management – general staff recruiting, development, and retention</p>	<p>Standard career paths in place without considering staff development; limited training, coaching and feedback; no regular performance appraisals; no systems/processes to identify new talent</p>	<p>No active development tools/ programs; feedback and coaching occur sporadically; performance evaluated occasionally; limited willingness to ensure high-quality job occupancy; sporadic initiatives to identify new talent</p>	<p>Limited use of active development tools/programs; frequent formal and informal coaching and feedback; performance regularly evaluated and discussed; genuine concern for high-quality job occupancy; regular concerted initiatives to identify new talent</p>	<p>Management actively interested in general staff development; well-thought-out and targeted development plans for key employees/positions; frequent, relevant training, job rotation, coaching/ feedback, and consistent performance appraisal institutionalized; proven willingness to ensure high-quality job occupancy; continuous, proactive initiatives to identify new talent</p>

ANEXO 1 – Mackinsey Capacity Assessment Grid

McKinsey Capacity Assessment Grid	IV. SYSTEMS AND INFRA-STRUCTURE			
	1 Clear need for increased capacity	2 Basic level of capacity in place	3 Moderate level of capacity in place	4 High level of capacity in place
Systems				
Human resources management – incentives	No incentive system to speak of; or incentive system that is ineffective and/or generates bad will	Some basic elements of incentive system in place; may include one of following: competitive salary (possibly partly performance-based), attractive career development options, or opportunities for leadership and entrepreneurship; some evidence of motivational effect on staff performance	Many elements of incentive system in place; includes a few of following: competitive salary (partly performance-based), attractive career development options, opportunities for leadership and entrepreneurship; obvious effect in motivating staff to overdeliver	Well-designed, clear, and well-accepted incentive system; includes competitive salary (partly performance-based), attractive career development options, opportunities for leadership and entrepreneurship; system effective in motivating staff to overdeliver in their job
Knowledge management	No formal systems to capture and document internal knowledge	Systems exist in a few areas but either not user-friendly or not comprehensive enough to have an impact; systems known by only a few people, or only occasionally used	Well-designed, user-friendly systems in some areas; not fully comprehensive; systems are known by many people within the organization and often used	Well-designed, user-friendly, comprehensive systems to capture, document, and disseminate knowledge internally in all relevant areas; all staff is aware of systems, knowledgeable in their use, and make frequent use of them

ANEXO 1 – Mackinsey Capacity Assessment Grid

Infrastructure					
Physical infrastructure – buildings and office space	Inadequate physical infrastructure, resulting in loss of effectiveness and efficiency (e.g., unfavorable locations for clients and employees, insufficient workspace for individuals, no space for teamwork)	Physical infrastructure can be made to work well enough to suit organization's most important and immediate needs; a number of improvements could greatly help increase effectiveness and efficiency (e.g., no good office space for teamwork, no possibility of holding confidential discussions, employees share desks)	Fully adequate physical infrastructure for the current needs of the organization; infrastructure does not impede effectiveness and efficiency (e.g., favorable locations for clients and employees, sufficient individual and team office space, possibility for confidential discussions)	Physical infrastructure well-tailored to organization's current and anticipated future needs; well-designed and thought out to enhance organization's efficiency and effectiveness (e.g., especially favorable locations for clients and employees, plentiful team office space encourages teamwork, layout increases critical interactions among staff)	
Technological infrastructure – telephone/fax	Status, lack of sophistication, or limited number of telephone and fax facilities are an impediment to day-to-day effectiveness and efficiency	Adequate basic telephone and fax facilities accessible to most staff; may be moderately reliable or user-friendly, or may lack certain features that would increase effectiveness and efficiency (e.g., individual voice-mail), or may not be easily accessible to some staff (e.g. front-line deliverers)	Solid basic telephone and fax facilities accessible to entire staff (in office and at front line); cater to day-to-day communication needs with essentially no problems; includes additional features contributing to increased effectiveness and efficiency (e.g., individual, remotely accessible voice-mail)	Sophisticated and reliable telephone and fax facilities accessible by all staff (in office and at frontline), includes around-the-clock, individual voice mail; supplemented by additional facilities (e.g., pagers, cell phones) for selected staff; effective and essential in increasing staff effectiveness and efficiency	

ANEXO 1 – Mackinsey Capacity Assessment Grid

McKinsey Capacity Assessment Grid	IV. SYSTEMS AND INFRA-STRUCTURE	1 Clear need for increased capacity	2 Basic level of capacity in place	3 Moderate level of capacity in place	4 High level of capacity in place
Infrastructure					
Technological infrastructure – computers, applications, network, and e-mail	Limited/no use of computers or other technology in day-to-day activity; and/or little or no usage by staff of existing IT infrastructure	Well-equipped at central level; incomplete/limited infrastructure at locations aside from central offices; equipment sharing may be common; satisfactory use of IT infrastructure by staff	Solid hardware and software infrastructure accessible by central and local staff; no or limited sharing of equipment is necessary; limited accessibility for frontline program deliverers; high usage level of IT infrastructure by staff; contributes to increased efficiency	State-of-the-art, fully networked computing hardware with comprehensive range of up-to-date software applications; all staff has individual computer access and e-mail; accessible by frontline program deliverers as well as entire staff; used regularly by staff; effective and essential in increasing staff efficiency	
Technological infrastructure – Web site	Organization has no individual Web site	Basic Web site containing general information, but little information on current developments; site maintenance is a burden and performed only occasionally	Comprehensive Web site containing basic information on organization as well as up-to-date latest developments; most information is organization-specific; easy to maintain and regularly maintained	Sophisticated, comprehensive and interactive Web site, regularly maintained and kept up to date on latest area and organization developments; praised for its user-friendliness and depth of information; includes links to related organizations and useful resources on topic addressed by organization	

ANEXO 1 – Mackinsey Capacity Assessment Grid

<p>Technological infrastructure – databases and management reporting systems</p>	<p>No systems for tracking clients, staff volunteers, program outcomes and financial information</p>	<p>Electronic databases and management reporting systems exist only in few areas; systems perform only basic features, are awkward to use or are used only occasionally by staff</p>	<p>Electronic database and management reporting systems exist in most areas for tracking clients, staff, volunteers, program outcomes and financial information; commonly used and help increase information sharing and efficiency</p>	<p>Sophisticated, comprehensive electronic database and management reporting systems exist for tracking clients, staff, volunteers, program outcomes and financial information; widely used and essential in increasing information sharing and efficiency</p>
--	--	--	---	--

ANEXO 1 – Mackinsey Capacity Assessment Grid

McKinsey Capacity Assessment Grid	VI. ORGANIZATIONAL STRUCTURE	1 Clear need for increased capacity	2 Basic level of capacity in place	3 Moderate level of capacity in place	4 High level of capacity in place
	Board governance	Board does not scrutinize budgets or audits, does not set performance targets and hold CEO/ED accountable or does not operate according to formal procedures; executive, treasury, and board functions unclear	Roles of legal board, advisory board and management are clear; board functions according to by-laws, reviews budgets, and occasionally sets organizational direction and targets, but does not regularly review CEO/ED performance, monitor potential conflicts of interest, scrutinize auditors, or review IRS and state filings	Roles of legal board, advisory board, and managers are clear and function well; board reviews budgets, audits, IRS and state filings; size of board set for maximum effectiveness with rigorous nomination process; board co-defines performance targets and actively encourages CEO/ED to meet targets; annual review of CEO's performance, but board not prepared to hire or fire CEO	Legal board, advisory board and managers work well together from clear roles; board fully understands and fulfills fiduciary duties; size of board set for maximum effectiveness with rigorous nomination process; board actively defines performance targets and holds CEO/ED fully accountable; board empowered and prepared to hire or fire CEO/ED if necessary; board periodically evaluated
	Organizational design	Organizational entities (e.g., headquarters, regional and local offices) are not "designed," and roles, responsibilities of entities are neither formalized nor clear; absence of organization chart	Some organizational entities are clearly defined, others are not; most roles and responsibilities of organizational entities are formalized but may not reflect organizational realities; organization chart is incomplete and may be outdated	Organizational entities are clearly defined; all roles and responsibilities of organizational entities are formalized but do not necessarily reflect organizational realities; organization chart is complete but may be outdated	Roles and responsibilities of all organizational entities (e.g., headquarters, regional and local entities) are formalized, clear and complement each other; organization chart is complete and reflects current reality

ANEXO 1 – Mackinsey Capacity Assessment Grid

Interfunctional coordination	Different programs and organizational units function in silos; little or dysfunctional coordination between them	Interactions between different programs and organizational units are generally good, though coordination issues do exist; some pooling of resources	All programs and units function together effectively with sharing of information and resources; few coordination issues	Constant and seamless integration between different programs and organizational units with few coordination issues; relationships are dictated by organizational needs (rather than hierarchy or politics)
Individual job design	Lack of positions created to address a number of key roles (e.g. CFO, HR, learning and measurement); unclear roles and responsibilities with many overlaps; job descriptions do not exist	Positions exist for most key roles, with a few still missing; most key positions are well-defined and have job descriptions; some unclear accountabilities or overlap in roles and responsibilities; job descriptions tend to be static	All key roles have associated positions; most individuals have well-defined roles with clear activities and reporting relationships and minimal overlaps; job descriptions are continuously being redefined to allow for organizational development and individuals' growth within their jobs	All roles have associated dedicated positions; all individuals have clearly defined core roles which must be achieved and an area of discretion where they can show initiative and try to make a difference; core roles are defined in terms of end-products and services rather than activities; individuals have the ability to define their own activities and are empowered to continuously reexamine their jobs

ANEXO 1 – Mackinsey Capacity Assessment Grid

McKinsey Capacity Assessment Grid	VII. CULTURE	1 Clear need for increased capacity	2 Basic level of capacity in place	3 Moderate level of capacity in place	4 High level of capacity in place
Performance as shared value		Employees are hired, rewarded and promoted for executing a set of tasks/duties or for no clear reason, rather than for their impact; decisions are mostly made on "gut feeling"	Performance contribution is occasionally used and may be one of many criteria for hiring, rewarding and promoting employees; performance data is used to make decisions	Employee contribution to social, financial and organizational impact is typically considered as a preeminent criterion in making hiring, rewards and promotion decisions; important decisions about the organization are embedded in comprehensive performance thinking	All employees are systematically hired, rewarded and promoted for their collective contribution to social, financial and organizational impact; day-to-day processes and decision making are embedded in comprehensive performance thinking; performance is constantly referred to
Other shared beliefs and values		No common set of basic beliefs and values exists within the organization	Common set of basic beliefs exists in some groups within the organization, but is not shared broadly; values may be only partially aligned with organizational purpose or only rarely harnessed to produce impact	Common set of basic beliefs held by many people within the organization; helps provide members a sense of identity; beliefs are aligned with organizational purpose and occasionally harnessed to produce impact	Common set of basic beliefs and values (e.g., social, religious) exists and is widely shared within the organization; provides members sense of identity and clear direction for behavior; beliefs embodied by leader but nevertheless timeless and stable across leadership changes; beliefs clearly support overall purpose of the organization and are consistently harnessed to produce impact

ANEXO 1 – Mackinsey Capacity Assessment Grid

<p>Shared references and practices</p>	<p>No major common set of practices and references exists within the organization (such as traditions, rituals, unwritten rules, stories, heroes or role models, symbols, language, dress)</p>	<p>Common set of references and practices exists in some groups within the organization, but are not shared broadly; may be only partially aligned with organizational purpose or only rarely harnessed to produce impact</p>	<p>Common set of references and practices exists, and are adopted by many people within the organization; references and practices are aligned with organizational purpose and occasionally harnessed to drive towards impact</p>	<p>Common set of references and practices exist within the organization, which may include: traditions, rituals, unwritten rules, stories, heroes or role models, symbols, language, dress; are truly shared and adopted by all members of the organization; actively designed and used to clearly support overall purpose of the organization and to drive performance</p>
---	--	---	---	---



Marguerite Casey Foundation Organizational Capacity Assessment Tool¹

INTRODUCTION

The mission of the Marguerite Casey Foundation is to help low-income families strengthen their voice and mobilize their communities in order to achieve a more just and equitable society for all. Strong, sustainable community-based organizations are essential to this work, and this is why most of the Foundation's grantmaking occurs in the form of general operating support.

The Marguerite Casey Foundation Organizational Capacity Assessment Tool is a self-assessment instrument that helps nonprofit organizations identify capacity strengths and challenges and establish capacity building goals. As such, it is primarily a diagnostic and learning tool for organizations. *Please note that you will want to save a copy of this tool to your computer's desktop in order to be able to have that information available for future reference.*

INSTRUCTIONS FOR COMPLETING THE ASSESSMENT

This workbook contains several worksheets -- one worksheet for each organizational capacity dimension and additional worksheets containing instructions, a section to record general information about your organization and individuals completing the Assessment, a summary table, and a summary chart. The various worksheet tabs are located at the bottom of the screen; click on the tabs to view each worksheet.

You will be rating your organization on a variety of capacity elements. The capacity elements are clustered into four dimensions of nonprofit organizational capacity as delineated by The Conservation Company²:

1. **Leadership:** the capacity of organizational leaders to inspire, prioritize, make decisions, provide direction, and innovate
2. **Adaptive:** the capacity of a nonprofit organization to monitor, assess, and respond to internal and external changes
3. **Management:** the capacity of a nonprofit organization to ensure the effective and efficient use of organizational resources
4. **Operational:**³ the capacity of a nonprofit organization to implement key organizational and programmatic functions

WHO SHOULD COMPLETE THE ASSESSMENT?

The Assessment is intended for self-guided use by nonprofit organizations. We recommend that your organization's executive director/CEO and board president be the first ones to complete the Assessment *individually*. Many organizations will find it useful to have other staff, board members, and/or constituents complete the Assessment as well. Upon completing the Assessment on an individual basis, participants should gather to discuss their ratings and reach consensus on one set of ratings that best represents the organization. Completing the Assessment using a team approach both improves validity and reduces individual biases. This process also serves as a catalyst for key stakeholders to engage in a rich dialogue about the organization.

Step One: Rate Your Organization

For each capacity element (located on worksheets 1-4), identify the description that best describes your organization's status or level of performance. *You are likely to discover that, for some elements, your organization's capacity will not fully match any of the descriptions; in these instances, simply identify the description that is most suitable for your organization.* It is better to underestimate rather than overestimate your organization's capacity in a particular area. With an accurate portrait of the capacity of your organization, you will be better equipped to identify the most critical areas for improvement.

To input your selections, click on the yellow cell to the right of each capacity element. Then select the down arrow and choose from the list that appears. If a capacity element does not apply to your organization (e.g. some organizations do not have revenue generation activities or the intention to create them), select "N/A". *Be sure to provide a capacity rating (or select "N/A") for each capacity element, as failing to do so will adversely impact your summary scores.* A section for comments about your ratings is included at the bottom of each capacity dimension worksheet. Use this section to include any clarifying information about the selections you made.

Step Two: Select Priority Capacity Elements

On the Summary Table worksheet, select the *four* capacity elements that your organization is most interested in strengthening over the next one to two years. Mark an "X" in the "priority" column next to the four capacity elements you chose as top priorities for your organization.

For Additional Information

If you have questions about any part of this Assessment, please contact the following Marguerite Casey Foundation staff:

Peter Bloch Garcia, Program Officer, 206-273-7364, pblochgarcia@caseygrants.org

Stephe Newell-Niggemeyer, Program Assistant, 206-273-7387, snewell@caseygrants.org

www.caseygrants.org

Following is a link to an evaluation of this assessment tool done by Blueprint Research & Design. The specific article is called *Building Capacity While Assessing It*, and it chronicles three Foundations' experiences using the McKinsey Capacity Assessment Grid.

<http://www.blueprintrd.com/text/capacityassess.pdf>

Please proceed to the General Information worksheet to begin.

ANEXO 2 – OCAT – Marguerite Casey Foundation

¹The Marguerite Casey Foundation Organizational Capacity Assessment Tool is a derivative product of the Capacity Assessment Grid created by McKinsey and Company for Venture Philanthropy Partners (www.vppartners.org), and published in *Effective Capacity Building in Nonprofit Organizations* (2001). It was modified, reorganized and assembled in electronic format for the Marguerite Casey Foundation (www.caseygrants.org) by Blueprint Research & Design, Inc. (www.blueprintrd.com) and is used with permission from Venture Philanthropy Partners.

²Connolly, P. & York, P. *Building the Capacity of Capacity Builders: A Study of Management Support and Field-building Organizations in the Nonprofit Sector*. June 2003.

³Originally called *technical capacity*.

GENERAL INFORMATION

NOTE: IT IS ONLY NECESSARY TO COMPLETE THIS SECTION IF YOU ARE COMPILING RESPONSES FROM MULTIPLE STAKEHOLDERS . SINGLE PERSON RESPONSES CAN PROCEED DIRECTLY TO WORKSHEET 1.

Organization	
Name of Person Compiling Final Assessment Ratings	
Title of Person Compiling Final Assessment Ratings	
Phone Number of Person Compiling Final Assessment Ratings	
Email of Person Compiling Final Assessment Ratings	
Date Final Assessment Ratings Completed	

Others Involved with the Capacity Assessment Process	
Name	
Title	
Name	
Title	
Name	
Title	
Name	
Title	
Name	
Title	

Please proceed to Worksheet 1.

1. LEADERSHIP CAPACITY

Capacity Elements		LEVEL ONE	LEVEL TWO	LEVEL THREE	LEVEL FOUR	Input capacity rating in this column
1.01	Mission	No written mission or limited expression of the organization's reason for existence (lacks clarity or specificity); either held by very few in organization or rarely referenced	Some expression of organization's reason for existence that reflects its values and purpose, but may lack clarity; held by some within organization and occasionally referenced	Clear expression of organization's reason for existence which reflects its values and purpose; held by many within organization and often referenced	Clear expression of organization's reason for existence which describes an enduring reality that reflects its values and purpose; universally held within organization and frequently referenced	
1.02	Vision	No clear vision articulated; little shared understanding of what organization aspires to become or achieve beyond the stated mission	Somewhat clear or specific understanding of what organization aspires to become or achieve; held by only a few, or "on the wall," but rarely used to direct actions or set priorities	Clear and specific understanding of what organization aspires to become or achieve; held by many within the organization and often used to direct actions and set priorities	Clear, specific, and compelling understanding of what organization aspires to become or achieve; universally held within organization and consistently used to direct actions and set priorities	

1.03	Overarching Goals	Vision (if it exists) not explicitly translated into set of concrete goals, though there may be general (but inconsistent and imprecise) knowledge within organization of overarching goals and what it aims to achieve	Vision translated into a concrete set of goals; goals lack at least two of following four attributes: clarity, boldness, associated measures, or time frame for measuring attainment; goals known by only a few, or only occasionally used to direct actions or set priorities	Vision translated into small set of concrete goals, but goals lack at most two of following four attributes: clarity, boldness, associated measures, or time frame for measuring attainment; goals are known by many within organization and often used by them to direct actions and set priorities	Vision translated into clear, bold set of (up to three) goals that organization aims to achieve, with specific time frames and concrete measures for each goal; goals are universally known within organization and consistently used to direct actions and set priorities	
1.04	Overarching Strategy	Strategy is either non-existent, unclear, or incoherent (largely a set of scattered initiatives); strategy has no influence over day-to-day behavior	Strategy exists but is either not clearly linked to mission, vision, and overarching goals, or lacks coherence, or is not easily actionable; strategy is not broadly known and has limited influence over day-to-day behavior	Coherent strategy has been developed and is linked to mission and vision but is not fully ready to be acted upon; strategy is mostly known, and day-to-day behavior is partly driven by it	Clear, coherent medium- to long-term strategy that is both actionable and linked to overall mission, vision, and overarching goals; strategy is universally known and consistently helps drive day-to-day behavior at all levels of the organization	

1.05	Shared Beliefs & Values	No common set of basic beliefs and values (e.g., social, cultural, etc.) exists within organization	Common set of basic beliefs and values exists in some groups within organization, but is not shared broadly; beliefs and values are only partially aligned with organizational purpose and constituents' norms, or are rarely harnessed to produce impact	Common set of basic beliefs and values held by many people within organization; helps provide a sense of connection to organization; beliefs and values are aligned with organizational purpose and constituents' norms, and are occasionally harnessed to produce impact	Common set of basic beliefs and values exists and is widely shared within organization; helps provide a sense of connection to organization and a clear direction for behavior; beliefs and values embodied by leader but are also timeless and stable across leadership changes; beliefs and values clearly support organizational purpose, are in line with constituents' norms, and are consistently harnessed to produce impact	
------	------------------------------------	---	---	---	---	--

1.06	Board Composition & Commitment	Membership with limited diversity in fields of practice and expertise; drawn from a narrow spectrum of constituencies relevant to the organization; little or no relevant experience; commitment to organization's success, vision, and mission is unclear; meetings are sporadic and/or attendance is sometimes poor	Some diversity in fields of practice and expertise; membership represents a few different constituencies relevant to organization; some evidence of commitment to organization's success, vision, and mission; regular meetings are well-planned and attendance is adequate; occasional subcommittee meetings	Good diversity in fields of practice and expertise; membership represents most constituencies relevant to the organization; solid evidence of commitment to organization's success, vision, and mission; regular, purposeful meetings are well-planned and attendance is consistently good; regular subcommittee meetings	Membership with broad variety in fields of practice and expertise, and drawn from the full spectrum of constituencies relevant to the organization; includes functional and issue area expertise; proven track record of learning about the organization and addressing its issues; consistently demonstrated commitment to the organization's success, mission, and vision; regular, purposeful meetings are well-planned and attendance is consistently strong; regular meetings of focused subcommittees	
------	---	---	---	---	---	--

ANEXO 2 – OCAT – Marguerite Casey Foundation

1.07	Board Governance	Roles of legal board, advisory board, and management are unclear; board rarely scrutinizes budgets, holds CEO/ED accountable, or operates according to formal procedures	Roles of legal board, advisory board, and management are clear; board functions according to by-laws, reviews budgets, and occasionally sets organizational direction and targets, but does not regularly review CEO/ED performance, monitor potential conflicts of interest, scrutinize audits, or review IRS and state filings	Roles of legal board, advisory board, and management are clear and function well; board reviews budgets, audits, IRS and state filings; size of board set for maximum effectiveness with formal nomination process; board co-defines performance targets and actively encourages CEO/ED to meet targets; annual review of CEO/ED's performance, but board not prepared to hire or fire CEO/ED	Legal board, advisory board, and management work well together from clear roles; board fully understands and fulfills fiduciary duties; size of board set for maximum effectiveness with rigorous nomination process; board actively defines performance targets and holds CEO/ED fully accountable; board empowered and prepared to hire or fire CEO/ED if necessary; board periodically evaluated	
1.08	Board Involvement & Support	Provide little direction, support, and accountability to leadership; not fully informed about material and other major organizational matters; largely "feel-good" support	Provide occasional direction, support, and accountability to leadership; generally informed about all material matters in a timely manner; input and responses often solicited	Provide direction, support, and accountability to leadership; fully informed about all material matters; input and responses actively sought and valued; full participant in major decisions	Provide strong direction, support, and accountability to leadership and engaged as a strategic resource; communication between board and leadership reflects mutual respect, appreciation for roles and responsibilities, shared commitment, and valuing of collective wisdom	

1.09	CEO/ED Experience & Standing	Narrow background and range of experiences; limited experience in nonprofit management; little evidence of innovative thinking; limited recognition among peer organizations	Background and range of experiences reflects some depth; some relevant experience in nonprofit management; some evidence of innovative thinking and understanding of the sector; occasional recognition among peer organizations	Broad background and range of experiences; significant experience in nonprofit management; clear evidence of innovative thinking; solid understanding of the sector; some recognition as a leader/shaper among peer organizations	Extraordinarily diverse background and experiences; extensive and varied experience in nonprofit management; exceptional evidence of innovative thinking and approaches; comprehensive and deep understanding of the sector; regularly recognized as a leader/shaper among peer organizations	
1.10	CEO/ED Organizational Leadership / Effectiveness	Some difficulty building trust and rapport with others; micromanages projects; shares little of own experiences as developmental/coaching tool; inconsistent attention to organizational vision	Responsive to opportunities from others to work together; generally confident in others' ability to be successful; shares own experience and expertise; visible commitment to organization and its vision	Actively and easily builds rapport and trust with others; effectively encourages others to succeed; shares relevant experience and expertise, yet gives others freedom to work their own way, try out new ideas, and grow; shows constant commitment to organization and its vision; inspires others around vision	Constantly establishing successful, win-win relationships with others, both within and outside the organization; delivers consistent, positive, and reinforcing messages to motivate people; finds or creates special opportunities to promote people's development; lives the organization's vision; compellingly articulates path to achieving vision that enables others to see where they are going	

ANEXO 2 – OCAT – Marguerite Casey Foundation

1.11	CEO/ED Analytical & Strategic Thinking	Somewhat uncomfortable with complexity and ambiguity; some ability to analyze strategies	Able to cope with some complexity and ambiguity; able to analyze and periodically generate strategies	Quickly assimilates complex information and able to distill to core issues; welcomes ambiguity and comfortable dealing with the unknown; develops robust strategies	Possesses keen and exceptional ability to synthesize complexity; makes informed decisions in ambiguous, uncertain situations; develops strategic alternatives and identifies associated rewards, risks, and actions	
1.12	CEO/ED Financial Judgment	Difficulty considering financial implications of decisions; limited understanding of basic financial concepts	Draws appropriate conclusions after studying the facts; understands basic financial concepts; gives some consideration to financial impact of major decisions	Uses sound financial judgment; solid understanding of financial concepts; regularly considers financial impact of all decisions	Exceptional financial judgment; deep understanding of complex financial concepts; has keen, almost innate sense for financial impact of all decisions	
1.13	Board & CEO/ED Appreciation of Power Issues	No explicit attention given to power issues (e.g., of race and class)	Power issues occasionally acknowledged and discussed; policies and/or procedures developed on an ad hoc basis to address these issues	Power issues regularly acknowledged and discussed; basic policies and/or procedures exist to address these issues	Power issues regularly acknowledged and discussed; well-established policies and procedures exist to address these issues, and are routinely reviewed and revised	

1.14	<p>Ability to Motivate & Mobilize Constituents</p>	<p>Those with potential to be most affected by organization's work have limited knowledge of organization; organization meetings are sporadic and poorly attended; organization has difficulty motivating members into action</p>	<p>Those with potential to be most affected by organization's work have some knowledge of organization; meetings held regularly, but attendance varies widely; organization has ability to motivate a small core group of community members into action</p>	<p>Those with potential to be most affected by organization's work are knowledgeable and likely to be engaged with organization; meetings held regularly and are generally well-attended; organization has ability to motivate a segment of community members into action</p>	<p>Those with potential to be most affected by organization's work see organization as inspiring and motivating; they are excited to be involved; meetings held regularly and are routinely well-attended; organization has ability to motivate a broad range of community members into action</p>	
<p>Comments:</p>		<p>Type comments here.</p>				

Please proceed to Worksheet 2.

2. ADAPTIVE CAPACITY

Capacity Elements	LEVEL ONE	LEVEL TWO	LEVEL THREE	LEVEL FOUR	Input capacity rating in this column	
2.01	Strategic Planning	Limited ability and tendency to develop strategic plan, either internally or via external assistance; if strategic plan exists, it is rarely or never referenced	Some ability and tendency to develop high-level strategic plan either internally or via external assistance; strategic plan sometimes directs management decisions	Ability and tendency to develop and refine concrete, realistic strategic plan; some internal expertise in strategic planning or access to relevant external assistance; strategic planning carried out on a near-regular basis; strategic plan used to guide management decisions	Ability to develop and refine concrete, realistic, and detailed strategic plan; critical mass of internal expertise in strategic planning, or efficient use of external, sustainable, highly qualified resources; strategic planning exercise carried out regularly; strategic plan used extensively to guide management decisions	

2.02	<p>Evaluation / Performance Measurement</p>	<p>Very limited measurement and tracking of performance and progress; all or most evaluation based on anecdotal evidence; no external performance comparisons made; organization collects some data on program activities and outputs (e.g., number of children served), but has no measurement of outcomes (e.g., the extent to which the drop-out rate has been lowered)</p>	<p>Performance partially measured and progress partially tracked; some external performance comparisons made; organization regularly collects solid data on program activities and outputs, and has begun to measure outcomes</p>	<p>Performance measured and progress tracked in multiple ways on a regular basis; effective internal and external benchmarking occurs but may be confined to select areas; multiple indicators used in evaluation, with primary focus on outcomes; some attention paid to cultural appropriateness of evaluation process/methods; social impact measured, but longitudinal (long-term) or independent nature of evaluation is missing</p>	<p>Comprehensive, integrated system (e.g., balanced scorecard) used for measuring organization's performance and progress on continual basis; internal and external benchmarking part of the organizational culture and used by staff in target-setting and daily operations; clear and meaningful outcomes-based performance indicators exist in all areas; careful attention paid to cultural appropriateness of evaluation process/methods; measurement of social impact based on longitudinal studies with independent evaluation</p>	
------	--	--	---	---	---	--

2.03	Evaluation & Organizational Learning	Performance data rarely used to improve program and organization; little experience with evaluation beyond capturing information to report to funders; information systems not in place	Performance data occasionally used by staff and board to improve organization; some staff time devoted to evaluation efforts, as required by funders, however staff and board do not typically see evaluation as integral to organization's work; information systems not in place	Learnings from performance data distributed throughout organization, and often used by staff and board to make adjustments and improvements; some staff time devoted to documenting organization's work; some information systems in place to support on-going evaluation	Systematic staff and board practices of making adjustments and improvements on basis of performance data; resources are devoted to thoroughly documenting organization's work and capturing the complete story of its impact; evaluation processes fully integrated into information systems	
2.04	Use of Research Data to Support Program Planning & Advocacy	Sporadic use of data from outside sources to support proposals or program decisions; limited capacity to work with research data; little understanding of where to find useful data or how to assess its quality	Basic data from outside or internal sources used to support significant proposals and major advocacy; ability to read research reports and evaluate quality of data exists, but data is not relied upon as part of regular decision making; familiarity with one or two sources of data especially relevant to organization's work; little capacity to analyze raw data or present it in graphical, engaging ways	Familiarity with useful data sources in relevant issue areas; data used to support decisions, proposals, and advocacy; employs staff with research and data skills, although they may not conduct analysis full time; capacity to manipulate data from existing data sets, merge data sets, and make assessments about relevance and cultural appropriateness of findings for its community or clients; ability to present data from outside sources using charts, tables, and graphics	Respected by peers as both consumer and producer of data; dedicated research staff capable of working with complex data and making assessments about relevance and cultural appropriateness of findings for its community or clients; research regularly scanned for relevant data to support decisions, proposals, and advocacy; important organizational questions answered through research; ability to effectively present data using charts, tables, and graphics for a variety of audiences	

ANEXO 2 – OCAT – Marguerite Casey Foundation

2.05	Program Relevance & Integration	Core programs and services vaguely defined and lack clear alignment with mission and overarching goals; programs seem scattered and largely unrelated to each other	Most core programs and services well-defined and solidly linked with mission and overarching goals; program offerings may be somewhat scattered and not fully integrated into clear strategy	Core programs and services well-defined and aligned with mission and overarching goals; program offerings fit together well as part of clear strategy	All programs and services well-defined and fully aligned with mission, overarching goals, and constituency; program offerings are clearly linked to one another and to overall strategy; synergies across programs are captured	
2.06	Program Growth & Replication	No assessment of possibility of scaling up existing programs; no ability to scale up or replicate existing programs	Limited assessment of possibility of scaling up existing programs and, even when judged appropriate, action rarely taken; limited ability either to scale up or replicate existing programs	Occasional assessment of possibility of scaling up existing programs and, when judged appropriate, action occasionally taken; able to scale up or replicate existing programs	Frequent assessment of possibility of scaling up existing programs, and when judged appropriate, action consistently taken; efficiently and effectively able to grow existing programs to meet needs in local area or other geographies	
2.07	New Program Development	No assessment of gaps in ability of current programs to meet recipient needs; limited ability to create new programs; new programs created only in response to funding availability	Limited assessment of gaps in ability of existing programs to meet recipient needs, with little or limited action taken; some ability to modify existing programs and create new programs	Occasional assessment of gaps in ability of existing programs to meet recipient needs, with some adjustments made; demonstrated ability to modify and fine-tune existing programs and create new programs	Continual assessment of gaps in ability of existing programs to meet recipient needs, with adjustments regularly made; ability and tendency to efficiently and effectively create new, innovative programs to meet needs in local area or other geographies; continuous pipeline of new ideas	

ANEXO 2 – OCAT – Marguerite Casey Foundation

2.08	Monitoring of Program Landscape	Minimal knowledge and understanding of other players as well as alternative and complementary models in program area	Basic knowledge of other players as well as alternative and complementary models in program area, but limited ability to adapt behavior based on acquired understanding	Solid knowledge of other players as well as alternative and complementary models in program area; good ability to adapt behavior based on acquired understanding and cultural appropriateness, but only carried out on occasion	Extensive knowledge of other players as well as alternative and complementary models in program area; refined ability and systematic tendency to adapt behavior based on acquired understanding and cultural appropriateness	
2.09	Assessment of External Environment & Community Needs	Planning not supported by systematically collected information about community needs or external opportunities and threats; organization has very few connections to community members and opinion leaders that can provide information about evolving community needs	Information about community needs or external opportunities and threats used to inform planning, although collection is haphazard; organization has a few connections to community members and opinion leaders that can provide information about evolving community needs	Information about community needs and external opportunities and threats used to inform planning; organization has many connections to community members and opinion leaders with whom they communicate about evolving community needs	Clear, established systems regularly used to assess community needs and external opportunities and threats; information systematically collected and used to support and improve planning efforts; organization has numerous connections to community members and opinion leaders with whom they regularly communicate about evolving community needs	
2.10	Influencing of Policy-making	No ability or awareness of possibilities to influence policy-making; never called on to participate in substantive policy discussions	Aware of possibilities to influence policy-making; some readiness and skill to participate in policy discussion, but rarely invited to substantive policy discussions	Fully aware of possibilities to influence policy-making; one of several organizations active in policy discussions at the local, state, and/or national level (as relevant and appropriate)	Proactively influences policy-making in a highly effective manner at the local, state, and/or national level (as relevant and appropriate); always ready for and often called on to participate in substantive policy discussions	

ANEXO 2 – OCAT – Marguerite Casey Foundation

2.11	Partnerships & Alliances	No partnerships or alliances with other for-profit, nonprofit, or public sector entities	Early stages of building relationships and collaborating with other for-profit, nonprofit, or public sector entities; if relations do exist, some may be precarious or not fully “win-win”	Some key relationships with a few types of relevant entities (e.g., for-profit, nonprofit, public sector) have been built and leveraged; action around common goals is generally short term	Strong, high-impact, relationships with variety of relevant entities (local, state, and federal government as well as for-profit, other nonprofit, and community agencies) have been built, leveraged, and maintained; relationships anchored in stable, long-term, mutually beneficial collaboration	
2.12	Community Presence & Standing	Community presence either not recognized or organization is generally not regarded as a player in the community; few members of the community (e.g., other nonprofit leaders, government representatives, and academics) engage with organization; community leaders rarely call on organization for its input on issues important to organization	Community presence somewhat recognized, and organization is generally regarded as a player in the community; some members of the community actively engage with organization; community leaders occasionally call on organization for its input on issues important to organization	Known within the community beyond just constituents/members; perceived as open and responsive to community needs; members of larger community (including some highly respected members) actively engage with organization; community leaders often call on organization for its input on issues important to organization	Widely known within the community, and perceived as actively engaged with and extremely responsive to it; many members of the larger community (including many highly respected members) actively engage with organization; community leaders always call on organization for its input on issues important to organization	

2.13	Constituent Involvement	Constituent involvement is limited; planning involves little constituent input; constituents not trained or supported in their involvement	Constituents offered a range of roles in the organization; volunteer positions of leadership open to constituents, but rarely filled by them; paid staff responsible for planning; constituent work mostly task-oriented; constituents trained or supported in their work on an ad hoc basis	One or two systems in place to actively recruit and involve constituents; constituents take on a variety of roles in organization, including volunteer positions of leadership; paid staff take a large role in planning, but constituents are involved and help define some desired outcomes; training provided to constituents in some of the skill areas needed to affect change	Variety of systems in place to actively recruit and involve constituents; constituents take on a wide variety of roles in organization, including volunteer positions of leadership; paid staff work collaboratively with constituents to plan and lead much of the organization's work and define desired outcomes; training is provided to constituents in all of the skill areas needed to affect change	
2.14	Organizing	Advocacy work is focused only on short-term achievements; long-term strategy does not exist; campaign targets are sometimes vague; organizing tactics may not be those best suited to the constituency	Some understanding of the need to grow constituent capacity and social capital to tackle issues/problems; advocacy work generally promotes short-term gains rather than long-term capacity building; organizing tactics are engaged in without a detailed plan of how they will lead to long-term change	Broad understanding of the need to grow constituent capacity and social capital to tackle issues/problems; advocacy work is directed toward that end, but could be better aligned; a strategy for long-term change exists, with appropriate campaign targets and organizing tactics	Primary focus is on growing constituent capacity and social capital to tackle issues/problems; advocacy work is aligned with that focus; a carefully developed strategy for long-term change exists, with appropriate campaign targets and organizing tactics	
Comments:		Type comments here.				

Please proceed to Worksheet 3.

3. MANAGEMENT CAPACITY

Capacity Elements	LEVEL ONE	LEVEL TWO	LEVEL THREE	LEVEL FOUR	Input capacity rating in this column
3.01 Senior Management Team	No or very limited prior experience in nonprofit or for-profit management; team drawn from a narrow range of backgrounds and experiences; limited track record of learning and personal development; energy and commitment is sometimes lacking	Some prior experience in nonprofit or for-profit management; team drawn from somewhat diverse backgrounds and experiences; decent track record of learning and personal development; energetic and committed	Significant prior experience in nonprofit or for-profit management; team drawn from diverse backgrounds and experiences, and bring a broad range of skills; good track record of learning and personal development; highly energetic and committed	Extensive and varied experience in nonprofit or for-profit management; team drawn from extraordinarily diverse backgrounds and experiences, and bring a broad range of outstanding capabilities; outstanding track record of learning and personal development; contagiously energetic and committed	

3.02	Staff	Drawn from a narrow range of backgrounds and experiences; interest and abilities limited to present job; little ability to solve problems as they arise	Drawn from somewhat diverse backgrounds and experiences; good capabilities, including some ability to solve problems as they arise; many are interested in work beyond their current jobs and in the success of organization's mission	Drawn from diverse backgrounds and experiences and bring a broad range of skills; most are highly capable and committed to mission and strategy; eager to learn and develop, and assume increased responsibility	Drawn from extraordinarily diverse backgrounds and experiences, and bring broad range of skills; most are highly capable in multiple roles and committed to both mission, strategy, and continuous learning; eager and able to take on special projects and collaborate across divisional lines; frequent source of ideas and momentum for improvement and innovation	
3.03	Dependence of Management Team & Staff on CEO/ED	Very strong dependence on CEO/ED; organization would cease to exist without his/her presence	High dependence on CEO/ED; organization would continue to exist without his/her presence, but likely in a very different form	Limited dependence on CEO/ED; organization would continue in similar way without his/her presence but areas such as fundraising or operations would likely suffer during transition period; no current member of management team could potentially take on CEO/ED role	Reliance but not dependence on CEO/ED; smooth transition to new leader could be expected; fundraising and operations likely to continue without major interruption; senior management team can fill in during transition time; several members of management team could potentially take on CEO/ED role	

ANEXO 2 – OCAT – Marguerite Casey Foundation

3.04	Shared References & Practices	No significant common set of references and practices (e.g., rituals, unwritten rules, stories, heroes or role models, symbols, language, cultural practices or traditions of communities served, etc.) exists within organization	Common set of references and practices exists in some groups within organization, but is not shared broadly; only partially aligned with organizational purpose or only rarely harnessed to produce impact	Common set of references and practices exists, and is adopted by many people within organization; references and practices aligned with organizational purpose and occasionally harnessed to produce impact	Common set of references and practices exists, and is shared and adopted by all members of organization; references and practices consciously designed and used to support organizational purpose and regularly harnessed to produce impact	
3.05	Goals / Performance Targets	Targets are non-existent or few, vague or confusing, or either too easy or impossible to achieve; not clearly linked to overarching goals and strategy; targets largely unknown or ignored by staff	Realistic targets exist in some key areas, and are mostly aligned with overarching goals and strategy; may lack aggressiveness, be short-term, or lack milestones; targets are known and utilized by some staff	Realistic yet demanding targets exist in most areas, and are aligned with overarching goals and strategy; primarily quantifiable and focused on outcomes; typically multi-year targets, though may lack milestones; targets are known and utilized by most staff who use them to broadly guide work	Realistic yet demanding targets exist in all areas; targets are tightly linked to overarching goals and strategy, quantifiable, outcome-focused, have annual milestones, and are long-term in nature; all staff consistently utilize targets and work diligently to achieve them	

ANEXO 2 – OCAT – Marguerite Casey Foundation

3.06	Funding Model	Strong dependence on a few funders, largely of same type (e.g., government, foundations, corporations, or individuals)	Multiple types of funding sources with only a few funders in each type, or many funders within only one or two types of funders	Solid base of funders from many types of funding sources; some ability to guard against market instabilities (e.g., operating reserves, small endowment) and/or has developed some sustainable revenue-generating activity	Highly diversified funding streams; organization insulated from potential market instabilities (e.g., fully developed endowment) and/or has developed sustainable revenue-generating activities; other nonprofits try to imitate organization's fundraising activities and strategies	
3.07	Fund Development Planning	No systems in place for long-term planning, diversifying revenue streams, or outlining and managing to target goals; fundraising is reactive; fund development strategy not well-articulated and focuses on one type of activity such as grants	Recognize need to develop systems for long-term planning, revenue diversification, and outlining and managing to target goals; fund development includes several activities, but is not connected to organization's long-term strategic plan and budget projections	Some systems in place for long-term planning, revenue diversification, and outlining and managing to target goals; fund development strategy includes multiple activities and is loosely connected to organization's long-term strategic plan and budget projections	Well-developed systems for long-term planning, revenue diversification, and outlining and managing to target goals; multi-pronged fund development strategy is proactive and integrated into organization's long-term strategic plan and budget projections	

ANEXO 2 – OCAT – Marguerite Casey Foundation

3.08	Financial Planning / Budgeting	No or very limited financial planning; general budget developed; only one budget for entire organization; performance-to-budget loosely or not monitored	Limited financial plans, updated on an ad hoc basis; budget utilized as operational tool; used to guide/assess financial activities; some attempt to isolate divisional (program or geographical) budgets within central budget; performance-to-budget monitored periodically	Solid financial plans, updated regularly; budget integrated into most operations; reflects organizational needs; solid effort made to isolate divisional (program or geographical) budgets within central budget; performance-to-budget monitored regularly	Very solid financial plans, continuously updated; budget integrated into all operations; used as strategic tool; budget developed from process that incorporates and reflects organizational needs and objectives; well-understood divisional (program or geographical) budgets within overall central budget; performance-to-budget closely and regularly monitored	
3.09	Financial Operations Management	Gifts and grants deposited and acknowledged; bills paid regularly; supporting documentation collected and retained	Financial activities consistently documented and reported; appropriate checks and balances exist; activities tracked to budget	Established internal controls govern all financial operations; activities fully tracked, supported, and reported; some attention paid to cash flow management	Robust systems and controls govern all financial operations and their integration with budgeting, decision making, and organizational goals; cash flow actively managed	


3.10	Operational Planning	Operations run purely on day-to-day basis with no short- or longer-term planning activities; no experience in operational planning	Some ability and tendency to develop high-level operational plan either internally or via external assistance; operational plan loosely or not linked to strategic planning activities and used roughly to guide operations	Ability and tendency to develop and refine concrete, realistic operational plan; some internal expertise in operational planning or access to relevant external assistance; operational planning carried out on a near-regular basis; operational plan linked to strategic planning activities and used to guide operations	Concrete, realistic, and detailed operational plan developed and regularly refined; critical mass of internal expertise in operational planning, or efficient use of external, sustainable, highly qualified resources; operational planning exercise carried out regularly; operational plan tightly linked to strategic planning activities and systematically used to direct operations	
------	----------------------	--	---	---	--	--

3.11	Organizational Processes	Limited set of processes (e.g., planning, reviews, internal information dissemination) for ensuring effective functioning of the organization; use of processes is variable, or processes are seen as ad hoc requirements (“paperwork exercises”); no monitoring or assessment of processes; meetings sometimes lack effective facilitation	Basic set of processes in core areas for ensuring efficient functioning of organization; processes known, used, and accepted by a portion of staff; limited monitoring and assessment of processes, with few improvements made in consequence; meetings are effectively facilitated, though sometimes run longer than necessary	Solid, well-designed set of processes in place in core areas to ensure smooth, effective functioning of organization; processes known and accepted by many and often used and contribute to increased impact; occasional monitoring and assessment of processes, with some improvements made accordingly; meetings are effectively facilitated and do not run longer than necessary	Robust, lean, and well-designed set of processes in place in all areas to ensure effective and efficient functioning of organization; processes are widely known, used, and accepted, and are key to ensuring full impact of organization; continual monitoring and assessment of processes, with systematic improvements made accordingly; meetings are effectively facilitated and all participants are highly engaged throughout	
3.12	Decision Making Processes	Decisions made largely on an ad hoc basis by one person and/or whomever is accessible; highly informal; authority is vague and changing; staff is unaware of social/cultural power differences between themselves and their constituents	Appropriate decision makers known; decision making processes fairly well established, but often break down and become informal; social/cultural power differences addressed in a limited fashion (e.g., a one-day training)	Transparent and structured lines/systems for decision making exist; dissemination of decisions generally good; general awareness of social/cultural power differences and on-going plans to address them	Transparent and structured lines/systems for decision making exist, and involve broad participation as practical and appropriate (sometimes including constituents); dissemination and interpretation of decisions is both good and consistent; specific awareness of social/cultural power differences and established systems in place to mitigate them	

ANEXO 2 – OCAT – Marguerite Casey Foundation

3.13	Knowledge Management	No formal systems to capture and document internal knowledge	Systems exist in a few areas but are either not user-friendly or not comprehensive enough to have an impact; systems known by only a few people, or only occasionally used	Well-designed, user-friendly systems in some areas; not fully comprehensive; systems are known by many people within organization and often used	Well-designed, user-friendly, comprehensive systems to capture, document, and disseminate knowledge internally in all relevant areas; all staff are aware of systems and trained in their use; systems used frequently	
3.14	Interfunctional Coordination & Communication	Different programs and organizational units function in silos; little or dysfunctional coordination and communication between them	Interactions between different programs and organizational units generally good, though some coordination and communication problems exist; some pooling of resources	All programs and units function together effectively, with sharing of information and resources; coordination and communication is strong	Constant and seamless integration between different programs and organizational units; relationships are dictated primarily by organizational needs rather than hierarchy or politics	

3.15	Human Resources Planning	Organization uncovers and/or addresses HR needs only when too large to ignore; lack of HR planning activities and expertise (either internally or accessible externally); job descriptions do not exist	Some ability and tendency to develop high-level HR plan either internally or via external assistance; HR plan loosely or not linked to strategic planning activities and roughly guides HR activities; job descriptions tend to be static	Ability and tendency to develop and refine concrete, realistic HR plan; some internal expertise in HR planning or access to relevant external assistance; HR planning carried out on near-regular basis; HR plan linked to strategic planning activities and used to guide HR activities; job descriptions periodically updated and revised in response to changing organizational needs and to support the growth and development of staff	Ability to develop and refine concrete, realistic, and detailed HR plan; critical mass of internal expertise in HR planning, or efficient use of external, highly qualified resources; HR planning exercises carried out regularly; HR plan tightly linked to strategic planning activities and systematically used to direct HR activities; job descriptions regularly updated and revised in response to changing organizational needs and to support growth and development of staff	
------	--------------------------	---	---	---	---	--

<p>3.16</p>	<p>Recruiting, Development, & Retention of Management</p>	<p>Standard career paths in place without considering managerial development; very limited training, coaching, and feedback; infrequent performance appraisals; no systems/processes to identify promising new managers</p>	<p>Partially tailored development plans for some promising staff members; personal annual reviews incorporate development plan for each manager; some formal recruiting networks in place</p>	<p>Recruitment, development, and retention of key managers is priority and high on CEO/ED's agenda; individually tailored development plans for some promising staff members; relevant training, coaching/feedback, and consistent performance appraisals are institutionalized; well-connected to potential sources of promising new managers; attention paid to recruitment and promotion of managers that reflect the diversity of the community and constituents</p>	<p>Well-planned process to recruit, develop, and retain key managers; CEO/ED takes active interest in managerial development; individually tailored development plans for all promising staff members; relevant and regular internal and external training, coaching/feedback, and consistent performance appraisals are institutionalized; well-connected to potential sources of promising new managers; recruitment and promotion methods ensure that management team reflects the diversity of the community and constituents</p>	
-------------	--	---	---	--	---	---

3.17	<p>Recruiting, Development, & Retention of General Staff</p>	<p>Standard career paths in place without considering staff development; limited training, coaching and feedback; no regular performance appraisals; no initiatives to identify promising new staff</p>	<p>No active development tools/programs; feedback and coaching occur sporadically; performance evaluated occasionally; sporadic initiatives to identify promising new staff</p>	<p>Limited use of active development tools/programs; frequent formal and informal coaching and feedback; performance regularly evaluated and discussed; regular concerted initiatives to identify promising new staff; attention paid to the recruitment of staff that reflect the diversity of the community and constituents</p>	<p>Management actively interested in general staff development; thoughtful and targeted development plans for key employees/positions; frequent, relevant training, coaching/feedback, and consistent performance appraisals are institutionalized; continuous, proactive initiatives to identify promising new staff; recruitment methods ensure that staff reflect the diversity of the community and constituents</p>	
------	---	---	---	--	--	--

3.18	Volunteer Management	No active recruitment of volunteers (only passive recruitment such as people who walk in the door); no defined roles for volunteers to fill; few systems in place to train and support volunteers	Some active recruitment of volunteers; volunteer roles involve a range of time commitments and skill levels; volunteer work is mostly task-oriented; basic training to volunteers provided, generally on an ad hoc basis	Active recruitment of volunteers on a regular basis; wide range of volunteer roles available; written job descriptions for most common volunteer positions; some systems exist to track and manage volunteers; volunteer orientations and trainings take place periodically, with attention paid to both skills and cultural competency; staff trained on how to manage volunteers	Volunteer recruitment systems successfully fill organizational needs with appropriate volunteers; wide range of volunteer roles available, including positions of leadership; written job descriptions for all volunteer positions; robust volunteer management systems in place; volunteer orientations and trainings take place on a regular basis, with attention paid to both skills and cultural competency; staff experienced and/or extensively trained in volunteer management	
Comments:		Type comments here.				

Please proceed to Worksheet 4.

4. OPERATIONAL CAPACITY

Capacity Elements	LEVEL ONE	LEVEL TWO	LEVEL THREE	LEVEL FOUR	Input capacity rating in this column
4.01 Staffing Levels	Some positions within and peripheral to organization (e.g., staff, volunteers, board, senior management) are unfilled, inadequately filled, or experience high turnover and/or poor attendance	Critical positions within and peripheral to organization are staffed, though some inappropriately; attendance problems are limited; high turnover is sometimes a challenge	Critical positions within and peripheral to organization are adequately and appropriately staffed; attendance problems are rare; turnover is limited	All positions within and peripheral to organization are adequately and appropriately staffed; attendance problems are extremely rare; turnover is limited; vacancies filled immediately	
4.02 Skills, Abilities, & Commitment of Volunteers	Volunteers not working up to their potential or ill-equipped for work with organization; may be unreliable or have low commitment	Many volunteers working up to their potential; mostly reliable, loyal, and committed to organization's success	Capable set of individuals that bring required skills to organization; culturally competent, reliable, loyal, and generally committed to organization's success and to "making things happen"; work easily with most staff, but do not generally play core roles without staff supervision	Extremely capable set of individuals that bring complementary skills to organization; culturally competent, reliable, loyal, highly committed to organization's success and to "making things happen"; often go beyond call of duty; able to work easily with wide range of staff and play core roles without special supervision	

ANEXO 2 – OCAT – Marguerite Casey Foundation

4.03	Fundraising	Generally weak fundraising skills and lack of expertise (either internally or accessible externally)	Main fundraising needs covered by some combination of internal skills and expertise, and access to external fundraising assistance (if/when needed)	Fundraising needs adequately covered by well-developed internal fundraising skills; occasional access to some external fundraising expertise (if/when needed)	Highly developed internal fundraising skills and expertise in all funding source types to cover all needs; access to external fundraising expertise for additional extraordinary needs	
4.04	Board Involvement & Participation in Fundraising	Most members do not recognize fundraising as one of the board's roles and responsibilities; no goals or plans for board-driven fundraising activities exist; members do not generally make financial contributions to organization	Members accept that the board has some fundraising responsibilities, but some concerns exist regarding ability of board to be successful in this area; board fundraising activities are limited; some members make a personally significant annual financial contribution to organization based on their individual means	Many members embrace fundraising as one of the board's core roles and responsibilities, and participate with fundraising endeavors; realistic and appropriate board fundraising goals and plans exist; fundraising activities are underway; most members make a personally significant annual financial contribution to organization based on their individual means	All members embrace fundraising as one of the board's core roles and responsibilities; realistic and appropriate board fundraising goals and plans in place; board actively fundraises and has achieved measurable progress towards goals; all members make a personally significant annual financial contribution to organization based on their individual means, and some contribute more frequently	

ANEXO 2 – OCAT – Marguerite Casey Foundation

4.05	Revenue Generation	No internal revenue-generation activities; concepts such as cause-related marketing, fee-for-services, and retailing are neither explored nor pursued	Some internal revenue generation activities, however financial net contribution is marginal; revenue generation activities may distract from programmatic work and often tie up senior management team	Some proven internal revenue generation activities: these activities provide substantial additional funds for program delivery, but occasionally distract from programmatic work and require extensive senior management attention	Significant internal revenue generation; experienced and skilled in areas such as cause-related marketing, fee-for-services, and retailing; revenue-generating activities support, but don't distract from, focus on creating social impact	
4.06	Communications Strategy	No communications plan or articulated communications strategy in place; key messages not defined or articulated; stakeholders not identified; information messages about organization are inconsistent	No communications plan or articulated communications strategy in place, but key messages defined and stakeholders identified; communications to stakeholders are fairly inconsistent	Communications plan and strategy in place; key messages defined and stakeholders identified; communications to stakeholders are generally consistent and coordinated	Communications plan and strategy in place and updated on a frequent basis; stakeholders and their values identified, and communications to each of those stakeholders customized; communications always carry a consistent and powerful message	

ANEXO 2 – OCAT – Marguerite Casey Foundation

4.07	Communications & Outreach	No marketing materials, or outdated materials; strictly internally-focused and little to no outreach to stakeholders; any materials that exist are unprofessional in presentation	Loose collection of materials used for marketing; generic documents and not always updated to reflect current programs, activities, and outcomes; materials have a minimal degree of professionalism or consistent look and feel; a few key materials are provided in multiple languages as needed	Packet of marketing materials used on a consistent basis; information contained in the materials is up to date and reflects current programs, activities, and outcomes; materials reasonably professional in presentation and aligned with established standards for font, color, logo placement, etc.; most materials are provided in multiple languages as needed	Packet of marketing materials used consistently and easily updated on a regular basis; materials extremely professional in appearance and appeal to a variety of stakeholders; all materials consistently adhere to established standards for font, color, logo placement, etc.; all materials are provided in multiple languages as needed	
4.08	Telephone & Fax	Working status, lack of sophistication, or limited number of telephone and fax facilities are an impediment to day-to-day effectiveness and efficiency	Adequate basic telephone and fax facilities accessible to most staff; may be moderately reliable or user-friendly, or may lack certain features that would increase effectiveness and efficiency (e.g., individual voice-mail), or may not be easily accessible to some staff (e.g., field staff); most frequent users receive training on phone system features	Solid basic telephone and fax facilities accessible to entire staff (in office and out in the field); cater to day-to-day communication needs with essentially no problems; includes additional features contributing to increased effectiveness and efficiency (e.g., individual, remotely accessible voice-mail); most staff receive training on phone system features	Sophisticated and reliable telephone and fax facilities accessible by all staff (in office and out in the field), includes around-the-clock, individual voice-mail; supplemented by additional facilities (e.g., pagers, cell phones) for selected staff; effective and essential in increasing staff effectiveness and efficiency; all staff receive training on phone system features	

ANEXO 2 – OCAT – Marguerite Casey Foundation

4.09	Computers, Applications, Network, & Email	Limited/no use of computers or other technology in day-to-day activity and/or little or no usage by staff of existing IT infrastructure	Adequately equipped at central level; incomplete/limited infrastructure at locations aside from central offices; equipment sharing may be common; satisfactory use of IT infrastructure by staff; periodic training provided to some staff members	Solid hardware and software infrastructure that contributes to increased efficiency; no or limited sharing of equipment is necessary; regular use of IT infrastructure by staff, though some accessibility challenges for front-line program deliverers may exist; periodic training provided to all staff members	State-of-the-art, fully networked computing hardware with comprehensive range of up-to-date software applications; greatly enhances efficiency; all staff have individual computer access and e-mail; high usage level of IT infrastructure by staff; regular training provided to all staff members	
4.10	Website	No individual website	Basic website containing general information, but little information on current developments; site maintenance is a burden and performed only occasionally	Comprehensive website containing basic information on organization as well as up-to-date latest developments; most information is organization-specific; easy to maintain and regularly maintained	Sophisticated, comprehensive, and interactive website, regularly maintained and kept up to date on latest area and organization developments; praised for its user-friendliness and depth of information; includes links to related organizations and useful resources on topic addressed by organization	

ANEXO 2 – OCAT – Marguerite Casey Foundation

4.11	Databases / Management Reporting Systems	No systems for tracking clients, staff volunteers, program outcomes and financial information	Electronic databases and management reporting systems exist in only few areas; systems perform only basic features, are awkward to use, or are used only occasionally by staff	Electronic database and management reporting systems exist in most areas for tracking clients, staff, volunteers, program outcomes, and financial information; commonly used and help increase information sharing and efficiency	Sophisticated, comprehensive electronic database and management reporting systems exist for tracking clients, staff, volunteers, program outcomes, and financial information; widely used and essential in increasing information sharing and efficiency	
4.12	Buildings & Office Space	Inadequate physical infrastructure, resulting in loss of effectiveness and efficiency (e.g., unfavorable locations for clients and employees, no possibility of confidential discussions, insufficient workspace for individuals, no space for teamwork)	Physical infrastructure can be made to work well enough to suit organization's most important and immediate needs; a number of improvements could increase effectiveness and efficiency	Fully adequate physical infrastructure for the current needs of the organization; infrastructure does not impede effectiveness and efficiency; decor partially reflects cultural traditions of constituents	Physical infrastructure well-tailored to organization's current and anticipated future needs; well-designed to enhance organization's effectiveness and efficiency; favorable locations for clients and employees; plentiful space encourages teamwork; layout increases critical interactions among staff; decor clearly reflects and affirms cultural traditions of constituents	

4.13	Management of Legal & Liability Matters	Legal issues not anticipated; issues addressed individually when they arise; property insurance includes some liability coverage	Legal support resources identified, readily available, and employed on "as needed" basis; major liability exposures managed and insured (including property liability and workers compensation)	Legal support regularly available and consulted in planning; routine legal risk management and occasional review of insurance	Well-developed, effective, and efficient internal legal infrastructure for day-to-day legal work; additional access to general and specialized external expertise to cover peaks and extraordinary cases; continuous legal risk management and regular adjustment of insurance	
Comments:		Type comments here.				

Please proceed to the Summary Table to review your responses and select priority capacity elements for your organization.

Marguerite Casey Foundation Organizational Capacity Assessment Summary

		Capacity Element Rating Levels	Prioritization of Capacity Elements	Capacity Dimension Averages
		NOTE: A ZERO (0) SCORE INDICATES A <u>MISSING</u> RESPONSE FROM WORKSHEETS 1-4	INDICATE THE <u>FOUR</u> (OUT OF 59 TOTAL) CAPACITY ELEMENTS YOUR ORG. IS MOST INTERESTED IN STRENGTHENING (PLACE AN 'X' IN THE APPROPRIATE CELLS)	
<i>Select any Capacity Element link below to return to that section in the Assessment</i>				
1. LEADERSHIP CAPACITY				
1.01	Mission	0		0,00
1.02	Vision	0		
1.03	Overarching Goals	0		
1.04	Overarching Strategy	0		
1.05	Shared Beliefs & Values	0		
1.06	Board Composition & Commitment	0		
1.07	Board Governance	0		

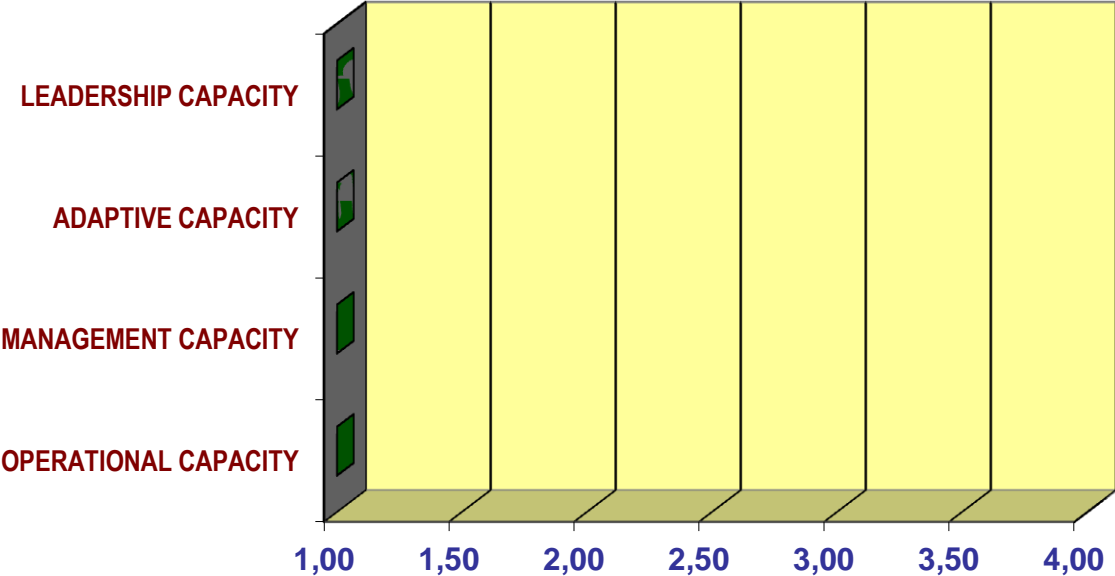
1.08	<u>Board Involvement & Support</u>	0		
1.09	<u>CEO/ED Experience & Standing</u>	0		
1.10	<u>CEO/ED Organizational Leadership / Effectiveness</u>	0		
1.11	<u>CEO/ED Analytical & Strategic Thinking</u>	0		
1.12	<u>CEO/ED Financial Judgment</u>	0		
1,13	<u>Board & CEO/ED Appreciation of Power Issues</u>	0		
1,14	<u>Ability to Motivate & Mobilize Constituents</u>	0		
2. ADAPTIVE CAPACITY				
2.01	<u>Strategic Planning</u>	0		0,00
2.02	<u>Evaluation / Performance Measurement</u>	0		
2.03	<u>Evaluation & Organizational Learning</u>	0		
2.04	<u>Use of Research Data to Support Program Planning & Advocacy</u>	0		
2,05	<u>Program Relevance & Integration</u>	0		
2,06	<u>Program Growth & Replication</u>	0		
2,07	<u>New Program Development</u>	0		
2,08	<u>Monitoring of Program Landscape</u>	0		
2,09	<u>Assessment of External Environment & Community Needs</u>	0		
2.10	<u>Influencing of Policy-making</u>	0		
2,11	<u>Partnerships & Alliances</u>	0		
2,12	<u>Community Presence & Standing</u>	0		
2,13	<u>Constituent Involvement</u>	0		

2,14	<u>Organizing</u>	0		
3. MANAGEMENT CAPACITY				
3.01	<u>Senior Management Team</u>	0		0,00
3.02	<u>Staff</u>	0		
3.03	<u>Dependence of Management Team & Staff on CEO/ED</u>	0		
3.04	<u>Shared References & Practices</u>	0		
3.05	<u>Goals / Performance Targets</u>	0		
3,06	<u>Funding Model</u>	0		
3,07	<u>Fund Development Planning</u>	0		
3,08	<u>Financial Planning / Budgeting</u>	0		
3,09	<u>Financial Operations Management</u>	0		
3.10	<u>Operational Planning</u>	0		
3.11	<u>Organizational Processes</u>	0		
3.12	<u>Decision Making Processes</u>	0		
3.13	<u>Knowledge Management</u>	0		
3.14	<u>Interfunctional Coordination & Communication</u>	0		
3.15	<u>Human Resources Planning</u>	0		
3,16	<u>Recruiting, Development, & Retention of Management</u>	0		
3,17	<u>Recruiting, Development, & Retention of General Staff</u>	0		
3,18	<u>Volunteer Management</u>	0		
4. OPERATIONAL CAPACITY				

ANEXO 2 – OCAT – Marguerite Casey Foundation

4.01	<u>Staffing Levels</u>	0		0,00
4.02	<u>Skills, Abilities, & Commitment of Volunteers</u>	0		
4.03	<u>Fundraising</u>	0		
4.04	<u>Board Involvement & Participation in Fundraising</u>	0		
4.05	<u>Revenue Generation</u>	0		
4.06	<u>Communications Strategy</u>	0		
4.07	<u>Communications & Outreach</u>	0		
4.08	<u>Telephone & Fax</u>	0		
4.09	<u>Computers, Applications, Network, & Email</u>	0		
4.10	<u>Website</u>	0		
4.11	<u>Databases / Management Reporting Systems</u>	0		
4.12	<u>Buildings & Office Space</u>	0		
4.13	<u>Management of Legal & Liability Matters</u>	0		

Marguerite Casey Foundation Organizational Capacity Assessment Summary



ANEXO 3 - Autorizações para utilização da informação das grelhas originais na investigação

Marguerite Casey Foundation:

The screenshot shows an email interface. At the top, there are navigation icons (back, forward, search, etc.) and a search bar containing "Organizational Capacity Assessment Tool". Below this, the email header shows it is from Patricia Ferreira to Peter Bloch Garcia, dated 06/01/14. The main body of the email contains a message from Patricia Ferreira asking for information about the Organizational Capacity Assessment Tool (OCAT) and its use in the Portuguese Non Profit Sector. Below the message, there is a signature for Patricia Ferreira. The email thread continues with a reply from Peter Bloch Garcia, dated 06/01/14, which includes contact information for the Marguerite Casey Foundation and a reference to reports of interest. The email interface also shows a language selection bar set to "português" and a "Traduzir mensagem" button.

Organizational Capacity Assessment Tool

Caixa de entrada x

Patricia Ferreira <ferreira.pamf@gmail.com>
para pblochgarcia

06/01/14

Hello! My name is Patricia Ferreira and I'm portuguese. I'm doing a Master studying Human Resources Management, specifically the question about Organizational Capacity in the Portuguese Non Profit Sector. I found the Organizational Capacity Assessment Tool (OCAT) from Mckinsey on the internet and the OCAT that the Marguerite Casey Foundation adapted for the non-profit organizations in the US. I was thinking of creating an adapted version for the Portuguese population but I would like to know if you did any statistical and empirical study with the version that I found online (I'm sending an attachment with it). It would be very important for my thesis.
Thank you for the attention and look forward for an answer,

Patricia Ferreira

Peter Bloch Garcia <PBlochGarcia@caseygrants.org>
para mim

06/01/14

inglês > português Traduzir mensagem Desactivar para mensagens em: inglês x

This foundation has not done any studies with it, but attached are two reports that you may find of interest

Peter Bloch Garcia
Program Officer
Marguerite Casey Foundation
1425 4th Ave, Suite 900
Seattle, WA 98101
[206-273-7364](tel:206-273-7364)

From: Patricia Ferreira [mailto:ferreira.pamf@gmail.com]
Sent: Monday, January 06, 2014 10:38 AM
To: Peter Bloch Garcia
Subject: Organizational Capacity Assessment Tool

McKinsey:

February 13, 2014

Patricia Ferreira

Dear Ms. Ferreira:

Venture Philanthropy Partners, Inc. ("VPP") hereby grants you restricted non-exclusive permission to use the Capacity Assessment Tool created by McKinsey and Company for Venture Philanthropy Partners and published in *Effective Capacity Building in Nonprofit Organizations (2001)*. This letter grants you the permission to copy, distribute, and use the

ANEXO 3 - Autorizações para utilização da informação das grelhas originais na investigação

McKinsey Capacity Assessment Grid for your organization. This restricted non-exclusive permission is granted based upon the following conditions and provisions:

We request that with any reprint, copy, distribution, or conveyance of the McKinsey Capacity Assessment Grid you provide the following attribution:

“The McKinsey Capacity Assessment Grid was created by McKinsey & Company and published in *Effective Capacity Building in Nonprofit Organizations (2001)*, produced for Venture Philanthropy Partners (www.vpppartners.org). It is reprinted, copied, or distributed with the permission of Venture Philanthropy Partners.”

We request that with any reprint, copy, distribution, or conveyance of the *Effective Capacity Building in Nonprofit Organizations* report you provide the following attribution:

“*Effective Capacity Building in Nonprofit Organizations (2001)*, produced for Venture Philanthropy Partners (www.vpppartners.org) is reprinted, copied, or distributed with the permission of Venture Philanthropy Partners.”

In signing this letter, you hereby acknowledge that VPP can unilaterally terminate this restricted use grant if VPP in its unilateral discretion determines that any of the above conditions are not being met, and after notification by VPP that unmet conditions are not resolved. Your signature below confirms your acknowledgment of and agreement to all the terms and conditions included in this letter agreement. Please return the signed original of this letter agreement at the address indicated above at your earliest convenience. We support and encourage your use of the Capacity Assessment Tool.

Sincerely,

Eleanor Rutland, COO

Seen and Agreed:

By:

Patrícia Ferreira Date

O presente questionário constitui uma ferramenta de trabalho utilizada numa tese de Mestrado. Todas as respostas a este questionário serão tratadas de forma confidencial e anónima, não sendo divulgados quaisquer aspetos referentes à caracterização individual das Organizações sem Fins Lucrativos (OSFL) que participam no estudo. Este questionário deverá ser preenchido apenas pelo Diretor Técnico (ou o equivalente) da OSFL em questão. Sempre que no questionário as afirmações se referirem ao “Diretor Técnico” e a OSFL não possua um deve responder referindo-se ao cargo equivalente na mesma organização. Leia atentamente todas as questões, respondendo de forma sincera. Não existem respostas certas nem erradas. O seu contributo ao participar no preenchimento deste questionário é essencial!

Grupo I

1. Designação Social da Organização:

2. Ano de fundação da Organização:

3. Área de intervenção da Organização:

Cultura e Lazer	<input type="checkbox"/>	Participação Cívica e Defesa de Causas	<input type="checkbox"/>
Educação e Investigação	<input type="checkbox"/>	Intermediários Filantrópicos	<input type="checkbox"/>
Saúde	<input type="checkbox"/>	Internacional	<input type="checkbox"/>
Serviços Sociais	<input type="checkbox"/>	Congregações Religiosas	<input type="checkbox"/>
Ambiente	<input type="checkbox"/>	Empresariais e Profissionais, Sindicatos	<input type="checkbox"/>
Desenvolvimento e Habitação	<input type="checkbox"/>	Outros	<input type="checkbox"/>

4. Localização da Instituição (Distrito):

5. Valor do financiamento anual:

0 – 5.000€	<input type="checkbox"/>	50.000€ - 100.000€	<input type="checkbox"/>
5.000€ - 10.000€	<input type="checkbox"/>	100.000€- 1 Milhão€	<input type="checkbox"/>
10.000€ - 50.000€	<input type="checkbox"/>	Mais de 1 Milhão €	<input type="checkbox"/>

6. Do valor indicado acima, indique que proporção provém das diferentes fontes de financiamento:

1. Receitas Próprias (resultantes das atividades desenvolvidas)	<input type="text"/>
2. Fundos do Estado	<input type="text"/>
3. Donativos	<input type="text"/>

100%

7. N° total de trabalhadores da Organização:

8. N° de voluntários regulares (que colaboram pelo menos uma vez por mês):

9. Habilitações Literárias do Diretor Técnico:

9.1. Área de formação do Diretor Técnico:

10. A organização desenvolve atividades de voluntariado?

Sim

Não

10.1 No caso de ter respondido **Sim** indique o ano em que a Organização começou a desenvolver atividades de voluntariado:_____

11. A Organização possui um responsável/coordenador de voluntários?

Sim

Não

11.1 Caso tenha respondido **Sim** assinale com X que posição ocupa na Organização:

Presidente Diretor Técnico Voluntário Outro

Grupo II

Que objetivos é que a organização procura cumprir com os seus voluntários (por favor assinale tantas opções quantas forem pertinentes)?

1. Realizar atividades que contribuem diretamente para a missão, em substituição (ex: cobrindo férias ou fins de semana) ou complementaridade com o trabalho desenvolvido pelos colaboradores remunerados.	
2. Melhorar a gestão da organização recorrendo às competências específicas dos voluntários, que de outra forma não existiriam na organização.	
3. Beneficiar de competências específicas necessárias na organização, mas que não justificam a contratação de um colaborador remunerado.	
4. Beneficiar de competências específicas necessárias na organização, mas para as quais não há verbas disponíveis para contratação.	
5. Valorizar os serviços prestados, complementando-os com atividades que não seriam normalmente desenvolvidas pelos colaboradores remunerados.	
6. Desenvolver projetos específicos com utentes, que não existiriam sem os voluntários.	

Grupo III

III.I– Encontra de seguida uma série de afirmações em relação às quais deve indicar em que medida refletem a realidade da sua organização. Deve responder numa escala de 6 pontos, sendo que, o número um (1) corresponde ao grau máximo de discordância e o número seis (6) ao grau máximo de concordância com as afirmações que se apresentam. Deve usar o zero (0) quando achar que a afirmação “Não é aplicável ao contexto desta organização”.

1. A missão da organização encontra-se escrita e bem definida; reflete o propósito da sua existência; é do conhecimento de todos os colaboradores.
2. A organização apresenta uma visão articulada; torna perceptíveis as suas aspirações e objetivos; essa visão é do conhecimento de todos os colaboradores.
3. A visão transmite, de forma clara, um conjunto de objetivos e metas (3 no mínimo) com prazos específicos e medidas concretas, que a organização pressupõe atingir; os objetivos são conhecidos por todos os colaboradores da organização e utilizados de forma consistente para direcionar as ações e estabelecer prioridades.
4. A organização apresenta uma estratégia de médio-longo prazo clara e coerente, perfeitamente articulada com a sua visão, missão global e objetivos gerais; a estratégia é amplamente conhecida e consistente, guiando os comportamentos no dia-a-dia da organização a todos os níveis.
5. Existe um conjunto comum de crenças e valores partilhados por todos na organização, que fornece aos seus colaboradores um sentimento de identidade e uma orientação comportamental clara; as crenças são personificadas pelo líder mas são intemporais e estáveis apesar de eventuais alterações na liderança; as crenças apoiam claramente o propósito da

0	1	2	3	4	5	6

organização e são consistentemente aproveitadas para produzir impacto.

6. A Direção inclui pessoas de elevado renome na área que têm prática e experiência ampla e variada, que advém do setor não lucrativo, universidades, empresas, governo e outros; têm elevada disponibilidade e um histórico comprovado de investimento na aprendizagem sobre a organização e tratamento das suas problemáticas; têm um elevado compromisso com o sucesso da organização, missão e visão; são presentes regular e frequentemente na organização; têm reuniões frequentes com os vários departamentos.
7. Os diferentes órgãos de governo da organização trabalham bem em conjunto havendo papéis claros e diferenciados; estes órgãos são eleitos segundo processos formais e rigorosos; o número de elementos da Direção tem em conta a máxima eficácia da organização.
8. A Direção define ativamente as metas de desempenho e atribui a responsabilidade para o seu alcance ao Diretor Técnico; a Direção tem poderes para contratar e despedir o Diretor Técnico; a Direção é avaliada periodicamente.
9. A Direção proporciona apoio e liderança; tem informação acerca dos assuntos relevantes da organização; participa ativa e maioritariamente nas decisões; respeita e valoriza a posição e conhecimento de cada um.
10. O Diretor Técnico tem experiência de gestão no setor não lucrativo; tem uma forma de pensar inovadora; é reconhecido na área do setor não lucrativo.
11. O Diretor Técnico é construtor de confiança e dos relacionamentos entre colaboradores; confia nos outros e partilha experiências e conhecimento; atribui liberdade de ação aos colaboradores e revela compromisso com a missão da organização.
12. O Diretor Técnico tem capacidade de trabalhar informação

complexa e ambígua, desenvolvendo estratégias capazes, identificando as recompensas, riscos e ações associadas.

13. O Diretor Técnico conhece os conceitos financeiros, tem capacidade para decidir após a análise dos factos, considerando o impacto financeiro das suas decisões.

14. A Direção e o Diretor Técnico reconhecem e discutem regularmente a atribuição de responsabilidades, existindo políticas e procedimentos bem estabelecidos para lidar com as mesmas que são rotineiramente analisadas e revistas.

15. A organização tem conhecimento dos potenciais afetados pelo seu trabalho; são agendadas com frequência reuniões com elementos da comunidade envolvente, e verifica-se assiduidade nas mesmas; existe capacidade de motivar os membros da comunidade a participar das atividades da organização.

III.II - Encontra de seguida uma série de afirmações em relação às quais deve indicar em que medida refletem a realidade da sua organização. Deve responder numa escala de 6 pontos, sendo que, o número um (1) corresponde ao grau máximo de discordância e o número seis (6) ao grau máximo de concordância com as afirmações que se apresentam. Deve usar o zero (0) quando achar que a afirmação “Não é aplicável ao contexto desta organização”.

16. A organização tem propensão e capacidade para desenvolver um planeamento estratégico, quer recorrendo a ajuda interna ou externa; o planeamento estratégico é utilizado nas decisões de gestão.

17. Os progressos feitos são avaliados e atualizados regularmente; essa avaliação e atualização estão adaptadas ao contexto organizacional e área de atuação.

18. A Direção e o *staff* utilizam dados relativos ao desempenho organizacional para proceder a melhorias na organização; a

0	1	2	3	4	5	6

avaliação é vista e aceite como parte integrante do trabalho da organização; existe um sistema integrado de avaliação e articulado com o sistema de informação.

19. A organização utiliza frequentemente dados provenientes de estudos para apoiar as suas decisões e propostas, sendo reconhecida, tanto por utilizar essas fontes de conhecimento, como por gerar conhecimento e dados relevantes na área; utiliza gráficos, tabelas e quadros para resumir os dados.

20. Os programas e serviços principais estão bem definidos e alinhados com a missão e os objetivos gerais da organização; os programas encaixam-se e fazem parte de uma estratégia clara e objetiva.

21. É efetuada avaliação da possibilidade de expansão dos programas existentes, desenvolvem-se ações de forma consistente quando tal é necessário; existe capacidade para alargar os programas a necessidades específicas locais ou para outras áreas geográficas.

22. É efetuada avaliação das falhas na capacidade dos programas existentes para satisfazer as necessidades dos utentes, procedendo-se a ajustes quando necessários; os programas existentes são refinados de forma cuidada e contínua com ideias inovadoras que se fundem com as necessidades na área de atuação.

23. Existe conhecimento e entendimento acerca de outras entidades/organizações, assim como de modelos de funcionamento complementares e alternativos na área; existe capacidade para adaptar comportamentos com base no conhecimento adquirido e de os adequar à cultura local.

24. O planeamento está interligado com informação sobre as necessidades, as oportunidades e as ameaças identificadas na comunidade; a organização tem ligações a membros da comunidade e líderes de opinião, comunicando com eles com frequência.

25. Existe capacidade e consciência da possibilidade de exercer influência na definição de medidas a nível político; a organização participa ativa e frequentemente nas discussões de definição de medidas a nível político (seja local, regional ou nacional).
26. A organização estabelece relacionamentos com parceiros importantes, quer do setor lucrativo, não lucrativo ou público, visando relações mútuas de colaboração de médio-longo prazo.
27. A organização é conhecida na comunidade envolvente e é reconhecida pela sua capacidade de atuação; há envolvimento de vários membros da comunidade, de todos os níveis sociais, com a organização.
28. A organização recruta e envolve os utentes através de um sistema formal, envolvendo-os em várias posições (desde voluntários a posições de liderança); os colaboradores pagos e os utentes trabalham em conjunto ativamente; existem programas de formação abrangentes para os utentes.
29. A organização compreende a necessidade de capacitar o utente e o capital social para resolver problemas da sociedade; intervém ativamente com esse fim; existe uma estratégia detalhada e cuidadosamente desenvolvida para a mudança a longo prazo quanto aos alvos e táticas apropriados na questão da capacitação.

III.III - Encontra de seguida uma série de afirmações em relação às quais deve indicar em que medida refletem a realidade da sua organização. Deve responder numa escala de 6 pontos, sendo que, o número um (1) corresponde ao grau máximo de discordância e o número seis (6) ao grau máximo de concordância com as afirmações que se apresentam. Deve usar o zero (0) quando achar que a afirmação “Não é aplicável ao contexto desta organização”.

0	1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---	---

30. A Direção tem experiência prévia e significativa na gestão do setor não lucrativo e lucrativo; a equipa foi reunida pela diversidade de experiências, contextos e competências; a equipa possui um histórico adequado de aprendizagem e desenvolvimento pessoal; a equipa apresenta sentimento de compromisso.
31. Os membros do *Staff* têm proveniências, experiências e competências diversas; são capazes e comprometidos com a missão e estratégia da organização; são ativos na aprendizagem, desenvolvimento e assumem uma responsabilidade crescente.
32. A Direção e o *staff* confiam mas não dependem do Diretor Técnico sendo de esperar transições suaves entre líderes; a angariação de fundos e as operações são suscetíveis de continuar sem grandes interrupções; a equipa de gestão consegue substituir o Diretor Técnico em períodos de transição; vários membros da equipa de gestão poderiam assumir o papel do Diretor Técnico.
33. Existe um conjunto de referências e práticas (rituais, histórias, regras não escritas, símbolos, linguagem...) comuns aos membros da organização que são alinhadas com o propósito organizacional e geridas no sentido de orientar o desempenho.
34. Existem metas de desempenho organizacional realistas mas exigentes em todas as áreas, ligadas aos objetivos gerais e à estratégia que são quantificáveis e focadas nos resultados; há objetivos anuais e metas de longo prazo; todo o *staff* utiliza consistentemente estas metas e trabalha no sentido de as alcançar.
35. Existem fontes de financiamento diversificadas (sem predominância de financiamento público); a organização não está à mercê da instabilidade dos financiadores: tem fontes de receitas próprias

<p>sustentáveis; a organização é um exemplo para outras entidades sem fins lucrativos no que toca à angariação de fundos.</p>						
<p>36. Existem sistemas de planeamento a longo-prazo para a diversificação das fontes de receitas; a estratégia de desenvolvimento de recursos é multifacetada, pró-ativa e integrada no plano estratégico de longo-prazo da organização e das suas projeções orçamentais.</p>						
<p>37. Existe planeamento financeiro que é atualizado com frequência, os orçamentos são utilizados como ferramentas operacionais na avaliação das atividades; é feita monitorização regular do desempenho face ao orçamento.</p>						
<p>38. É realizado um controlo interno rigoroso da atividade financeira e da sua integração com o orçamento, a tomada de decisão e os objetivos organizacionais; os fluxos de caixa são geridos ativamente.</p>						
<p>39. Existe um planeamento concreto e realista da atividade operacional; há competências internas de planeamento operacional ou acesso sustentável a competências externas; o planeamento das operações está estreitamente ligado ao planeamento estratégico e é efetivamente usado para guiar as atividades operacionais.</p>						
<p>40. Existe um conjunto de procedimentos organizacionais (de tomada de decisão, planeamento, coordenação...) concebidos para assegurar o funcionamento eficaz e eficiente da organização; os procedimentos são conhecidos, usados, aceites pelas pessoas e são os que potenciam o impacto da organização; esses procedimentos são continuamente monitorizados e avaliados, e alvo de melhorias sistemáticas.</p>						
<p>41. Existem linhas e sistemas de tomada de decisão</p>						

claramente definidas e com participação alargada;
 existe uma consciência específica das diferenças de
 poder social - cultural e sistemas estabelecidos no local
 para mitigá-los.

42. Existem sistemas bem concebidos, abrangentes e de fácil utilização para captar, documentar e disseminar internamente o conhecimento em todas as áreas relevantes da organização; o *staff* tem conhecimento desses sistemas e recebe formação para a sua utilização; os sistemas são utilizados com frequência.
43. Existe coordenação e comunicação entre as diferentes áreas da organização, com partilha de recursos e informação.
44. Existe um planeamento concreto e realista de RH, há competências internas especializadas de GRH, ou acesso sustentável a competências externas; o planeamento de RH está ligado à estratégia e às atividades; existem descrições de funções que são revistas com frequência e têm em atenção as necessidades organizacionais.
45. Existem planos de carreira e de desenvolvimento em curso para a Direção; existe formação e *feedback* do desempenho resultante dos sistemas de avaliação desenvolvidos e utilizados pela organização.
46. Existem planos de carreira e de desenvolvimento em curso para o *staff*; existe formação e *feedback* do desempenho do *staff*, resultante dos sistemas de avaliação desenvolvidos e utilizados pela organização.
47. Existe um sistema de recrutamento ativo e regular de voluntários; os papéis dos voluntários estão claramente definidos, sendo ministrada formação e orientação periódica e regular; o *staff* recebe formação em gestão de voluntários.

III.IV - Encontra de seguida uma série de afirmações em relação às quais deve indicar em que medida refletem a realidade da sua organização. Deve responder numa escala de 6 pontos, sendo que, o número um (1) corresponde ao grau máximo de discordância e o número seis (6) ao grau máximo de concordância com as afirmações que se apresentam. Deve usar o zero (0) quando achar que a afirmação “Não é aplicável ao contexto desta organização”.

	0	1	2	3	4	5	6
48. As posições críticas e prioritárias da organização encontram-se preenchidas; a rotatividade do <i>staff</i> é baixa; não ocorrem problemas acrescidos no período de férias.							
49. Os voluntários desempenham atividades de acordo com o seu potencial, sendo pessoas de confiança e empenhadas nas funções, com sentimento de compromisso associado.							
50. A organização tem competências e experiência na angariação de fundos e nas diversas fontes de financiamento possíveis; a organização tem acesso a fontes de conhecimento externas para complementar as necessidades habituais.							
51. A angariação de fundos é reconhecida por todos como um dos papéis centrais da Direção; existem planos e objetivos levados a cabo pela Direção para a angariação de fundos; os membros da Direção realizam uma contribuição financeira anual pessoalmente significativa de acordo com a sua capacidade, e alguns contribuem com mais frequência.							
52. Existem atividades geradoras de receitas, cujo impacto financeiro na organização é significativo; estas receitas são utilizadas no desenvolvimento dos programas da							

organização.

53. A organização tem um plano estratégico de comunicação que transmite uma mensagem clara e compreendida pelos *stakeholders*.
54. A organização possui materiais profissionais e atualizados de marketing, devidamente formatados e traduzidos para outras línguas.
55. Existe uma infraestrutura de tecnologia de informações (TI) adequada às necessidades organizacionais; é ministrada formação ao *staff* sobre a estrutura TI e feito uso regular da mesma pelo *staff*.
56. Existe um *website* da organização, atualizado com frequência (pelo menos 1 vez/ano), de fácil utilização pelo público, com *links* e informações úteis sobre os programas e o desempenho da organização.
57. Existem sistemas de informação de gestão e bases de dados eletrónicas abrangentes e sofisticados para acompanhar clientes, colaboradores, voluntários, programas e informação financeira, que são utilizados de forma generalizada na organização, e são essenciais para a partilha de informação e a eficiência da organização.
58. Existe uma infraestrutura física adequada, projetada e pensada para as atuais necessidades da organização, do *staff* e dos utentes; o espaço é amplo, incentivando o trabalho em equipa e a interação entre o *staff*, e a decoração reflete as tradições culturais dos beneficiários.
59. Existe na organização apoio jurídico regular, consultado durante o planeamento; existe uma rotina de gestão de risco legal e uma revisão ocasional dos seguros.

Parte IV

Considerando o número de voluntários que colaboram na organização indique com que frequência se verificam as seguintes práticas de gestão de voluntários. Deverá assinalar a sua resposta numa escala de 6 (seis) pontos em que o um (1) corresponde a Nunca e o seis (6) a Sempre.

	1	2	3	4	5	6
1. Estabelecimento de parcerias com outras instituições (ex: Banco Local de Voluntariado, IPJ...) para o recrutamento de novos voluntários.						
2. Recrutamento ativo de novos voluntários através do site institucional, blogs ou redes sociais, ou outros meios tradicionais (anúncios...).						
3. Recrutamento de novos voluntários através de mecanismos informais (passa a palavra, rede de contactos dos voluntários ou empregados atuais...) ou de candidaturas espontâneas.						
4. Descrição das posições a ocupar pelos voluntários e do perfil de voluntário a recrutar.						
5. Definição de procedimentos de seleção para identificar os voluntários mais adequados.						
6. Preenchimento de uma ficha de inscrição pelos novos voluntários aquando da seleção.						
7. Realização de entrevistas aos novos voluntários por um responsável aquando da seleção.						
8. Definição de supervisores para os voluntários, que orientam a sua atividade e mantêm uma comunicação regular com eles.						
9. Estabelecimento de um plano formal de integração dos voluntários na organização, em que participam membros da organização.						
10. Realização de formação inicial aos novos voluntários.						
11. Desenvolvimento de uma estrutura de apoio ao desenvolvimento do voluntariado, incluindo designação de						

um responsável.

12. Definição de políticas específicas para a gestão dos voluntários.
13. Realização do seguro obrigatório para os voluntários ou equivalente.
14. Realização de atividades de formação e desenvolvimento de competências para os voluntários.
15. Realização de formação do pessoal remunerado para trabalhar com voluntários.
16. Recolha regular de informação acerca do número de voluntários e das horas de trabalho.
17. Medição regular (ex: anual) do impacto do trabalho dos voluntários.
18. Realização de atividades de reconhecimento dos voluntários, tais como cerimónias ou prémios para voluntários.
19. Desenvolvimento de mecanismos regulares de recolha da opinião dos voluntários e de acompanhamento da sua satisfação (ex: inquérito).

Variável: Ano de Fundação da Organização (quantitativa contínua)

```
COMPUTE idade_OSFL=2014 - Ano.  
EXECUTE.  
RECODE idade_OSFL (0 thru 10=1) (11 thru 50=2) (51 thru 100=3) (101 thru 500=4) (501 thru  
1000=5).  
EXECUTE.
```

Variável: Distrito de localização (qualitativa nominal)

```
RECODE Localização (16=1) (3=1) (13=1) (17=1) (4=1) (1=1) (18=1) (9=1) (10=2) (14=2)  
(11=2) (12=2) (6=2) (5=2) (7=3) (15=3) (2=3) (8=3) (19=4) (20=4) INTO Região_OSFL.  
VARIABLE LABELS Região_OSFL 'Região_OSFL'.  
EXECUTE.
```

Variável: N° total de trabalhadores da Organização (quantitativa contínua)

```
RECODE Trabalhadores (1=1) (2 thru 10=2) (11 thru 50=3) (51 thru 100=4) (101 thru 200=5)  
(201 thru Highest=6).  
EXECUTE.
```

Variável: N° de voluntários regulares (quantitativa contínua)

```
RECODE Voluntários (0=0) (1 thru 10=1) (11 thru 50=2) (51 thru 100=3) (101 thru Highest=4)  
INTO Vol_Intervalo.
```

Variável: Ano em que iniciaram as atividades de voluntariado (quantitativa contínua)

```
COMPUTE AnosdeVoluntariado=2014 - atividadeessim.  
VARIABLE LABELS AnosdeVoluntariado 'COMPUTE AnosdeVoluntariado=2014 -  
atividadeessim'.  
EXECUTE.
```

Variável: Proporção de financiamento (quantitativa contínua)

```
RECODE Proporção_SQ001 (0 thru 25=1) (26 thru 50=2) (51 thru 75=3) (76 thru Highest=4)  
INTO Proporção_ReceitasPróprias.  
VARIABLE LABELS Proporção_ReceitasPróprias 'Proporção_ReceitasPróprias'.  
EXECUTE.
```

```
RECODE Proporção_SQ002 (0 thru 25=1) (26 thru 50=2) (51 thru 75=3) (76 thru Highest=4)
INTO Proporção_FundosEstado.
VARIABLE LABELS Proporção_FundosEstado 'Proporção_FundosEstado'.
EXECUTE.
```

```
RECODE Proporção_SQ003 (0 thru 25=1) (26 thru 50=2) (51 thru 75=3) (76 thru Highest=4)
INTO Proporção_Donativos.
VARIABLE LABELS Proporção_Donativos 'Proporção_Donativos'.
EXECUTE.
```

Variável: Capacidade Organizacional (quantitativa)

```
COMPUTE
Cap_Org=MEAN(CapLiderança_SQ001,CapLiderança_SQ002,CapLiderança_SQ003,CapLiderança_SQ004,CapLiderança_SQ005,CapLiderança_SQ006,CapLiderança_SQ007,CapLiderança_SQ008,CapLiderança_SQ009,CapLiderança_SQ010,CapLiderança_SQ011,CapLiderança_SQ012,CapLiderança_SQ013,CapLiderança_SQ014,CapLiderança_SQ015,CapAdaptação_SQ001,CapAdaptação_SQ002,CapAdaptação_SQ003,CapAdaptação_SQ004,CapAdaptação_SQ005,CapAdaptação_SQ006,CapAdaptação_SQ007,CapAdaptação_SQ008,CapAdaptação_SQ009,CapAdaptação_SQ010,CapAdaptação_SQ011,CapAdaptação_SQ012,CapAdaptação_SQ013,CapAdaptação_SQ014,CapGestão_SQ001,CapGestão_SQ002,CapGestão_SQ003,CapGestão_SQ004,CapGestão_SQ005,CapGestão_SQ006,CapGestão_SQ007,CapGestão_SQ009,CapGestão_SQ010,CapGestão_SQ011,CapGestão_SQ012,CapGestão_SQ013,CapGestão_SQ014,CapGestão_SQ015,CapGestão_SQ016,CapGestão_SQ017,CapGestão_SQ018,CapOp_SQ001,CapOp_SQ002,CapOp_SQ003,CapOp_SQ004,CapOp_SQ005,CapOp_SQ006,CapOp_SQ008,CapOp_SQ009,CapOp_SQ010,CapOp_SQ011,CapOp_SQ012).
VARIABLE LABELS Cap_Org 'Cap_Org'.
EXECUTE.
```

Variável: Componente 1 da Capacidade Organizacional

```
COMPUTE
Fator1_CO=MEAN(CapLiderança_SQ002,CapLiderança_SQ003,CapLiderança_SQ012,CapLiderança_SQ001,CapLiderança_SQ011,CapLiderança_SQ004,CapLiderança_SQ013,CapLiderança_SQ010,CapAdaptação_SQ009,CapAdaptação_SQ005,CapAdaptação_SQ008,CapAdaptação_SQ007,CapLiderança_SQ014,CapLiderança_SQ005,CapAdaptação_SQ002,CapGestão_SQ014,CapLiderança_SQ015,CapAdaptação_SQ001,CapAdaptação_SQ012,CapGestão_SQ011,CapLiderança_SQ008,CapAdaptação_SQ011,CapGestão_SQ002,CapGestão_SQ009).
VARIABLE LABELS Fator1_CO 'fator1_CO'.
EXECUTE.
```

Variável: Componente 2 da Capacidade Organizacional

```
COMPUTE
Fator2_CO=MEAN(CapGestão_SQ016,CapGestão_SQ007,CapGestão_SQ017,CapAdaptação
_SQ013,CapGestão_SQ018,CapGestão_SQ013,CapGestão_SQ015,CapAdaptação_SQ014,C
apGestão_SQ004,CapGestão_SQ006,CapAdaptação_SQ004,CapAdaptação_SQ006,CapGest
ão_SQ012,CapGestão_SQ010,CapGestão_SQ005,CapAdaptação_SQ003,CapAdaptação_SQ
010,CapGestão_SQ003).
VARIABLE LABELS Fator2_CO 'fator2_CO'.
EXECUTE.
```

Variável: Componente 3 da Capacidade Organizacional

```
COMPUTE
Fator3_CO=MEAN(CapOp_SQ012,CapOp_SQ010,CapOp_SQ011,CapOp_SQ003,CapOp_SQ
006,CapOp_SQ009,CapOp_SQ008,CapOp_SQ005,CapOp_SQ002,CapOp_SQ004,CapOp_S
Q001).
VARIABLE LABELS Fator3_CO 'fator3_CO'.
EXECUTE.
```

Variável: Componente 4 da Capacidade Organizacional

```
COMPUTE
Fator4_CO=MEAN(CapLiderança_SQ009,CapGestão_SQ001,CapLiderança_SQ006,CapLider
ança_SQ007).
VARIABLE LABELS Fator4_CO 'fator4_CO'.
EXECUTE.
```


1) Financiamento Anual Vs Nº Total de trabalhadores da OSFL:

Correlações			Valor do financiamento anual:	Nº total de trabalhadores da Organização:
rô de Spearman	Valor do financiamento anual:	Coefficiente de Correlação	1.000	.527**
		Sig. (2 extremidades)	.	.000
		N	177	177
	Nº total de trabalhadores da Organização:	Coefficiente de Correlação	.527**	1.000
		Sig. (2 extremidades)	.000	.
		N	177	177

2) Financiamento anual Vs Nº de voluntários regulares:

Correlações			Valor do financiamento anual:	Nº de voluntários regulares
rô de Spearman	Valor do financiamento anual:	Coefficiente de Correlação	1.000	.223**
		Sig. (2 extremidades)	.	.003
		N	177	177
	Nº de voluntários regulares:	Coefficiente de Correlação	.223**	1.000
		Sig. (2 extremidades)	.003	.
		N	177	177

3) Nº de voluntários regulares Vs Práticas de Gestão de Voluntários (1):

Correlações		Nº de voluntários regulares:	1. Estabelecimento de parcerias...
Nº de voluntários regulares:	Correlação de Pearson	1	.057
	Sig. (2 extremidades)		.455
	N	177	170
[1. Estabelecimento de parcerias ...	Correlação de Pearson	.057	1
	Sig. (2 extremidades)	.455	
	N	170	170

4) Nº de voluntários regulares Vs Práticas de Gestão de Voluntários (2):

Correlações		Nº de voluntários regulares:	[2. Recrutamento ativo ...
Nº de voluntários regulares:	Correlação de Pearson	1	.138
	Sig. (2 extremidades)		.072
	N	177	170
[2. Recrutamento ativo ...	Correlação de Pearson	.138	1
	Sig. (2 extremidades)	.072	
	N	170	170

5) Nº de voluntários regulares Vs Práticas de Gestão de Voluntários (3):

Correlações		Nº de voluntários regulares:	[3. Recrutamento de novos voluntários...
Nº de voluntários regulares:	Correlação de Pearson	1	.149
	Sig. (2 extremidades)		.051
	N	177	170
[3. Recrutamento de novos voluntários...	Correlação de Pearson	.149	1
	Sig. (2 extremidades)	.051	
	N	170	170

6) Nº de voluntários regulares Vs Práticas de Gestão de Voluntários (4):

Correlações		Nº de voluntários regulares:	[4. Descrição das posições...
Nº de voluntários:	Correlação de Pearson	1	.177*
	Sig. (2 extremidades)		.020
	N	177	170
[4. Descrição das posições...	Correlação de Pearson	.177*	1
	Sig. (2 extremidades)	.020	
	N	170	170

7) Nº de voluntários regulares Vs Práticas de Gestão de Voluntários (5):

Correlações			Nº de voluntários regulares:	[5. Definição de procedimentos ...
Nº de voluntários regulares:	Correlação de Pearson		1	.182[*]
	Sig. (2 extremidades)			.017
	N		177	170
[5. Definição de procedimentos...	Correlação de Pearson		.182[*]	1
	Sig. (2 extremidades)		.017	
	N		170	170

8) Nº de voluntários regulares Vs Práticas de Gestão de Voluntários (6):

Correlações			Nº de voluntários regulares:	[6. Preenchimento de uma ficha de inscrição....
Nº de voluntários regulares:	Correlação de Pearson		1	.178[*]
	Sig. (2 extremidades)			.019
	N		177	170
[6. Preenchimento de uma ficha de inscrição...	Correlação de Pearson		.178[*]	1
	Sig. (2 extremidades)		.019	
	N		170	170

9) Nº de voluntários regulares Vs Práticas de Gestão de Voluntários (7):

Correlações			Nº de voluntários regulares:	[7. Realização de entrevistas...
Nº de voluntários regulares:	Correlação de Pearson		1	.171[*]
	Sig. (2 extremidades)			.025
	N		177	170
[7. Realização de entrevistas...	Correlação de Pearson		.171[*]	1
	Sig. (2 extremidades)		.025	
	N		170	170

10) N° de voluntários regulares Vs Práticas de Gestão de Voluntários (8):

Correlações		N° de voluntários regulares:	[8. Definição de supervisores...]
N° de voluntários regulares:	Correlação de Pearson	1	.165*
	Sig. (2 extremidades)		.030
	N	177	170
[8. Definição de supervisores...]	Correlação de Pearson	.165*	1
	Sig. (2 extremidades)	.030	
	N	170	170

11) N° de voluntários regulares Vs Práticas de Gestão de Voluntários (9):

Correlações		N° de voluntários regulares:	[9. Estabelecimento de um plano...]
N° de voluntários regulares:	Correlação de Pearson	1	.192*
	Sig. (2 extremidades)		.012
	N	177	170
[9. Estabelecimento de um plano...]	Correlação de Pearson	.192*	1
	Sig. (2 extremidades)	.012	
	N	170	170

12) N° de voluntários regulares Vs Práticas de Gestão de Voluntários (10):

Correlações		N° de voluntários regulares:	[10. Realização de formação...]
N° de voluntários regulares:	Correlação de Pearson	1	.211**
	Sig. (2 extremidades)		.005
	N	177	170
[10. Realização de formação...]	Correlação de Pearson	.211**	1
	Sig. (2 extremidades)	.005	
	N	170	170

13) N° de voluntários regulares Vs Práticas de Gestão de Voluntários (11):

		Correlações	
		N° de voluntários regulares:	[11. Desenvolvimento de uma estrutura...]
N° de voluntários regulares:	Correlação de Pearson	1	.214**
	Sig. (2 extremidades)		.005
	N	177	170
[11. Desenvolvimento de uma estrutura...]	Correlação de Pearson	.214**	1
	Sig. (2 extremidades)	.005	
	N	170	170

14) N° de voluntários regulares Vs Práticas de Gestão de Voluntários (12):

		Correlações	
		N° de voluntários regulares:	[12. Definição de políticas...]
N° de voluntários regulares:	Correlação de Pearson	1	.227**
	Sig. (2 extremidades)		.003
	N	177	170
[12. Definição de políticas...]	Correlação de Pearson	.227**	1
	Sig. (2 extremidades)	.003	
	N	170	170

15) N° de voluntários regulares Vs Práticas de Gestão de Voluntários (13):

		Correlações	
		N° de voluntários regulares:	[13. Realização do seguro obrigatório...]
N° de voluntários regulares:	Correlação de Pearson	1	.148
	Sig. (2 extremidades)		.052
	N	177	170
[13. Realização do seguro obrigatório...]	Correlação de Pearson	.148	1
	Sig. (2 extremidades)	.052	
	N	170	170

16) N° de voluntários regulares Vs Práticas de Gestão de Voluntários (14):

Correlações			N° de voluntários regulares:	[14. Realização de atividades...]
N° de voluntários regulares:	Correlação de Pearson		1	.243**
	Sig. (2 extremidades)			.001
	N		177	170
[14. Realização de atividades...]	Correlação de Pearson		.243**	1
	Sig. (2 extremidades)		.001	
	N		170	170

17) N° de voluntários regulares Vs Práticas de Gestão de Voluntários (15):

Correlações			N° de voluntários regulares:	[15. Realização de formação...]
N° de voluntários regulares:	Correlação de Pearson		1	.189*
	Sig. (2 extremidades)			.013
	N		177	170
[15. Realização de formação...]	Correlação de Pearson		.189*	1
	Sig. (2 extremidades)		.013	
	N		170	170

18) N° de voluntários regulares Vs Práticas de Gestão de Voluntários (16):

Correlações			N° de voluntários regulares:	[16. Recolha regular...]
N° de voluntários:	Correlação de Pearson		1	.215**
	Sig. (2 extremidades)			.005
	N		177	170
[16. Recolha regular...]	Correlação de Pearson		.215**	1
	Sig. (2 extremidades)		.005	
	N		170	170

19) N° de voluntários regulares Vs Práticas de Gestão de Voluntários (17):

Correlações		N° de voluntários regulares:	[17. Medição regular...]
N° de voluntários:	Correlação de Pearson	1	.104
	Sig. (2 extremidades)		.176
	N	177	170
[17. Medição regular...]	Correlação de Pearson	.104	1
	Sig. (2 extremidades)	.176	
	N	170	170

20) N° de voluntários regulares Vs Práticas de Gestão de Voluntários (18):

Correlações		N° de voluntários regulares:	[18. Realização de atividades...]
N° de voluntários regulares:	Correlação de Pearson	1	.148
	Sig. (2 extremidades)		.053
	N	177	170
[18. Realização de atividades...]	Correlação de Pearson	.148	1
	Sig. (2 extremidades)	.053	
	N	170	170

21) N° de voluntários regulares Vs Práticas de Gestão de Voluntários (19):

Correlações		N° de voluntários regulares:	[19. Desenvolvimento de mecanismos...]
N° de voluntários regulares:	Correlação de Pearson	1	.132
	Sig. (2 extremidades)		.084
	N	177	170
[19. Desenvolvimento de mecanismos...]	Correlação de Pearson	.132	1
	Sig. (2 extremidades)	.084	
	N	170	170

22) N° de voluntários regulares Vs Práticas de Gestão de Voluntários (Fator):**Estatísticas descritivas**

	Média	Desvio Padrão	N
N° de voluntários regulares	1.23	.538	177
Fator_Práticas_GestãodeVoluntários	.0000	1.00000	170

Correlações

		N° de voluntários regulares	Fator_Práticas_GestãodeVoluntários
N° de voluntários regulares	Correlação de Pearson	1	.383**
	Sig. (2 extremidades)		.000
	N	177	170
Fator_Práticas_GestãodeVoluntários	Correlação de Pearson	.383**	1
	Sig. (2 extremidades)	.000	
	N	170	170

23) N° de voluntários regulares (Variável inicial contínua) Vs Existência/Ausência de responsável de voluntariado:**Correlações**

		N° de voluntários regulares:	A Organização possui um responsável/coordenador de voluntários?
N° de voluntários regulares:	Correlação de Pearson	1	-.153*
	Sig. (2 extremidades)		.041
	N	177	177
A Organização possui um responsável/coordenador de voluntários?	Correlação de Pearson	-.153*	1
	Sig. (2 extremidades)	.041	
	N	177	177

ANEXO 7 – Pontuações de Capacidade Organizacional e respectivas componentes

Estatísticas descritivas

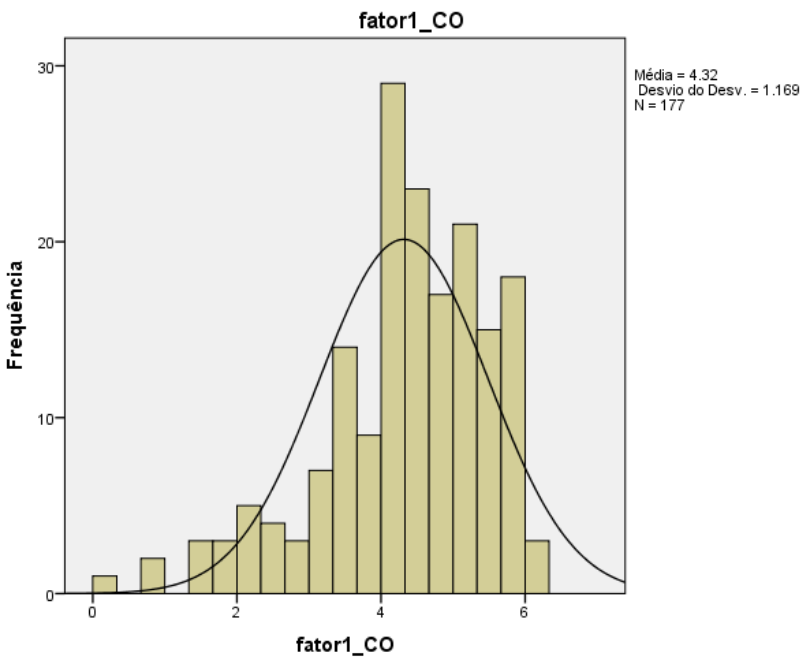
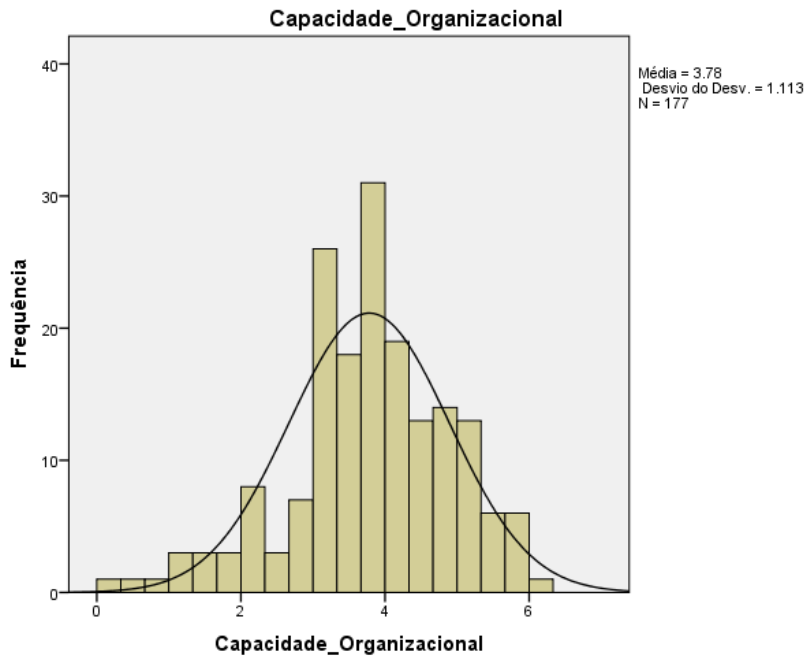
	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Capacidade_Organizacional	177	0	6	3.78	1.113
fator1_CO	177	0	6	4.32	1.169
fator2_CO	177	.00	6.00	3.3707	1.29355
fator3_CO	177	.00	6.00	3.1818	1.24633
fator4_CO	177	.00	6.00	4.0452	1.48766
N válido (de lista)	177				

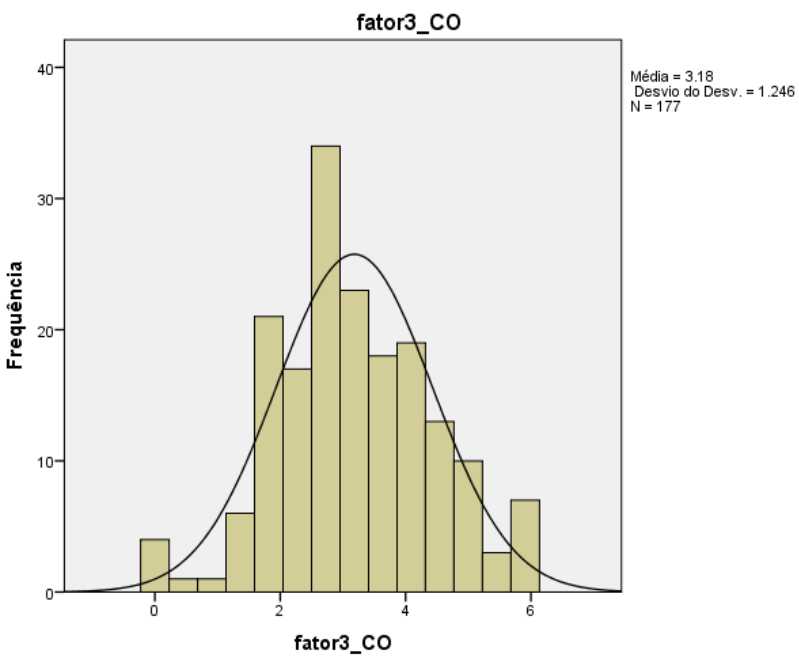
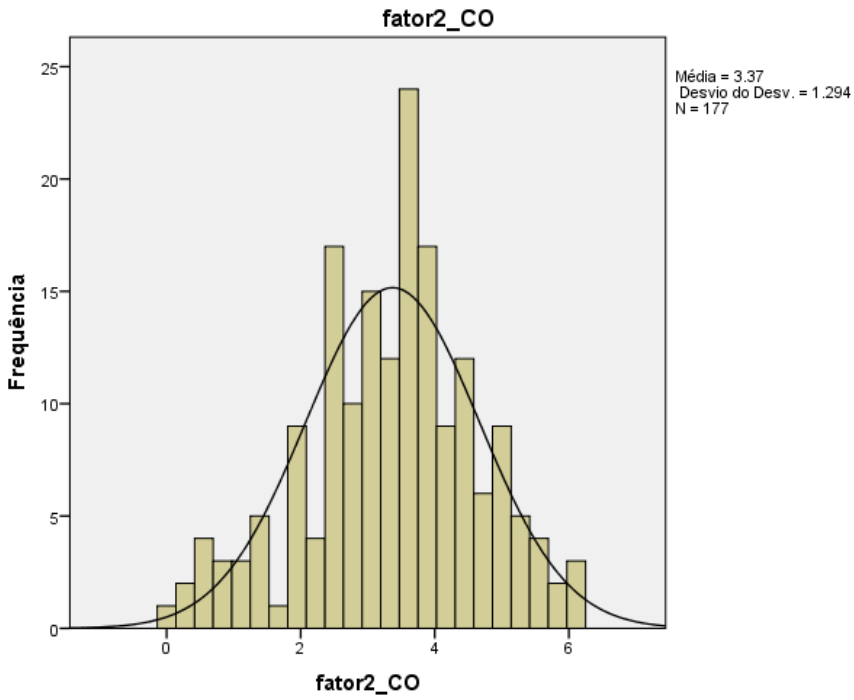
Estatísticas

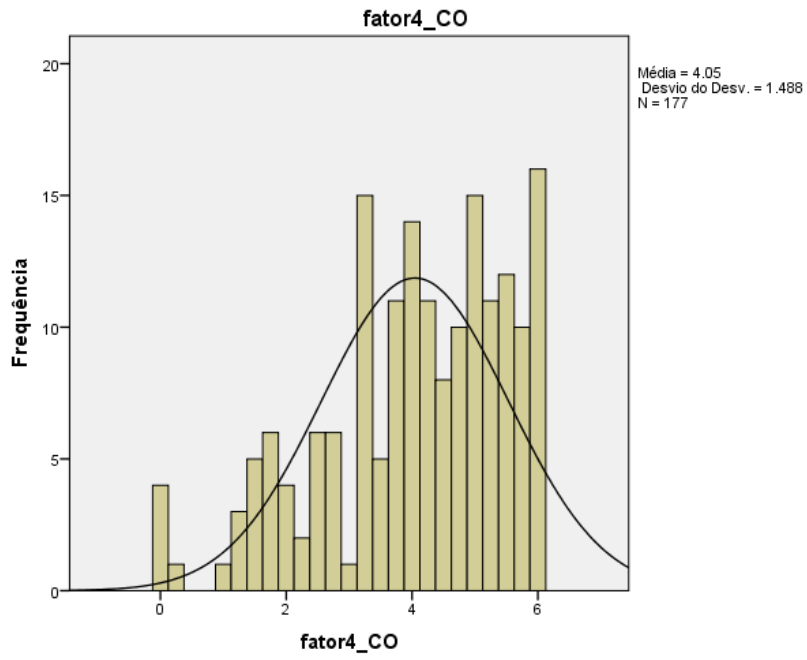
		Capacidade_Organizacional	fator1_CO	fator2_CO	fator3_CO	fator4_CO
N	Válido	177	177	177	177	177
	Ausente	0	0	0	0	0
Média		3.78	4.32	3.37	3.18	4.05
Mediana		3.79	4.42	3.50	3.00	4.25
Modo		4	4 ^a	4	3	6
Desvio Padrão		1.113	1.169	1.294	1.246	1.488
Variância		1.239	1.367	1.673	1.553	2.213
Assimetria		-.562	-1.018	-.301	.111	-.727
Erro de assimetria padrão		.183	.183	.183	.183	.183
Curtose		.681	1.201	-.103	.040	-.071
Erro de Curtose padrão		.363	.363	.363	.363	.363
Mínimo		0	0	0	0	0
Máximo		6	6	6	6	6
Percentis	25	3.23	3.81	2.53	2.32	3.25
	50	3.79	4.42	3.50	3.00	4.25
	75	4.55	5.15	4.22	4.00	5.25

a. Ha vários modos. O menor valor é mostrado

ANEXO 7 – Pontuações de Capacidade Organizacional e respectivas componentes







Análise em Componentes Principais do Questionário de Capacidade Organizacional

O KMO dá-nos a adequabilidade da matriz, neste caso $KMO=.942$, logo a correlação existente entre as variáveis de input é boa, as componentes são consistentes e a realização da ACP é adequada.

Formulação das hipóteses subjacentes ao Teste de esfericidade de Bartlett:

H0: A matriz de correlações é uma matriz identidade.

Ha: A matriz de correlações não é uma matriz identidade.

Decisão: $\chi^2 (1711)=9532,684, p=.000 < \alpha (.05)$ rejeita-se H0 (a matriz de correlações não é uma matriz identidade).

Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		.942
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	9532.684
	df	1711
	Sig.	.000

Comunalidades

	Inicial	Extração
1. Missão	1.000	.674
2. Visão	1.000	.743
3. Objetivos Gerais	1.000	.739
4. Estratégia Global	1.000	.737
5. Crenças e Valores Partilhados	1.000	.616
6. Composição da Direção e Compromissão	1.000	.633
7. Gestão da Direção	1.000	.645
8. Gestão da Direção	1.000	.631
9. Direção/Presidência_ envolvimento e apoio	1.000	.697
10. Experiência e Prestígio/Posição do Presidente/Diretor	1.000	.672
11. Liderança Organizacional e Eficácia do Diretor Técnico	1.000	.665
12. Pensamento Analítico e Estratégico do Diretor Técnico	1.000	.715
13. Tomada de Decisão financeira do Diretor Técnico	1.000	.650
14. Reconhecimento de questões de poder Direção-Diretor Técnico	1.000	.720
15. Capacidade de mobilizar e motivar utentes	1.000	.639
16. Planeamento Estratégico	1.000	.686
17. Avaliação de Medidas de Desempenho	1.000	.704
18. Avaliação e Aprendizagem Organizacional	1.000	.669
19. Utilização de Informação da investigação	1.000	.646
20. Relevância e Integração do Programa	1.000	.703

ANEXO 8 – Análise em Componentes Principais (QCO)

21.Crescimentodoprogramaereplicação	1.000	.607
22.DesenvolvimentodenovosProgramas	1.000	.682
23.MonitorizaçãodaabrangênciadoPrograma	1.000	.672
24.Avaliaçãodoambienteexternoenecessidadesdacomunidade	1.000	.715
25.Influênciadefiniçãodepolíticas	1.000	.417
26.ParceiroseAliados	1.000	.452
27.PresençaePosiçãodaComunidade	1.000	.482
28.EnvoltimentodeUtentes	1.000	.597
29.Estruturação	1.000	.634
30.Equipasênior	1.000	.607
31.Gestão_Staff	1.000	.669
32.DependênciadaequipadegestãoestaffnoDiretorTécnico	1.000	.450
33.ReferênciasePráticasComuns	1.000	.506
34.Objetivos/Desempenhodemetas	1.000	.598
35.ModelodeFinanciamento	1.000	.479
36.Planeamentodacaptaçãoderecursos/angariaçãodefundos	1.000	.619
37.PlaneamentoFinanceiro/Orçamento	1.000	.601
38.GestãodasOperaçõesFinanceiras	1.000	.428
39.PlaneamentoOperacional	1.000	.643
40.ProcedimentosOrganizacionais	1.000	.645
41.ProcedimentosdaTomadadeDecisão	1.000	.632
42.GestãodoConhecimento	1.000	.675
43.CoordenaçãoeComunicaçãoInterfuncional	1.000	.635
44.PlaneamentodeRH	1.000	.583
45.RecrutamentoDesenvolvimentoeRetençãodoGestor	1.000	.676
46.RecrutamentoDesenvolvimentoeRetençãodoStaffGeral	1.000	.608
47.GestãodeVoluntários	1.000	.533
48.NíveisdePessoal	1.000	.399
49.CompetênciasCapacideseCompromissodosVoluntários	1.000	.426
50.Angariaçãodefundos/Captaçãoderecursos	1.000	.579
51.EnvoltimentoeparticipaçãodaDireçãoonaAngariaçãodefundos	1.000	.309
52.GerarReceitas	1.000	.433
53.EstratégiadeComunicação	1.000	.578
54.ComunicaçãoeAlcance	1.000	.489
55.ComputadoresAplicaçõesRedeeE-mail	1.000	.464
56.PáginadeInternet	1.000	.434
57.Basesdedados/ControlodaGestão	1.000	.535
58.EdifícioselInstalaçõesdesdeescritórios	1.000	.445
59.Gestãodeassuntosjurídicoseresponsabilidades	1.000	.504

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

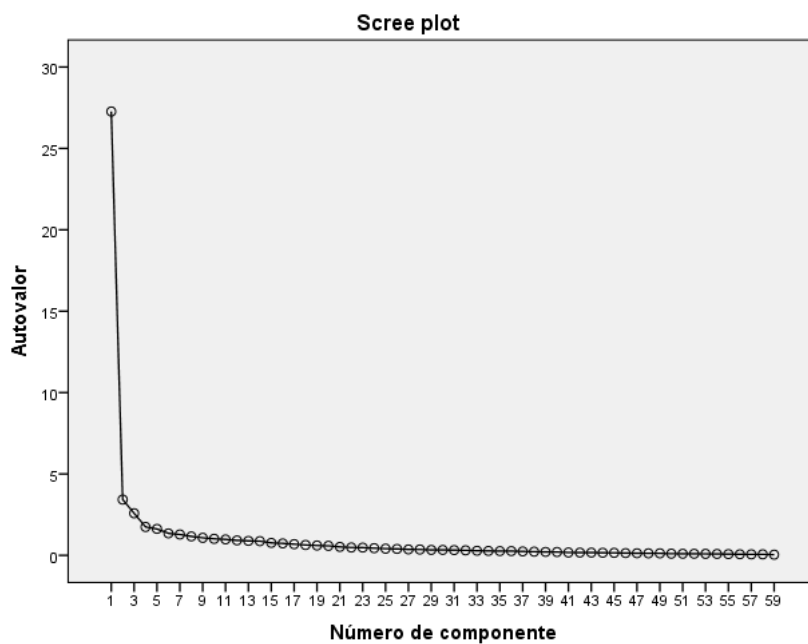
ANEXO 8 – Análise em Componentes Principais (QCO)

Componente	Variância total explicada								
	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas rotativas de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	27.269	46.219	46.219	27.269	46.219	46.219	14.068	23.844	23.844
2	3.426	5.806	52.025	3.426	5.806	52.025	9.853	16.700	40.544
3	2.584	4.380	56.405	2.584	4.380	56.405	5.827	9.876	50.420
4	1.744	2.956	59.361	1.744	2.956	59.361	5.275	8.941	59.361
5	1.622	2.749	62.110						
6	1.351	2.290	64.400						
7	1.282	2.173	66.573						
8	1.162	1.970	68.544						
9	1.078	1.827	70.371						
10	1.016	1.722	72.093						
11	.977	1.656	73.749						
12	.919	1.558	75.307						
13	.889	1.507	76.814						
14	.872	1.478	78.292						
15	.765	1.297	79.588						
16	.736	1.247	80.835						
17	.687	1.165	82.001						
18	.635	1.077	83.077						
19	.605	1.025	84.102						
20	.586	.993	85.095						
21	.518	.878	85.973						
22	.483	.819	86.792						
23	.474	.803	87.595						
24	.440	.745	88.340						
25	.410	.695	89.035						
26	.394	.667	89.703						
27	.363	.615	90.318						
28	.359	.608	90.926						
29	.335	.568	91.494						
30	.333	.564	92.058						
31	.321	.545	92.602						
32	.307	.520	93.122						
33	.282	.478	93.600						
34	.270	.457	94.057						
35	.258	.438	94.495						
36	.258	.438	94.933						

ANEXO 8 – Análise em Componentes Principais (QCO)

37	.238	.404	95.337					
38	.227	.384	95.722					
39	.210	.356	96.078					
40	.204	.345	96.423					
41	.173	.293	96.716					
42	.170	.289	97.005					
43	.166	.282	97.287					
44	.156	.265	97.551					
45	.153	.260	97.811					
46	.138	.234	98.046					
47	.128	.217	98.262					
48	.122	.206	98.468					
49	.121	.206	98.674					
50	.103	.175	98.849					
51	.100	.170	99.019					
52	.096	.162	99.181					
53	.091	.154	99.335					
54	.086	.145	99.480					
55	.076	.129	99.609					
56	.068	.115	99.724					
57	.062	.106	99.830					
58	.060	.102	99.931					
59	.041	.069	100.000					

Método de Extração: Análise de Componente Principal.



Matriz de componente rotativa^a

	Componente			
	1	2	3	4
2. Visão	.818	.239	.124	.042
3. Objetivos Gerais	.805	.278	.108	.044
12. Pensamento Analítico e Estratégico do Diretor Técnico	.782	.099	.181	.247
1. Missão	.770	.222	.165	.067
11. Liderança Organizacional e Eficácia do Diretor Técnico	.756	.015	.216	.216
4. Estratégia Global	.731	.385	.192	.130
13. Tomada de Decisão Financeira do Diretor Técnico	.715	.213	.193	.236
10. Experiência e Prestígio/Posição do Presidente/Diretor	.711	.046	.267	.303
24. Avaliação do ambiente externo e necessidades da comunidade	.679	.364	.220	.270
20. Relevância e Integração do Programa	.674	.389	.218	.224
23. Monitorização da abrangência do Programa	.665	.305	.252	.271
22. Desenvolvimento de novos Programas	.657	.401	.171	.246
14. Reconhecimento de questões de poder Direção-Diretor Técnico	.657	.114	.182	.492
5. Crenças e Valores Partilhados	.643	.282	.348	.032
17. Avaliação de Medidas de Desempenho	.638	.431	.186	.277
43. Coordenação e Comunicação Interfuncional	.637	.232	.220	.356
15. Capacidade de mobilizar e motivar utentes	.623	.395	.045	.305
16. Planeamento Estratégico	.564	.398	.291	.354
27. Presença e Posição da Comunidade	.541	.271	.229	.252
40. Procedimentos Organizacionais	.530	.394	.208	.408
8. Gestão da Direção	.513	.248	.212	.511
26. Parceiros e Aliados	.495	.304	.268	.207
31. Gestão_Staff	.492	.367	.239	.486
38. Gestão das Operações Financeiras	.459	.206	.207	.364
45. Recrutamento, Desenvolvimento e Retenção do Gestor	.133	.782	.159	.145
36. Planeamento da captação de recursos/angariação de fundos	.128	.693	.283	.207
46. Recrutamento, Desenvolvimento e Retenção do Staff Geral	.219	.691	.225	.177
28. Envolvimento de Utentes	.362	.669	.082	.109
47. Gestão de Voluntários	.126	.668	.258	.062
42. Gestão do Conhecimento	.433	.657	.063	.228
44. Planeamento de RH	.373	.645	.148	.083
29. Estruturação	.480	.631	.046	.053
33. Referências e Práticas Comuns	.240	.589	.251	.195
35. Modelo de Financiamento	-.063	.572	.168	.346
19. Utilização de Informação da investigação	.500	.558	.241	.163
21. Crescimento do programa e replicação	.488	.556	.237	.059
41. Procedimentos da Tomada de Decisão	.441	.549	.137	.343
39. Planeamento Operacional	.463	.534	.175	.336
34. Objetivos/Desempenho de metas	.427	.523	.151	.345
18. Avaliação e Aprendizagem Organizacional	.489	.501	.235	.351

ANEXO 8 – Análise em Componentes Principais (QCO)

54. Comunicação e Alcance	.112	.489	.412	-.261
25. Influência de definição de políticas	.381	.471	.223	.010
32. Dependência da equipe de gestão e staff no Diretor Técnico	.184	.452	.235	.395
59. Gestão de assuntos jurídicos e responsabilidades	.033	.123	.686	.128
57. Bases de dados/Controle da Gestão	.217	.214	.665	.009
58. Edifícios e Instalações de escritórios	.215	-.018	.620	.119
50. Angariação de Fundos/Captação de Recursos	.129	.179	.616	.388
53. Estratégia de Comunicação	.199	.402	.607	.090
56. Página de Internet	.208	.212	.587	.034
55. Computadores Aplicações Rede e E-mail	.103	.347	.559	-.142
52. Gerar Receitas	.234	.143	.534	.270
49. Competências Capacidades e Compromissos dos Voluntários	.268	.021	.500	.322
51. Envolvimento e participação da Direção na Angariação de Fundos	.112	.189	.487	.155
48. Níveis de Pessoal	.298	.204	.469	.220
9. Direção/Presidência _envolvimento e apoio	.476	.129	.241	.630
30. Equipas sénior	.410	.229	.176	.596
6. Composição da Direção e Compromissão	.428	.301	.108	.589
7. Gestão da Direção	.481	.205	.218	.569
37. Planeamento Financeiro/Orçamento	.367	.468	.124	.481

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.^a

a. Rotação convergida em 8 iterações.

Análise da Consistência Interna do QCO

Resumo de processamento do caso

		N	%
Casos	Válido	177	100.0
	Excluídos ^a	0	.0
	Total	177	100.0

a. Exclusão de lista com base em todas as variáveis do procedimento.

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
.977	59

Estatísticas de item

	Média	Desvio Padrão	N
1. Missão	4.97	1.541	177
2. Visão	4.76	1.549	177
3. Objetivos Gerais	4.29	1.607	177
4. Estratégia Global	4.18	1.640	177

ANEXO 8 – Análise em Componentes Principais (QCO)

5.CrençaseValoresPartilhados	4.29	1.466	177
6.ComposiçãodaDireçãoeCompromissão	3.71	1.838	177
7.GestãodaDireção	4.02	1.724	177
8.GestãodaDireção	3.80	1.722	177
9.Direção/Presidência_envolvimentoeapoio	4.40	1.556	177
10.ExperiênciaePrestígio/PosiçãodoPresidente/Diretor	4.59	1.311	177
11.LiderançaOrganizacionaleEficáciadoDiretorTécnico	4.88	1.121	177
12.PensamentoAnalíticoeEstratégicodoDiretorTécnico	4.72	1.187	177
13.TomadadeDecisãofinanceiradoDiretorTécnico	4.24	1.407	177
14.ReconhecimentodequestõesdepoderDireção-DiretorTécnico	4.45	1.518	177
15.Capacidadedemobilizaremotivarutentes	3.99	1.660	177
16.PlaneamentoEstratégico	4.14	1.479	177
17.AvaliaçãoMedidasdeDesempenho	4.01	1.547	177
18.AvaliaçãoeAprendizagemOrganizacional	3.72	1.709	177
19.UtilizaçãodeInformaçãodainvestigação	3.45	1.745	177
20.RelevânciaeIntegraçãodoPrograma	4.33	1.460	177
21.Crescimentodoprogramaereplicação	3.66	1.716	177
22.DesenvolvimentodenovosProgramas	3.92	1.568	177
23.MonitorizaçãodaabrangênciadoPrograma	4.31	1.330	177
24.Avaliaçãodoambienteexternoenecessidadesdacomunidade	4.18	1.489	177
25.Influênciadedefiniçãodepolíticas	3.42	1.727	177
26.ParceiroseAliados	4.33	1.397	177
27.PresençaePosiçãodaComunidade	4.57	1.433	177
28.EnvolvimentoUtentes	3.42	1.842	177
29.Estruturação	3.81	1.738	177
30.Gestão_Equipasénior	4.06	1.711	177
31.Gestão_Staff	4.19	1.591	177
32.DependênciadaequipedegestãostaffnoDiretorTécnico	3.43	1.817	177
33.ReferênciasePráticasComuns	3.64	1.743	177
34.Objetivos/Desempenhometas	3.76	1.669	177
35.ModelodeFinanciamento	2.50	1.765	177
36.Planeamentodacaptaçãoderecursos/angariçãodefundos	2.83	1.710	177
37.PlaneamentoFinanceiro/Orçamento	3.75	1.770	177
38.GestãodasOperaçõesFinanceiras	4.34	1.581	177
39.PlaneamentoOperacional	3.83	1.660	177
40.ProcedimentosOrganizacionais	3.86	1.697	177
41.ProcedimentosdaTomadadeDecisão	3.71	1.567	177
42.GestãodoConhecimento	3.43	1.802	177
43.CoordenaçãoeComunicaçãoInterfuncional	4.26	1.560	177
44.PlaneamentodeRH	3.58	1.747	177
45.RecrutamentoDesenvolvimentoeRetençãodoGestor	2.73	1.953	177
46.RecrutamentoDesenvolvimentoeRetençãodoStaffGeral	3.09	1.810	177
47.GestãodeVoluntários	2.67	1.965	177

ANEXO 8 – Análise em Componentes Principais (QCO)

48.NíveisdePessoal	3.66	1.790	177
49.CompetênciasCapacidadeseCompromissodosVoluntários	3.72	2.056	177
50.AngariaçãodeFundos/CaptaçãodeRecursos	3.14	1.691	177
51.EnvolvimentoeparticipaçãodaDireçãonaAngariaçãodeFundos	2.85	1.889	177
52.GerarReceitas	3.25	1.842	177
53.EstratégiadeComunicação	2.93	1.910	177
54.ComunicaçãoeAlcance	2.23	1.917	177
55.ComputadoresAplicaçõesRedeeE-mail	2.91	1.896	177
56.PáginadeInternet	3.06	2.269	177
57.Basesdedados/ControlodaGestão	2.75	1.971	177
58.EdifícioselInstalaçõesdesdeescritórios	3.55	1.840	177
59.Gestãodeassuntosjurídicoseresponsabilidades	3.19	1.863	177

Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
1.Missão	216.46	4150.352	.689	.977
2.Visão	216.67	4146.837	.703	.977
3.ObjetivosGerais	217.13	4140.125	.710	.977
4.EstratégiaGlobal	217.25	4121.120	.787	.977
5.CrençaseValoresPartilhados	217.14	4154.004	.706	.977
6.ComposiçãodaDireçãoeCompromissão	217.71	4126.138	.678	.977
7.GestãodaDireção	217.41	4132.140	.697	.977
8.GestãodaDireção	217.62	4127.702	.718	.977
9.Direção/Presidência_envolvimentoeapoio	217.03	4150.334	.682	.977
10.ExperiênciaePrestígio/PosiçãodoPresidente/Diretor	216.83	4172.880	.678	.977
11.LiderançaOrganizacionaleEficáciadoDiretorTécnico	216.55	4195.465	.639	.977
12.PensamentoAnalíticoeEstratégicodoDiretorTécnico	216.71	4180.822	.699	.977
13.TomadadeDecisãofinanceiradoDiretorTécnico	217.18	4157.263	.718	.977
14.ReconhecimentodequestõesdepoderDireção-DiretorTécnico	216.98	4147.045	.717	.977
15.Capacidadedemobilizaremotivarutentes	217.43	4131.803	.726	.977
16.PlaneamentoEstratégico	217.29	4133.615	.808	.977
17.AvaliaçãoMedidasdeDesempenho	217.42	4127.756	.802	.976
18.AvaliaçãoeAprendizagemOrganizacional	217.71	4112.515	.794	.976
19.UtilizaçãodeInformaçãodainvestigação	217.98	4114.590	.768	.977
20.RelevânciaeIntegraçãodoPrograma	217.09	4137.821	.796	.977
21.Crescimentodoprogramaereplicação	217.77	4128.315	.718	.977

ANEXO 8 – Análise em Componentes Principais (QCO)

22.DesenvolvimentodenovosProgramas	217.50	4130.138	.778	.977
23.MonitorizaçãodaabrangênciadoPrograma	217.12	4154.776	.775	.977
24.Avaliaçãodoambienteexternoenecessidadesdacomunidade	217.24	4133.162	.805	.977
25.Influênciada definiçãodepolíticas	218.00	4157.170	.581	.977
26.ParceiroseAliados	217.09	4170.287	.650	.977
27.Presença e Posição da Comunidade	216.85	4164.899	.663	.977
28.Envolvimento de Utentes	218.01	4130.733	.656	.977
29.Estruturação	217.62	4135.363	.676	.977
30.Gestão_Equipasénior	217.37	4141.847	.657	.977
31.Gestão_Staff	217.23	4129.213	.772	.977
32.DependênciadaequipadegestãoestaffnoDiretorTécnico	217.99	4148.119	.590	.977
33.ReferênciasePráticasComuns	217.78	4144.264	.634	.977
34.Objetivos/Desempenhodemetas	217.66	4130.146	.730	.977
35.ModelodeFinanciamento	218.93	4183.943	.449	.977
36.Planeamentodacaptaçãoderecursos/angariaçãodefundos	218.59	4146.481	.636	.977
37.PlaneamentoFinanceiro/Orçamento	217.68	4127.958	.696	.977
38.GestãodasOperaçõesFinanceiras	217.08	4164.198	.602	.977
39.PlaneamentoOperacional	217.59	4123.345	.766	.977
40.ProcedimentosOrganizacionais	217.56	4118.634	.771	.977
41.ProcedimentosdaTomadadeDecisão	217.71	4136.252	.748	.977
42.GestãodoConhecimento	217.99	4117.392	.730	.977
43.CoordenaçãoeComunicaçãoInterfuncional	217.16	4139.922	.733	.977
44.PlaneamentodeRH	217.84	4136.657	.667	.977
45.RecrutamentoDesenvolvimentoeRetençãodoGestor	218.69	4130.600	.618	.977
46.RecrutamentoDesenvolvimentoeRetençãodoStaffGeral	218.33	4132.530	.660	.977
47.GestãodeVoluntários	218.76	4143.367	.562	.977
48.NíveisdePessoal	217.76	4158.239	.555	.977
49.CompetênciasCapacidadeseCompromissodosVoluntários	217.71	4156.834	.484	.977
50.AngariaçãodeFundos/CaptaçãodeRecursos	218.28	4165.624	.554	.977
51.Envolvimento participaçãodaDireção naAngariaçãodeFundos	218.57	4184.792	.414	.977
52.GerarReceitas	218.18	4161.407	.525	.977
53.EstratégiadeComunicação	218.50	4135.229	.613	.977
54.ComunicaçãoeAlcance	219.20	4186.625	.400	.977
55.ComputadoresAplicaçõesRedeeE-mail	218.51	4183.274	.418	.977
56.PáginadeInternet	218.36	4143.039	.484	.977
57.Basesdedados/ControlodaGestão	218.68	4154.799	.515	.977
58.EdifícioselInstalaçõesdeescritórios	217.88	4190.053	.403	.977
59.Gestãodeassuntosjurídicoseresponsabilidades	218.24	4190.205	.397	.977

Estatísticas de escala

Média	Variância	Desvio Padrão	N de itens
221.42	4289.496	65.494	59

Análise da Consistência por Componentes**Componente 1: Capacidade d Liderança e Planejamento****Resumo de processamento do caso**

		N	%
Casos	Válido	177	100.0
	Excluídos ^a	0	.0
	Total	177	100.0

a. Exclusão de lista com base em todas as variáveis do procedimento.

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
.972	24

Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
2. Visão	98.84	719.100	.789	.970
3. Objetivos Gerais	99.31	716.475	.791	.970
12. Pensamento Analítico e Estratégico do Diretor Técnico	98.88	734.264	.800	.970
1. Missão	98.63	722.120	.756	.971
4. Estratégia Global	99.42	711.609	.832	.970
11. Liderança Organizacional e Eficácia do Diretor Técnico	98.72	741.156	.732	.971
13. Tomada de Decisão Financeira do Diretor Técnico	99.36	726.935	.767	.971
10. Experiência e Prestígio/Posição do Presidente/Diretor	99.01	731.892	.754	.971
24. Avaliação ambiente externo e necessidades da comunidade	99.42	718.017	.838	.970
20. Relevância e Integração do Programa	99.27	721.276	.812	.970
23. Monitorização da abrangência do Programa	99.29	727.345	.808	.970
22. Desenvolvimento de novos Programas	99.68	718.072	.792	.970
14. Reconhecimento questões poder Direção-Diretor Técnico	99.15	721.573	.775	.970
5. Crenças e Valores Partilhados	99.31	729.045	.706	.971
17. Avaliação Medidas de Desempenho	99.59	717.038	.817	.970
43. Coordenação e Comunicação Interfuncional	99.34	719.316	.781	.970
27. Presença e Posição da Comunidade	99.03	733.084	.670	.971
15. Capacidade de mobilizar e motivar utentes	99.60	717.684	.750	.971
16. Planejamento Estratégico	99.46	721.818	.794	.970
8. Gestão da Direção	99.80	718.311	.713	.971

ANEXO 8 – Análise em Componentes Principais (QCO)

40.ProcedimentosOrganizacionais	99.73	715.446	.758	.971
38.GestãodasOperaçõesFinanceiras	99.25	731.816	.617	.972
31.Gestão_Staff	99.41	720.924	.745	.971
26.ParceiroseAliados	99.27	736.094	.647	.971

Apesar de os itens 38, 31 e 26 desta componente terem um *loading* < 0,5 optou-se por não os eliminar dado a sua correlação de item total corrigida ser acima de 0,5 e o *alpha* da escala não sofrer alterações com a sua exclusão.

Componente 2: Capacidade de Adaptação e Gestão

Resumo de processamento do caso

		N	%
Casos	Válido	177	100.0
	Excluídos ^a	0	.0
	Total	177	100.0

a. Exclusão de lista com base em todas as variáveis do procedimento.

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
.948	19

Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
45.RecrutamentoDesenvolvimentoeRetençãodoGestor	60.17	515.676	.746	.944
36.Planeamentodacaptaçãoderecursos/angariãodefundo s	60.07	526.336	.719	.945
46.RecrutamentoDesenvolvimentoeRetençãodoStaffGeral	59.81	521.315	.739	.944
28.Envolvimento de Utentes	59.48	521.046	.728	.945
47.GestãodeVoluntários	60.23	522.781	.657	.946
42.GestãodoConhecimento	59.47	518.591	.778	.944
44.PlaneamentodeRH	59.32	525.081	.719	.945
29.Estruturação	59.09	525.958	.711	.945
33.ReferênciasePráticasComuns	59.25	528.611	.674	.946
35.ModelodeFinanciamento	60.40	539.810	.521	.948

ANEXO 8 – Análise em Componentes Principais (QCO)

19.UtilizaçãodaeInformaçãodainvestigação	59.45	522.851	.749	.944
21.Crescimentodoprogramaereplicação	59.24	526.855	.709	.945
41.ProcedimentosdaTomadadeDecisão	59.19	530.187	.735	.945
39.PlaneamentoOperacional	59.07	527.314	.729	.945
34.Objetivos/Desempenhodemetas	59.14	528.243	.712	.945
18.AvaliaçãoeAprendizagemOrganizacional	59.18	524.228	.748	.944
54.ComunicaçãoeAlcance	60.67	542.142	.446	.950
25.Influênciadedefiniçãodepolíticas	59.47	535.239	.593	.947
32.DependênciadaequipadegestãoestaffnoDiretorTécnico	59.47	533.557	.581	.947

A análise desta tabela mostra que o item 54 quando excluído provoca um aumento do *alpha* da componente 2, o que pressupõe uma má representação e sugere a sua exclusão da escala. Por estes motivos decidiu excluir-se este item da componente 2 para efetuar as análises estatísticas presentes na Dissertação.

Os itens 25 e 32 apesar de terem *loadings* inferiores a 0,5 não foram excluídos uma vez que a sua exclusão não alterava o *alpha* da componente e os seus valores de “correlação de item total corrigido” são acima de 0,5.

Ao retirar o item 54 os valores de consistência da componente sobem como seria de esperar:

Estatísticas de confiabilidade	
Alfa de Cronbach	N de itens
.950	18

Componente 3: Capacidade Operacional

Resumo de processamento do caso		
	N	%
Casos Válido	177	100.0
Excluídos ^a	0	.0
Total	177	100.0

a. Exclusão de lista com base em todas as variáveis do procedimento.

Estatísticas de confiabilidade	
Alfa de Cronbach	N de itens
.864	11

Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
59.Gestãodeassuntosjurídicoseresponsabilidades	31.81	157.800	.570	.851
57.Basesdedados/ControlodaGestão	32.25	152.691	.644	.846
58.EdifícioselInstalaçõesdeescritórios	31.45	159.885	.530	.854
50.AngariaçãoodeFundos/CaptaçãodeRecursos	31.86	157.599	.647	.847
53.EstratégiadeComunicação	32.07	152.966	.663	.844
56.PáginadeInternet	31.94	152.468	.541	.854
55.ComputadoresAplicaçõesRedeeE-mail	32.09	161.162	.482	.857
52.GerarReceitas	31.75	158.790	.555	.852
49.CompetênciasCapacidadesCompromissodVoluntários	31.28	157.533	.508	.856
51.Envolvimento participaçãoDireçãoAngariaçãoodeFundos	32.15	161.262	.482	.857
48.NíveisdePessoal	31.34	159.816	.551	.853

Apesar de os itens 51 e 48 desta componente terem um *loading* < 0,5 optou-se por não os eliminar dado a sua correlação de item total corrigida ser acima de 0,5 e o *alpha* da escala não sofrer alterações com a sua exclusão.

Componente 4: Capacidade da Direção

Resumo de processamento do caso

		N	%
Casos	Válido	177	100.0
	Excluídos ^a	0	.0
	Total	177	100.0

a. Exclusão de lista com base em todas as variáveis do procedimento.

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
.885	5

Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
9.Direção/Presidência_envolvimentoeapoio	15.53	34.364	.767	.852
30.Equipasénior	15.87	33.614	.717	.861
6.ComposiçãodaDireçaoeCompromissão	16.21	31.079	.796	.842
7.GestãodaDireção	15.91	32.685	.767	.849
37.PlaneamentoFinanceiro/Orçamento	16.18	35.410	.580	.893

A análise desta tabela mostra que o item 37 quando excluído provoca um aumento do *alpha* da componente 4, o que pressupõe uma má representação e sugere a sua exclusão. Por estes motivos decidiu-se excluir este item da componente 4 para efetuar as análises estatísticas presentes na Dissertação.

Ao retirar o item 37 os valores de consistência da componente sobem como seria de esperar:

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
.893	4

Análise da consistência das 19 práticas de gestão de voluntários

Para percebermos se as práticas se correlacionavam entre si (o que teoricamente fazia sentido) procedeu-se à verificação do coeficiente de correlação *alpha* entre si sendo que o valor aponta para uma correlação elevada (.971). Tendo obtido este valor de *alpha* realizou-se também, a título experimental uma Análise em Componentes Principais para poder utilizar o conjunto das Práticas de Gestão como um só fator. Este fator permitiu à *posteriori* efetuar testes entre OSFL no que diz respeito à frequência de utilização de práticas de gestão de voluntários.

Resumo de processamento do caso

		N	%
Casos	Válido	170	96.0
	Excluídos ^a	7	4.0
	Total	177	100.0

a. Exclusão de lista com base em todas as variáveis do procedimento.

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
.971	19

Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
1.Parcerias_InstituiçõesparaRecrutarVoluntários	58.48	722.180	.588	.971
2.RecrutamentoAtivo_Voluntários	59.42	722.292	.671	.970
3.RecrutamentoInformal_Voluntários	58.35	713.364	.703	.970
4.DescriçãoPosiçãoePerfis_Voluntários	58.46	702.759	.817	.969
5.ProcedimentosSeleção_VoluntáriosAdequados	58.67	703.015	.815	.969
6.Ficha_Inscrição_Voluntários	58.30	687.868	.857	.968
7.EntrevistaaovoluntáriosporResponsável	58.20	692.836	.821	.969
8.Supervisores_Voluntários	58.09	699.477	.807	.969
9.Integração_VoluntáriosnaOrganização	58.46	700.629	.834	.968
10.FormaçãoInicial_Voluntários	58.95	704.116	.811	.969
11.EstruturaApoio_VoluntárioincluindoResponsável	58.68	697.972	.852	.968
12.PolíticasEspecíficas_Voluntários	58.85	704.178	.826	.969
13.SeguroObrigatório_Voluntários	58.11	699.693	.712	.970

ANEXO 9 – Análise em Componentes Principais (PGV)

14. Formação e Desenvolvimento_Voluntários	58.91	700.133	.855	.968
15. Formação do Staff Remunerado	59.32	709.652	.787	.969
16. Inf_Voluntários_Horas de Trabalho	58.84	694.560	.869	.968
17. Medição do Impacto do Trabalho_Voluntários	59.02	706.331	.810	.969
18. Cerimónias_Prémios_Voluntários	59.18	712.998	.726	.970
19. Recolha_Opinião_Satisfação_Voluntários	58.98	706.792	.773	.969

Análise em Componentes Principais das Práticas de Gestão de voluntários

O KMO dá-nos a adequabilidade da matriz, neste caso $KMO=.942$, logo a correlação existente entre as variáveis de input é boa, as componentes são consistentes e a realização da ACP é adequada.

Formulação das hipóteses subjacentes ao Teste de esfericidade de Bartlett:

H0: A matriz de correlações é uma matriz identidade.

Ha: A matriz de correlações não é uma matriz identidade.

Decisão: $\chi^2(171)=3314,608$, $p=.000 < \alpha(.05)$ rejeita-se H0 (a matriz de correlações não é uma matriz identidade).

Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		.942
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	3314.608
	df	171
	Sig.	.000

Comunalidades

	Inicial	Extração
1.Parcerias_Instituições para Recrutar Voluntários	1.000	.385
2.Recrutamento Ativo_Voluntários	1.000	.491
3.Recrutamento Informal_Voluntários	1.000	.532
4.Descrição Posição e Perfis_Voluntários	1.000	.703
5.Procedimentos Seleção_Voluntários Adequados	1.000	.698
6.Ficha_Inscrição_Voluntários	1.000	.765
7.Entrevista aos Voluntários por Responsável	1.000	.708
8.Supervisores_Voluntários	1.000	.688
9.Integração_Voluntários na Organização	1.000	.730
10.Formação Inicial_Voluntários	1.000	.699
11.Estrutura Apoio_Voluntário incluindo Responsável	1.000	.759
12.Políticas Específicas_Voluntários	1.000	.718
13.Seguro Obrigatório_Voluntários	1.000	.549
14.Formação e Desenvolvimento_Voluntários	1.000	.764

ANEXO 9 – Análise em Componentes Principais (PGV)

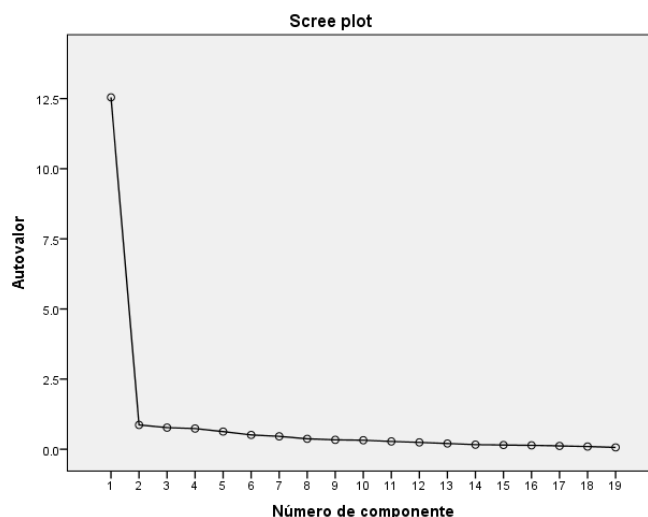
15. Formação do Staff Remunerado	1.000	.661
16. Inf_Voluntários_Horas de Trabalho	1.000	.787
17. Medição do Impacto do Trabalho_Voluntários	1.000	.695
18. Cerimónias_Prêmios_Voluntários	1.000	.570
19. Recolha_Opinião_Satisfação_Voluntários	1.000	.640

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Variância total explicada

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	12.544	66.021	66.021	12.544	66.021	66.021
2	.866	4.556	70.577			
3	.770	4.051	74.628			
4	.737	3.880	78.508			
5	.629	3.311	81.819			
6	.509	2.680	84.499			
7	.460	2.421	86.920			
8	.372	1.956	88.877			
9	.335	1.761	90.637			
10	.321	1.691	92.328			
11	.277	1.457	93.785			
12	.244	1.286	95.071			
13	.205	1.078	96.149			
14	.163	.857	97.006			
15	.150	.792	97.798			
16	.138	.727	98.525			
17	.118	.623	99.148			
18	.096	.505	99.653			
19	.066	.347	100.000			

Método de Extração: Análise de Componente Principal.



Matriz de componente^a

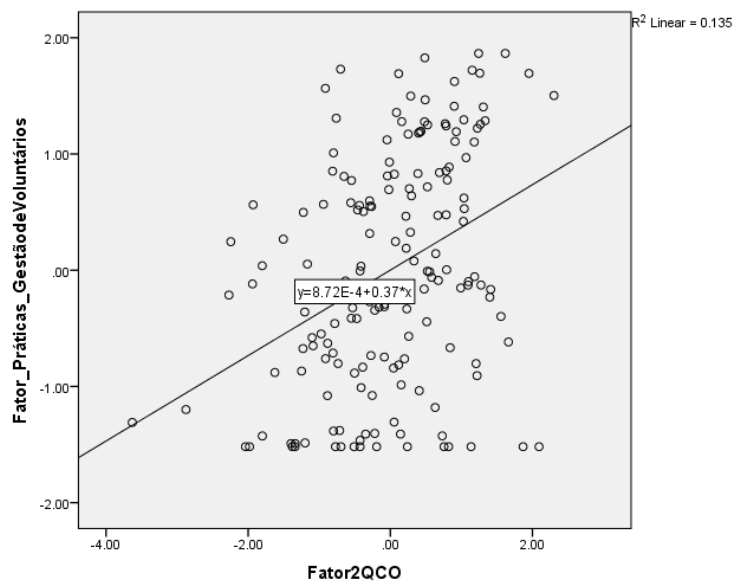
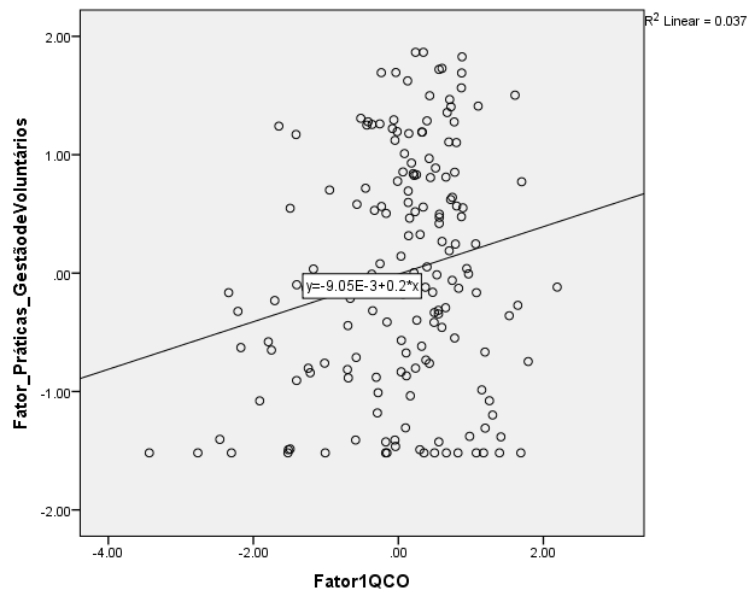
	Componente	
	1	
16.Inf_Voluntários_HorasdeTrabalho		.887
6.Ficha_Inscrição_Voluntários		.875
14.FormaçãoeDesenvolvimento_Voluntários		.874
11.EstruturaApoio_VoluntáriooincluindoResponsável		.871
9.Integração_VoluntáriosnaOrganização		.855
12.PolíticasEspecíficas_Voluntários		.847
7.EntrevistaaVoluntáriosporResponsável		.841
4.DescriçãoPosiçãoePerfis_Voluntários		.838
10.FormaçãoInicial_Voluntários		.836
5.ProcedimentosSeleção_VoluntáriosAdequados		.836
17.MediçãodoImpactodoTrabalho_Voluntários		.834
8.Supervisores_Voluntários		.830
15.FormaçãodoStaffRemunerado		.813
19.Recolha_Opiniação_Satisfação_Voluntários		.800
18.Cerimónias_Prémios_Voluntários		.755
13.SeguroObrigatório_Voluntários		.741
3.RecrutamentoInformal_Voluntários		.730
2.RecrutamentoAtivo_Voluntários		.701
1.Parcerias_InstituiçõesparaRecrutarVoluntários		.621

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

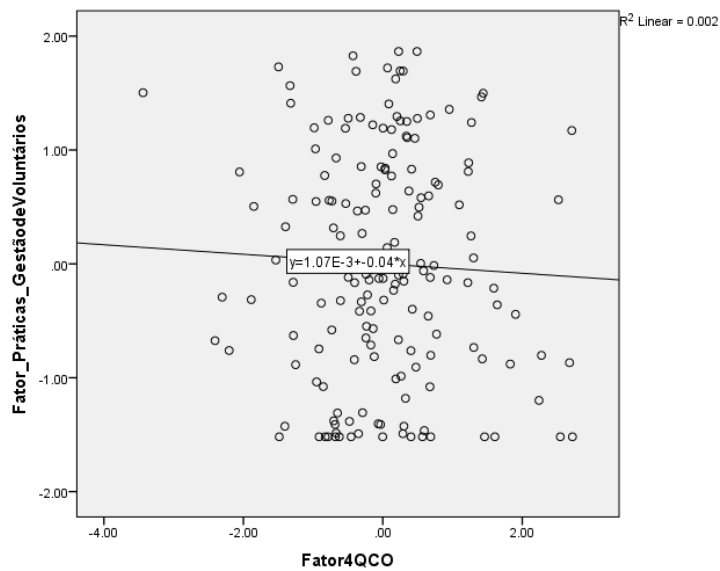
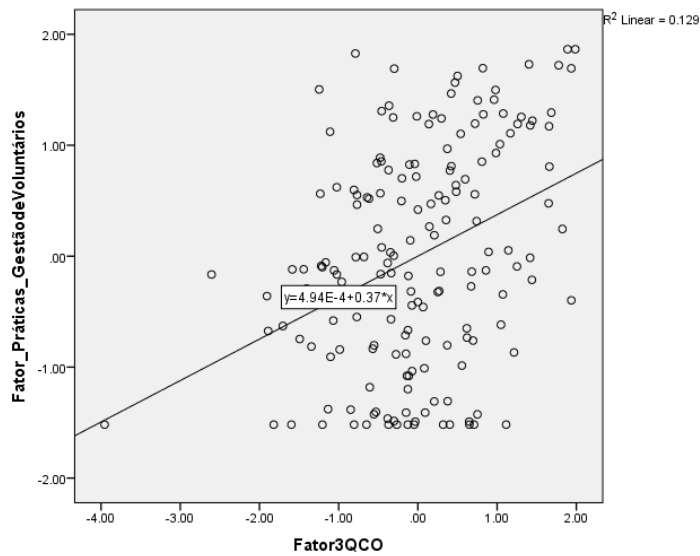
a. 1 componentes extraídos.

Regressão Linear Simples

1) Linearidade do fenómeno:



ANEXO 10 – Regressões (Verificação dos pressupostos)



2) Variáveis Aleatórias Residuais com valor esperado nulo

Estatísticas de resíduos (fator1)^a

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	N
Valor previsto	-.6641	.4234	.0000	.19332	177
Valor Previsto Padrão	-3.435	2.190	.000	1.000	177
Erro padrão do valor previsto	.075	.271	.101	.034	177
Valor previsto ajustado	-.5941	.4427	.0109	.18452	170
Resíduo	-1.84493	1.81966	-.00872	.98116	170
Resíduo Padronizado	-1.875	1.849	-.009	.997	170
Resíduos Estudantizados	-1.897	1.855	-.010	1.003	170
de Estud.	-1.88791	1.83104	-.01091	.99212	170
Resíduos deletados	-1.911	1.869	-.010	1.006	170
Estudantizados					

ANEXO 10 – Regressões (Verificação dos pressupostos)

Mahal. Distância	.000	11.801	.994	1.708	177
Distância de Cook	.000	.042	.006	.007	170
Valor de ponto alavanca centralizado	.000	.070	.006	.010	177

a. Variável Dependente: Fator_Práticas_GestãodeVoluntários

Estatísticas de resíduos (fator 2)^a

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	N
Valor previsto	-1.3326	.8453	.0000	.36706	177
Valor Previsto Padrão	-3.630	2.303	.000	1.000	177
Erro padrão do valor previsto	.072	.270	.097	.030	177
Valor previsto ajustado	-1.3347	.8433	-.0006	.36781	170
Resíduo	-2.28658	1.98642	.00087	.93020	170
Resíduo Padronizado	-2.451	2.129	.001	.997	170
Resíduos Estudantizados de Estud.	-2.491	2.139	.001	1.003	170
	-2.36168	2.00402	.00065	.94166	170
Resíduos deletados Estudantizados	-2.531	2.162	.000	1.007	170
Mahal. Distância	.000	13.180	.994	1.546	177
Distância de Cook	.000	.102	.006	.011	170
Valor de ponto alavanca centralizado	.000	.078	.006	.009	177

a. Variável Dependente: Fator_Práticas_GestãodeVoluntários

Estatísticas de resíduos (fator 3)^a

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	N
Valor previsto	-1.4231	1.3730	.0000	.35980	177
Valor Previsto Padrão	-3.955	3.816	.000	1.000	177
Erro padrão do valor previsto	.072	.294	.096	.032	177
Valor previsto ajustado	-1.4127	.7284	-.0013	.34572	170
Resíduo	-1.91910	2.11105	.00048	.93313	170
Resíduo Padronizado	-2.051	2.256	.001	.997	170
Resíduos Estudantizados de Estud.	-2.064	2.267	.001	1.002	170
	-1.94482	2.13144	.00133	.94251	170
Resíduos deletados Estudantizados	-2.085	2.295	.001	1.005	170
Mahal. Distância	.000	15.645	.994	1.854	177
Distância de Cook	.000	.034	.005	.006	170
Valor de ponto alavanca centralizado	.000	.093	.006	.011	177

a. Variável Dependente: Fator_Práticas_GestãodeVoluntários

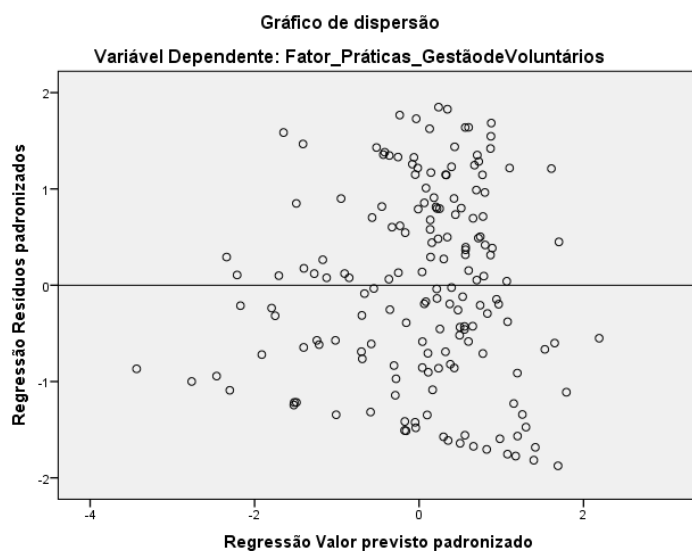
Estatísticas de resíduos (fator 4)^a

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	N
Valor previsto	-.1145	.1448	.0000	.04212	177
Valor Previsto Padrão	-2.719	3.439	.000	1.000	177
Erro padrão do valor previsto	.077	.276	.103	.036	177
Valor previsto ajustado	-.1808	.1338	-.0005	.04270	170
Resíduo	-1.58094	1.88613	.00108	.99911	170
Resíduo Padronizado	-1.578	1.882	.001	.997	170
Resíduos Estudantizados de Estud.	-1.593	1.889	.001	1.003	170
Resíduos deletados Estudantizados	-1.600	1.904	.001	1.006	170
Mahal. Distância	.000	11.827	.994	1.732	177
Distância de Cook	.000	.082	.006	.010	170
Valor de ponto alavanca centralizado	.000	.070	.006	.010	177

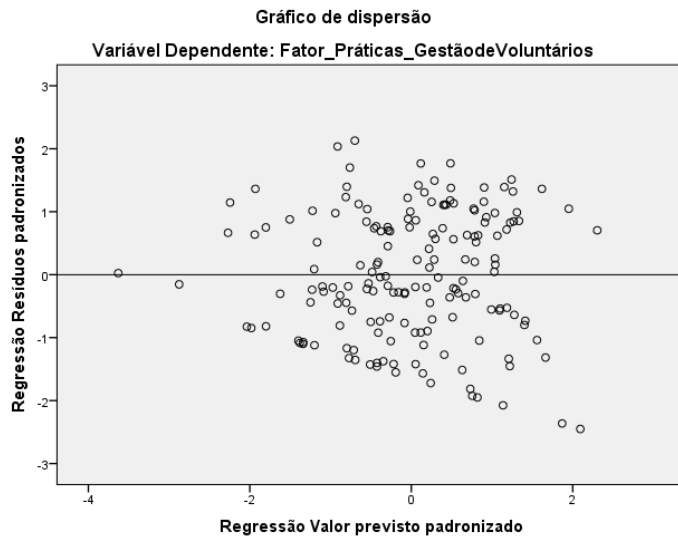
a. Variável Dependente: Fator_Práticas_GestãodeVoluntários

3) Variância constante das variáveis aleatórias residuais

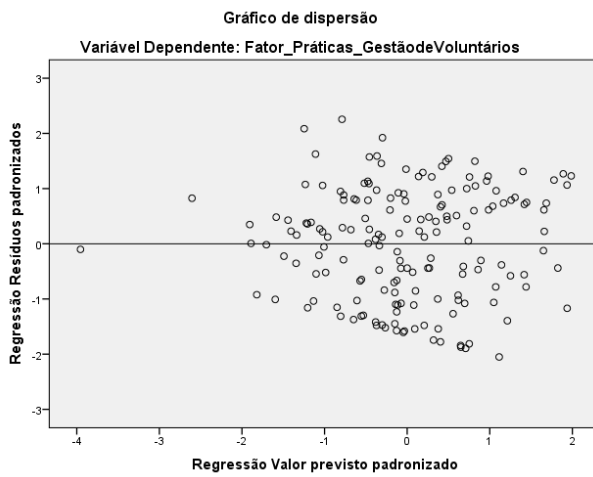
Fator1



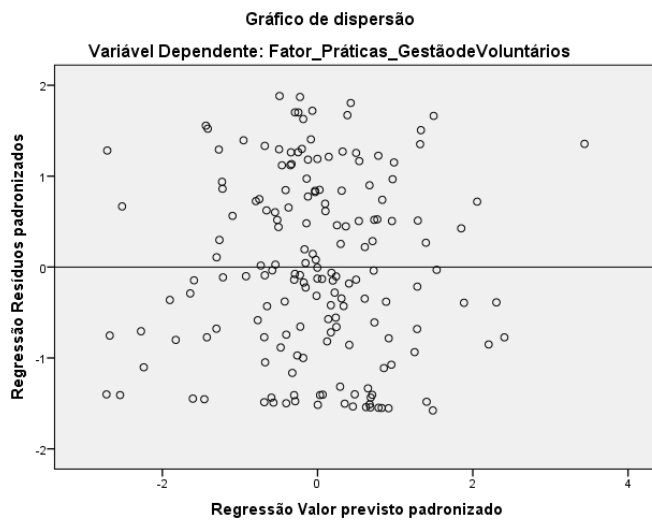
Fator 2



Fator 3



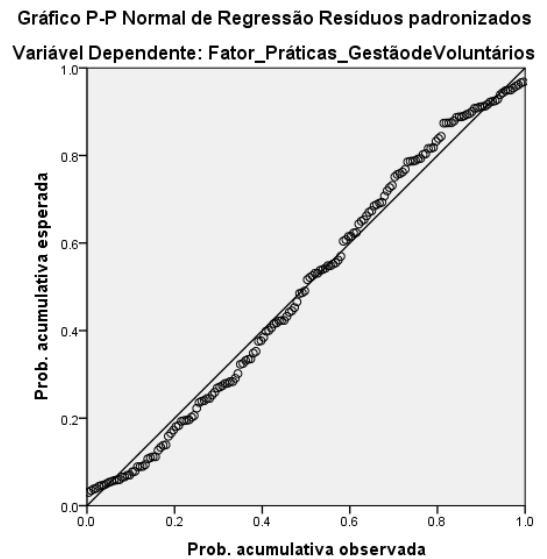
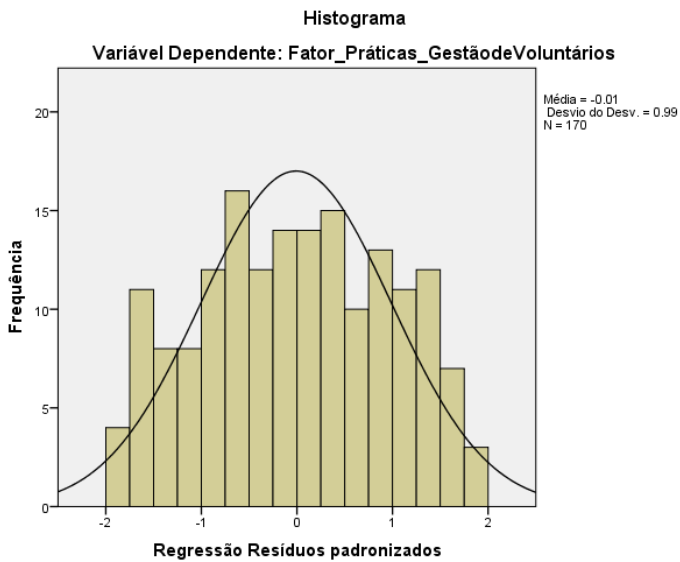
Fator 4



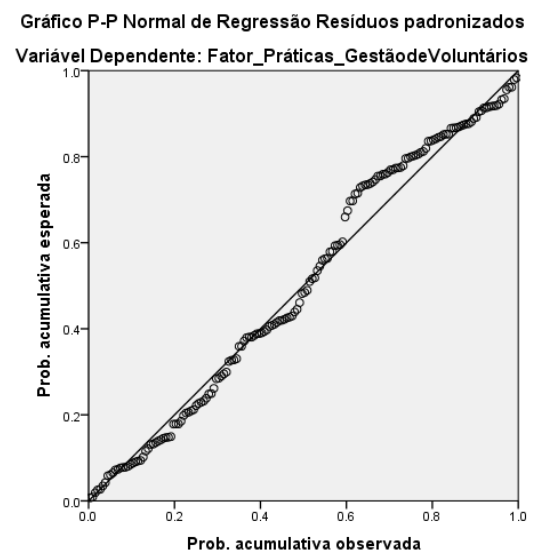
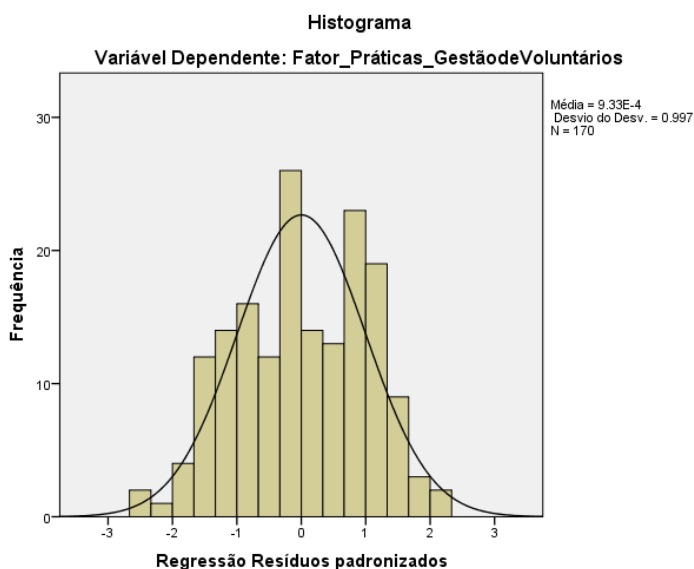
4) **Independências das variáveis aleatórias residuais:** Pressuposto verificado abaixo em cada variável preditora, no quadro “Resumo do Modelo” através da estatística de Durbin-Watson.

5) **Distribuição normal das variáveis aleatórias residuais**

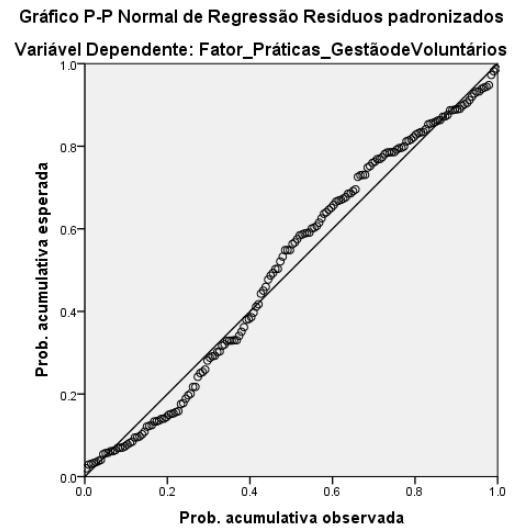
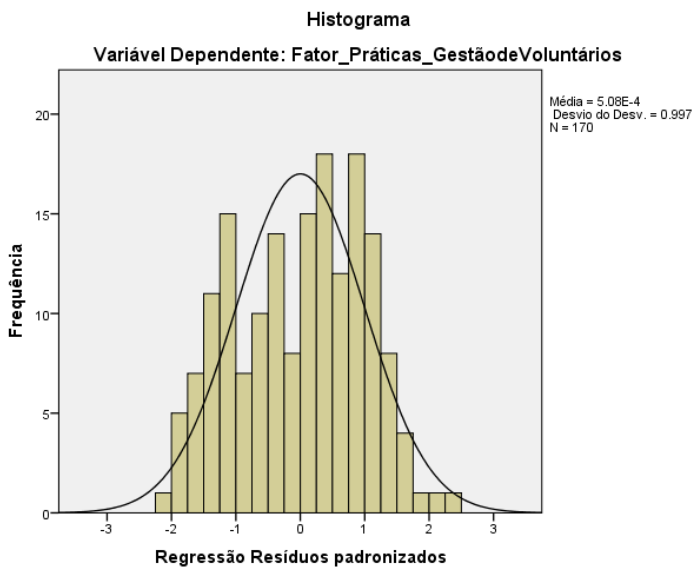
Fator 1



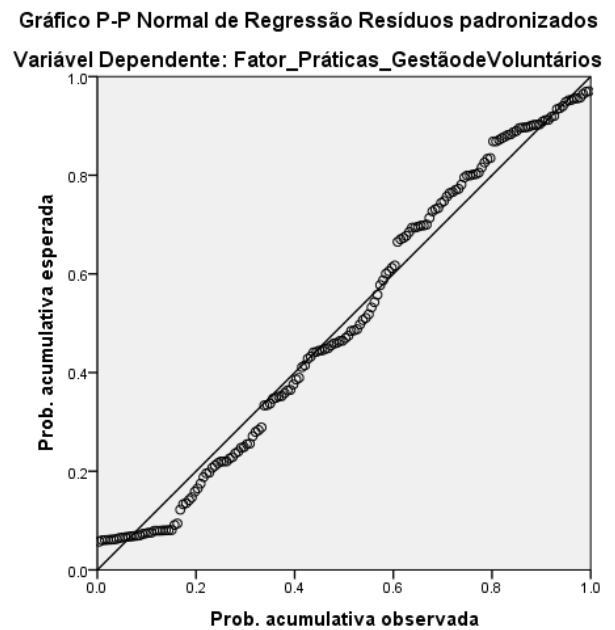
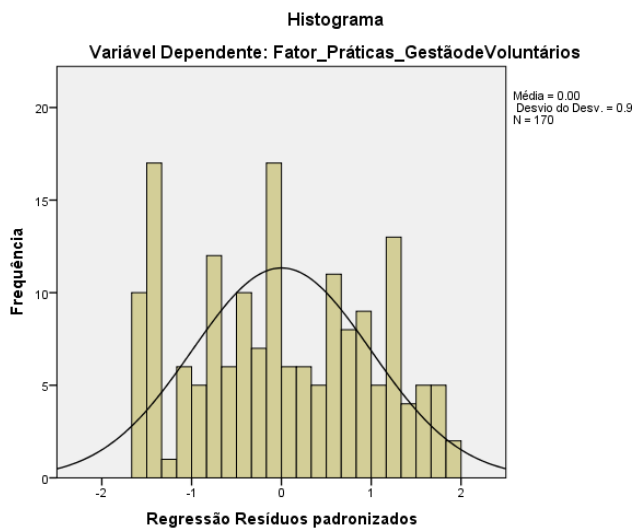
Fator 2



Fator 3



Fator 4



Preditor: **Fator1**

Estatísticas descritivas

	Média	Desvio Padrão	N
Fator_Práticas_GestãodeVoluntários	.0000	1.00000	170
Fator1QCO	.0000	1.00000	177

ANEXO 10 – Regressões (Verificação dos pressupostos)

Correlações

		Fator_Práticas_GestãodeVoluntários	Fator1QCO
Correlação de Pearson	Fator_Práticas_GestãodeVoluntários	1.000	.193
	Fator1QCO	.193	1.000
Sig. (1 extremidade)	Fator_Práticas_GestãodeVoluntários	.	.006
	Fator1QCO	.006	.
N	Fator_Práticas_GestãodeVoluntários	170	170
	Fator1QCO	170	177

Variáveis Inseridas/Removidas^a

Modelo	Variáveis inseridas	Variáveis removidas	Método
1	Fator1QCO ^b	.	Inserir

a. Variável Dependente: Fator_Práticas_GestãodeVoluntários

b. Todas as variáveis solicitadas inseridas.

Resumo do modelo^b

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
1	.193 ^a	.037	.032	.98405	2.195

a. Preditores: (Constante), Fator1QCO

b. Variável Dependente: Fator_Práticas_GestãodeVoluntários

Coeficiente de Determinação (R^2) = .037, explica 3,7%

Tomada de decisão Durbin Watson (=2.195): os erros não estão correlacionados.

ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	6.316	1	6.316	6.522	.012 ^b
	Resíduo	162.684	168	.968		
	Total	169.000	169			

a. Variável Dependente: Fator_Práticas_GestãodeVoluntários

b. Preditores: (Constante), Fator1QCO

O teste F permite inferir sobre a adequabilidade do modelo:

H0: O modelo linear não é adequado.

Ha: O modelo linear é adequado

$F(1, 168) = 6,522, p = .012 < \alpha (.05)$ rejeita-se H0, isto é, o modelo linear é adequado.

ANEXO 10 – Regressões (Verificação dos pressupostos)

Coefficientes^a

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados Beta	t	Sig.	Correlações			Estatísticas de colinearidade	
	B	Erro Padrão				Ordem zero	Parcial	Parte	Tolerância	VIF
1 (Constante)	5.489E-17	.075		.000	1.000					
Fator1QCO	.193	.076	.193	2.554	.012	.193	.193	.193	1.000	1.000

a. Variável Dependente: Fator_Práticas_GestãodeVoluntários

Teste t para a nulidade de β_0 :

H0: O valor do parâmetro β_0 é zero.

Ha: O valor do parâmetro β_0 é diferente de zero.

$t = .000, p = 1.000 > \alpha (.05)$, não se rejeita H0.

Teste t para a nulidade de β_1 :

H0: O valor do parâmetro β_1 é zero.

Ha: O valor do parâmetro β_1 é diferente de zero.

$t = 2.554, p = .012 < \alpha (.05)$, rejeita-se H0.

Diagnóstico de colinearidade^a

Modelo	Dimensão	Autovalor	Índice de condição	Proporções de variância	
				(Constante)	Fator1QCO
1	1	1.000	1.000	1.00	.00
	2	1.000	1.000	.00	1.00

a. Variável Dependente: Fator_Práticas_GestãodeVoluntários

Preditor: Fator 2

Estatísticas descritivas

	Média	Desvio Padrão	N
Fator_Práticas_GestãodeVoluntários	.0000	1.00000	170
Fator2QCO	.0000	1.00000	177

Correlações

		Fator_Práticas_GestãodeVoluntários	Fator2QCO
Correlação de Pearson	Fator_Práticas_GestãodeVoluntários	1.000	.367
	Fator2QCO	.367	1.000

ANEXO 10 – Regressões (Verificação dos pressupostos)

Sig. (1 extremidade)	Fator_Práticas_GestãodeVoluntários	.	.000
	Fator2QCO	.000	.
N	Fator_Práticas_GestãodeVoluntários	170	170
	Fator2QCO	170	177

Variáveis Inseridas/Removidas^a

Modelo	Variáveis inseridas	Variáveis removidas	Método
1	Fator2QCO ^b	.	Inserir

a. Variável Dependente: Fator_Práticas_GestãodeVoluntários

b. Todas as variáveis solicitadas inseridas.

Resumo do modelo^b

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
1	.367 ^a	.135	.130	.93296	2.053

a. Preditores: (Constante), Fator2QCO

b. Variável Dependente: Fator_Práticas_GestãodeVoluntários

Coeficiente de Determinação (R^2) = .135, explica 13,5%

Tomada de decisão Durbin Watson (=2.053): os erros não estão correlacionados.

ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	22.770	1	22.770	26.160	.000 ^b
	Resíduo	146.230	168	.870		
	Total	169.000	169			

a. Variável Dependente: Fator_Práticas_GestãodeVoluntários

b. Preditores: (Constante), Fator2QCO

O teste F permite inferir sobre a adequabilidade do modelo:

H0: O modelo linear não é adequado.

Ha: O modelo linear é adequado

F(1, 168) = 26.160, p = .000 < α (.05) rejeita-se H0, isto é, o modelo linear é adequado.

ANEXO 10 – Regressões (Verificação dos pressupostos)

Coeficientes ^a										
Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Correlações			Estatísticas de colinearidade	
	B	Erro Padrão	Beta			Ordem zero	Parcial	Parte	Tolerância	VIF
1 (Constante)	5.950E-17	.072		.000	1.000					
Fator2QCO	.367	.072	.367	5.115	.000	.367	.367	.367	1.000	1.000

a. Variável Dependente: Fator_Práticas_GestãodeVoluntários

Teste t para a nulidade de β_0 :

H0: O valor do parâmetro β_0 é zero.

Ha: O valor do parâmetro β_0 é diferente de zero.

$t = .000, p = 1.000 > \alpha (.05)$, não se rejeita H0.

Teste t para a nulidade de β_1 :

H0: O valor do parâmetro β_1 é zero.

Ha: O valor do parâmetro β_1 é diferente de zero.

$t = 5.115, p = .000 < \alpha (.05)$, rejeita-se H0.

Diagnóstico de colinearidade ^a					
Modelo	Dimensão	Autovalor	Índice de condição	Proporções de variância	
				(Constante)	Fator2QCO
1	1	1.000	1.000	1.00	.00
	2	1.000	1.000	.00	1.00

a. Variável Dependente: Fator_Práticas_GestãodeVoluntários

Preditor: Fator 3

Estatísticas descritivas			
	Média	Desvio Padrão	N
Fator_Práticas_GestãodeVoluntários	.0000	1.00000	170
Fator3QCO	.0000	1.00000	177

Correlações			
		Fator_Práticas_GestãodeVoluntários	Fator3QCO
Correlação de Pearson	Fator_Práticas_GestãodeVoluntários	1.000	.360
	Fator3QCO	.360	1.000

ANEXO 10 – Regressões (Verificação dos pressupostos)

Sig. (1 extremidade)	Fator_Práticas_GestãodeVoluntários	.	.000
	Fator3QCO	.000	.
N	Fator_Práticas_GestãodeVoluntários	170	170
	Fator3QCO	170	177

Variáveis Inseridas/Removidas^a

Modelo	Variáveis inseridas	Variáveis removidas	Método
1	Fator3QCO ^b	.	Inserir

a. Variável Dependente: Fator_Práticas_GestãodeVoluntários

b. Todas as variáveis solicitadas inseridas.

Resumo do modelo^b

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
1	.360 ^a	.129	.124	.93580	2.096

a. Preditores: (Constante), Fator3QCO

b. Variável Dependente: Fator_Práticas_GestãodeVoluntários

Coefficiente de Determinação (R^2) = .129, explica 12,9%

Tomada de decisão Durbin Watson (=2.096): os erros não estão correlacionados.

ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	21.878	1	21.878	24.983	.000 ^b
	Resíduo	147.122	168	.876		
	Total	169.000	169			

a. Variável Dependente: Fator_Práticas_GestãodeVoluntários

b. Preditores: (Constante), Fator3QCO

O teste F permite inferir sobre a adequabilidade do modelo:

H0: O modelo linear não é adequado.

Ha: O modelo linear é adequado

$F(1, 168) = 21.878, p = .000 < \alpha (.05)$ rejeita-se H0, isto é, o modelo linear é adequado.

ANEXO 10 – Regressões (Verificação dos pressupostos)

Coefficientes^a

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Correlações			Estatísticas de colinearidade	
	B	Erro Padrão	Beta			Ordem zero	Parcial	Parte	Tolerância	VIF
1 (Constante)	3.725E-17	.072		.000	1.000					
Fator3QCO	.360	.072	.360	4.998	.000	.360	.360	.360	1.000	1.000

a. Variável Dependente: Fator_Práticas_GestãodeVoluntários

Teste *t* para a nulidade de β_0 :

H0: O valor do parâmetro β_0 é zero.

Ha: O valor do parâmetro β_0 é diferente de zero.

$t = .000, p = 1.000 > \alpha (.05)$, não se rejeita H0.

Teste *t* para a nulidade de β_1 :

H0: O valor do parâmetro β_1 é zero.

Ha: O valor do parâmetro β_1 é diferente de zero.

$t = 4.998, p = .000 < \alpha (.05)$, rejeita-se H0.

Diagnóstico de colinearidade^a

Modelo	Dimensão	Autovalor	Índice de condição	Proporções de variância	
				(Constante)	Fator3QCO
1	1	1.000	1.000	1.00	.00
	2	1.000	1.000	.00	1.00

a. Variável Dependente: Fator_Práticas_GestãodeVoluntários

Preditor: Fator 4

Estatísticas descritivas

	Média	Desvio Padrão	N
Fator_Práticas_GestãodeVoluntários	.0000	1.00000	170
Fator4QCO	.0000	1.00000	177

ANEXO 10 – Regressões (Verificação dos pressupostos)

Correlações

		Fator_Práticas_GestãodeVoluntários	Fator4QCO
Correlação de Pearson	Fator_Práticas_GestãodeVoluntários	1.000	-.042
	Fator4QCO	-.042	1.000
Sig. (1 extremidade)	Fator_Práticas_GestãodeVoluntários	.	.293
	Fator4QCO	.293	.
N	Fator_Práticas_GestãodeVoluntários	170	170
	Fator4QCO	170	177

Variáveis Inseridas/Removidas^a

Modelo	Variáveis inseridas	Variáveis removidas	Método
1	Fator4QCO ^b	.	Inserir

a. Variável Dependente: Fator_Práticas_GestãodeVoluntários

b. Todas as variáveis solicitadas inseridas.

Resumo do modelo^b

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
1	.042 ^a	.002	-.004	1.00208	2.171

a. Preditores: (Constante), Fator4QCO

b. Variável Dependente: Fator_Práticas_GestãodeVoluntários

Coefficiente de Determinação (R^2) = .002, explica 2%

Tomada de decisão Durbin Watson (=2.171): os erros não estão correlacionados.

ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	.300	1	.300	.299	.586 ^b
	Resíduo	168.700	168	1.004		
	Total	169.000	169			

a. Variável Dependente: Fator_Práticas_GestãodeVoluntários

b. Preditores: (Constante), Fator4QCO

O teste F não permite inferir sobre a adequabilidade do modelo:

H0: O modelo linear não é adequado.

Ha: O modelo linear é adequado

$F(1, 168) = 0,299$, $p = .586 > \alpha (.05)$ não se rejeita H0, isto é, o modelo linear não é adequado.

Coefficientes^a

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Correlações			Estatísticas de colinearidade	
	B	Erro Padrão				Beta	Ordem zero	Parcial	Parte	Tolerância
1 (Constante)	5.692E-17	.077		.000	1.000					
Fator4QCO	-.042	.077	-.042	-.546	.586	-.042	-.042	-.042	1.000	1.000

a. Variável Dependente: Fator_Práticas_GestãodeVoluntários

Teste t para a nulidade de β_0 :

H0: O valor do parâmetro β_0 é zero.

Ha: O valor do parâmetro β_0 é diferente de zero.

$t = .000, p = 1.000 > \alpha (.05)$, não se rejeita H0.

Teste t para a nulidade de β_1 :

H0: O valor do parâmetro β_1 é zero.

Ha: O valor do parâmetro β_1 é diferente de zero.

$t = -0.546, p = .586 > \alpha (.05)$, não se rejeita H0.

Diagnóstico de colinearidade^a

Modelo	Dimensão	Autovalor	Índice de condição	Proporções de variância	
				(Constante)	Fator4QCO
1	1	1.000	1.000	1.00	.00
	2	1.000	1.000	.00	1.00

a. Variável Dependente: Fator_Práticas_GestãodeVoluntários

Regressão Linear Múltipla (Método *Enter*)

Verificação dos pressupostos:

1) **Linearidade do fenômeno** (consultar diagramas do pressuposto 1 da Regressão linear simples)

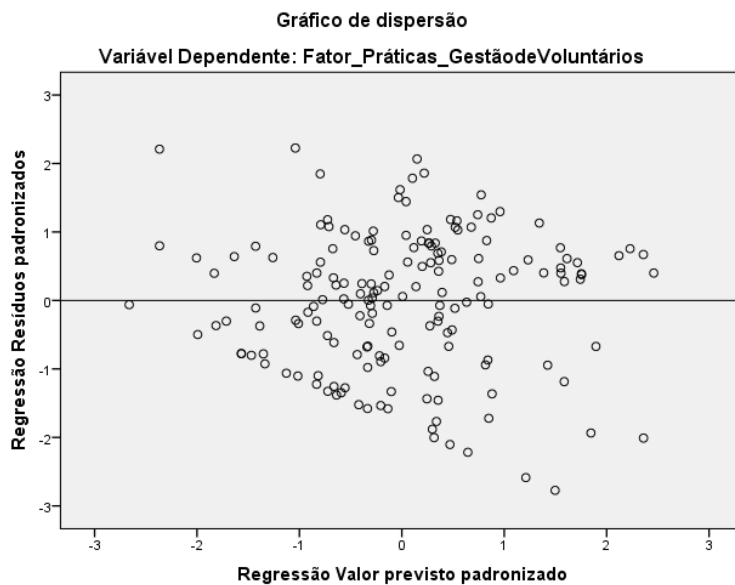
2) Variáveis aleatórias residuais com valor esperado nulo

Estatísticas de resíduos^a

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	N
Valor previsto	-1.4662	1.3548	.0000	.55076	177
Valor Previsto Padrão	-2.662	2.460	.000	1.000	177
Erro padrão do valor previsto	.067	.340	.136	.050	177
Valor previsto ajustado	-1.4562	1.3775	.0071	.55181	170
Resíduo	-2.34283	1.88008	-.00629	.84223	170
Resíduo Padronizado	-2.774	2.226	-.007	.997	170
Resíduos Estudantizados de Estud.	-2.825	2.297	-.008	1.011	170
Resíduos deletados Estudantizados	-2.43054	2.01701	-.00706	.86589	170
Mahal. Distância	.063	26.376	3.977	4.115	177
Distância de Cook	.000	.085	.006	.011	170
Valor de ponto alavanca centralizado	.000	.156	.024	.024	177

a. Variável Dependente: Fator_Práticas_GestãodeVoluntários

3) Variância constante das variáveis aleatórias residuais



4) **Independência das variáveis aleatórias residuais:** Consultar verificação do pressuposto na tabela “Resumo do Modelo” em baixo.

5) Distribuição normal das variáveis aleatórias residuais

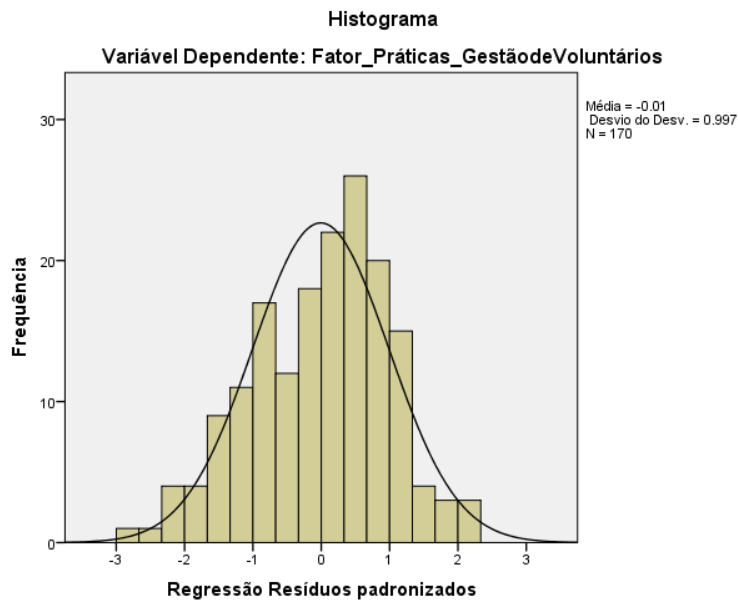
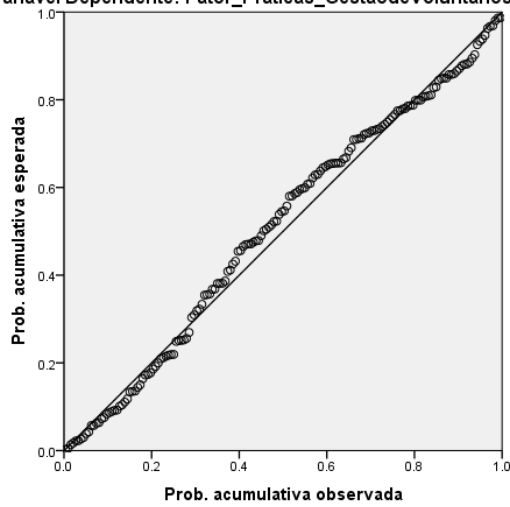


Gráfico P-P Normal de Regressão Resíduos padronizados
Variável Dependente: Fator_Práticas_Gestão de Voluntários



6) Inexistência de multicolinearidade

Coefficientes^a

Modelo	Coefficients não padronizados		Coefficients padronizados	t	Sig.	Correlações			Estatísticas de colinearidade	
	B	Erro Padrão				Beta	Ordem zero	Parcial	Parte	Tolerância
1 (Constante)	5.770E-17	.065		.000	1.000					
Fator1QCO	.193	.065	.193	2.975	.003	.193	.226	.193	1.000	1.000
Fator2QCO	.367	.065	.367	5.649	.000	.367	.403	.367	1.000	1.000
Fator3QCO	.360	.065	.360	5.537	.000	.360	.396	.360	1.000	1.000
Fator4QCO	-.042	.065	-.042	-.648	.518	-.042	-.050	-.042	1.000	1.000

a. Variável Dependente: Fator_Práticas_GestãodeVoluntários

Estatísticas descritivas

	Média	Desvio Padrão	N
Fator_Práticas_GestãodeVoluntários	.0000	1.00000	170
Fator1QCO	.0000	1.00000	177
Fator2QCO	.0000	1.00000	177
Fator3QCO	.0000	1.00000	177
Fator4QCO	.0000	1.00000	177

Correlações

	Fator_Práticas_Gestãode Voluntários	Fator1 QCO	Fator2 QCO	Fator3 QCO	Fator4 QCO
Correlação de Pearson	1.000	.193	.367	.360	-.042
	Fator1QCO	.193	1.000	.000	.000
	Fator2QCO	.367	.000	1.000	.000
	Fator3QCO	.360	.000	.000	1.000
	Fator4QCO	-.042	.000	.000	1.000
Sig. (1 extremidade)	Fator_Práticas_Gestãode Voluntários	.006	.000	.000	.293
	Fator1QCO	.006	.500	.500	.500
	Fator2QCO	.000	.500	.500	.500
	Fator3QCO	.000	.500	.500	.500
	Fator4QCO	.293	.500	.500	.500

ANEXO 10 – Regressões (Verificação dos pressupostos)

N	Fator_Práticas_Gestãode Voluntários	170	170	170	170	170
	Fator1QCO	170	177	177	177	177
	Fator2QCO	170	177	177	177	177
	Fator3QCO	170	177	177	177	177
	Fator4QCO	170	177	177	177	177

Variáveis Inseridas/Removidas^a

Modelo	Variáveis inseridas	Variáveis removidas	Método
1	Fator4QCO, Fator3QCO, Fator2QCO, Fator1QCO ^b		Inserir

a. Variável Dependente: Fator_Práticas_GestãodeVoluntários

b. Todas as variáveis solicitadas inseridas.

Resumo do modelo^b

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
1	.551 ^a	.303	.286	.84472	1.970

a. Preditores: (Constante), Fator4QCO, Fator3QCO, Fator2QCO, Fator1QCO

b. Variável Dependente: Fator_Práticas_GestãodeVoluntários

Tomada de decisão Durbin Watson (=1.970): os erros não estão correlacionados.

Coefficiente de Determinação Ajustado (R^2 ajustado) = 0.286, explica 28.6%

ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	51.265	4	12.816	17.961	.000 ^b
	Resíduo	117.735	165	.714		
	Total	169.000	169			

a. Variável Dependente: Fator_Práticas_GestãodeVoluntários

b. Preditores: (Constante), Fator4QCO, Fator3QCO, Fator2QCO, Fator1QCO

O teste F permite inferir sobre a adequabilidade do modelo:

H_0 : O modelo linear não é adequado.

H_a : O modelo linear é adequado

$F(4,165) = 17.961, p = .000 < \alpha (.05)$ rejeita-se H_0 , isto é, o modelo linear é adequado.

Teste t para a nulidade de β_0 :

H0: O valor do parâmetro β_0 é zero.

Ha: O valor do parâmetro β_0 é diferente de zero.

$t = .000, p = 1.000 > \alpha (.05)$, não se rejeita H0.

Teste t para a nulidade de β_1 (fator 1):

H0: O valor do parâmetro β_1 é zero.

Ha: O valor do parâmetro β_1 é diferente de zero.

$t = 2.975, p = .003 < \alpha (.05)$, rejeita-se H0.

Teste t para a nulidade de β_0 :

H0: O valor do parâmetro β_0 é zero.

Ha: O valor do parâmetro β_0 é diferente de zero.

$t = .000, p = 1.000 > \alpha (.05)$, não se rejeita H0.

Teste t para a nulidade de β_1 (fator 2):

H0: O valor do parâmetro β_1 é zero.

Ha: O valor do parâmetro β_1 é diferente de zero.

$t = 5.649, p = .000 < \alpha (.05)$, rejeita-se H0.

Teste t para a nulidade de β_0 :

H0: O valor do parâmetro β_0 é zero.

Ha: O valor do parâmetro β_0 é diferente de zero.

$t = .000, p = 1.000 > \alpha (.05)$, não se rejeita H0.

Teste t para a nulidade de β_1 (fator 3):

H0: O valor do parâmetro β_1 é zero.

Ha: O valor do parâmetro β_1 é diferente de zero.

$t = 5.537, p = .000 < \alpha (.05)$, rejeita-se H0.

Teste t para a nulidade de β_0 :

H0: O valor do parâmetro β_0 é zero.

Ha: O valor do parâmetro β_0 é diferente de zero.

$t = .000, p = 1.000 > \alpha (.05)$, não se rejeita H0.

Teste t para a nulidade de β_1 (fator 4):

H0: O valor do parâmetro β_1 é zero.

Ha: O valor do parâmetro β_1 é diferente de zero.

ANEXO 10 – Regressões (Verificação dos pressupostos)

$t = -0.648$, $p = .518 > \alpha (.05)$, não se rejeita H_0 .

Diagnóstico de colinearidade^a

Modelo	Dimensão	Autovalor	Índice de condição	Proporções de variância				
				(Constante)	Fator1QC	Fator2QC	Fator3QC	Fator4QC
1	1	1.000	1.000	.00	.02	.95	.03	.00
	2	1.000	1.000	.00	.64	.00	.36	.00
	3	1.000	1.000	1.00	.00	.00	.00	.00
	4	1.000	1.000	.00	.00	.00	.00	1.00
	5	1.000	1.000	.00	.34	.05	.61	.00

a. Variável Dependente: Fator_Práticas_GestãodeVoluntários

Verificação da normalidade da distribuição do fator PGV nas OSFL por objetivo**OBJETIVO1 (parte II do questionário)**

Teste de ajustamento à normalidade Kolmogorov-Smirnov (porque a amostra é superior a 30 casos senão lê-se o de Shapiro Wilk):

Variável independente: OSFL que procuram cumprir objetivo 1 com voluntários

H0: a distribuição da variável Fator Práticas de gestão de voluntários segue distribuição normal nas OSFL que procuram cumprir objetivo 1 com voluntários.

Ha: a distribuição da variável Fator Práticas de gestão de voluntários não segue distribuição normal nas OSFL que procuram cumprir objetivo 1 com voluntários.

O valor do teste é de 0,103 com 71 graus de liberdade e $p= 0,057 > \alpha (0,05)$, logo não se rejeita H0.

Variável independente: OSFL que não procuram cumprir objetivo 1 com voluntários

H0: a distribuição da variável Fator Práticas de gestão de voluntários segue distribuição normal nas OSFL que não procuram cumprir objetivo 1 com voluntários.

Ha: a distribuição da variável Fator Práticas de gestão de voluntários não segue distribuição normal nas OSFL que não procuram cumprir objetivo 1 com voluntários.

O valor do teste é de 0,079 com 99 graus de liberdade e $p= 0,132 > \alpha (0,05)$, logo não se rejeita H0.

A variável Fator Práticas de gestão de voluntários segue distribuição normal nas OSFL dos dois grupos.

Resumo de processamento do caso							
	[1. Objetivos	Casos					
		Válido		Ausente		Total	
		N	Percentagem	N	Percentagem	N	Percentagem
Fator_Práticas_	Não Selecionado	99	97.1%	3	2.9%	102	100.0%
GestãodeVoluntários	Sim	71	94.7%	4	5.3%	75	100.0%

Testes de Normalidade							
	[1. Objetivos	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
Fator_Práticas_GestãodeVoluntários	Não Selecionado	.079	99	.132	.950	99	.001
	Sim	.103	71	.057	.950	71	.006

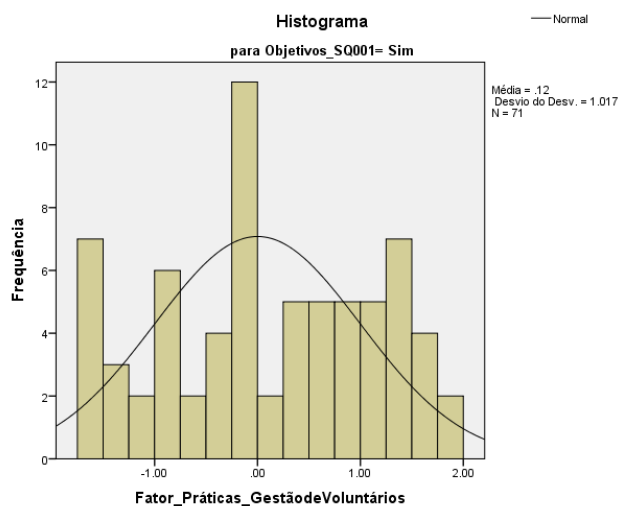
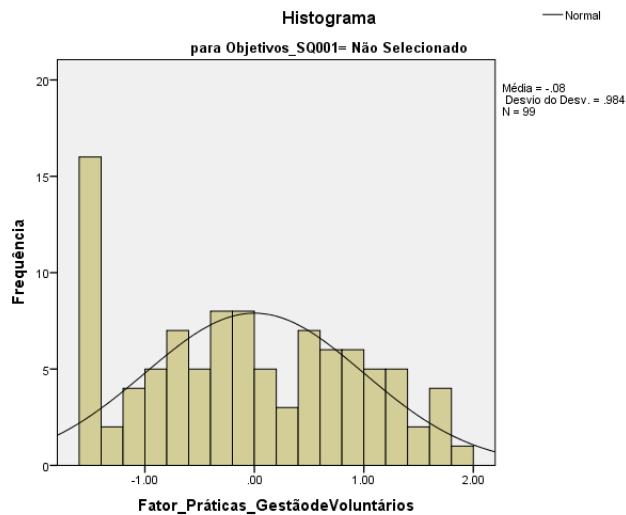
a. Correlação de Significância de Lilliefors

ANEXO 11 – Verificação dos pressupostos da normalidade para Fator PGV

O valor de assimetria e curtose (assimetria/curtose) (consultar tabela em baixo “Descritivos”) também nos pode ajudar a perceber se a distribuição é normal quando o seu valor se situa entre -2 e 2. No caso das OSFL que procuram cumprir objetivo 1 com voluntários o valor é de - 0,28 e no caso das OSFL que não procuram cumprir objetivo 1 com voluntários o valor é 0,48. Mais uma vez também através destes valores percebemos que a distribuição das práticas de gestão de voluntários nos dois grupos de OSFL segue uma distribuição normal.

Descritivos					
	[1. Objetivos		Estatística	Erro Padrão	
Fator_Práticas_GestãodeVoluntários	Não Selecionado	Média		-0.0841	.09894
		95% Intervalo de Confiança para Média	Limite inferior	-0.2805	
			Limite superior	.1122	
		5% da média aparada		-0.1050	
		Mediana		-0.1396	
		Variância		.969	
		Desvio Padrão		.98448	
		Mínimo		-1.52	
		Máximo		1.83	
		Intervalo		3.35	
		Intervalo interquartil		1.58	
		Assimetria		.117	.243
		Curtose		-1.091	.481
		Sim	Média		.1173
	95% Intervalo de Confiança para Média		Limite inferior	-0.1233	
			Limite superior	.3579	
	5% da média aparada		.1153		
	Mediana		-0.0086		
	Variância		1.033		
	Desvio Padrão		1.01658		
	Mínimo		-1.52		
	Máximo		1.87		
	Intervalo		3.38		
	Intervalo interquartil		1.93		
Assimetria			-0.081	.285	
Curtose			-1.103	.563	

Outra leitura que poderia ser feita para verificar a normalidade seria através dos gráficos (histogramas e Q-Q plots). Como podemos verificar abaixo nos mesmos não é possível pressupor a existência de normalidade da distribuição das práticas de gestão nas OSFL dos dois grupos uma vez que no histograma a distribuição não se assemelha à curva da distribuição normal e nos Q-Q plots existe alguma falta de sobreposição dos pontos na linha.



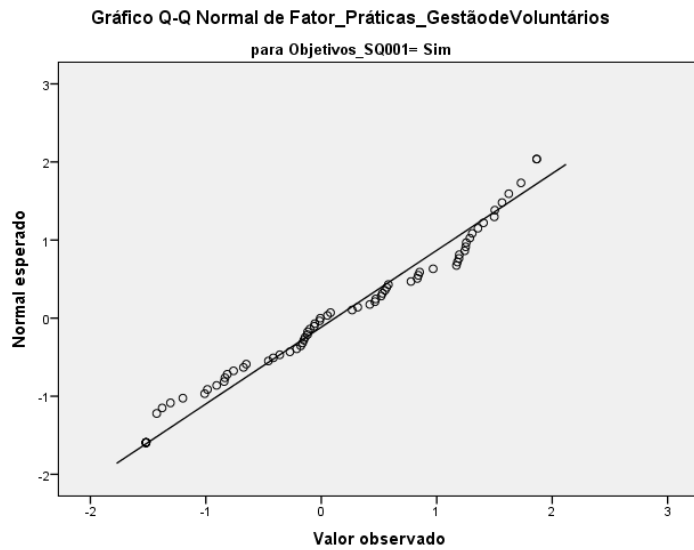
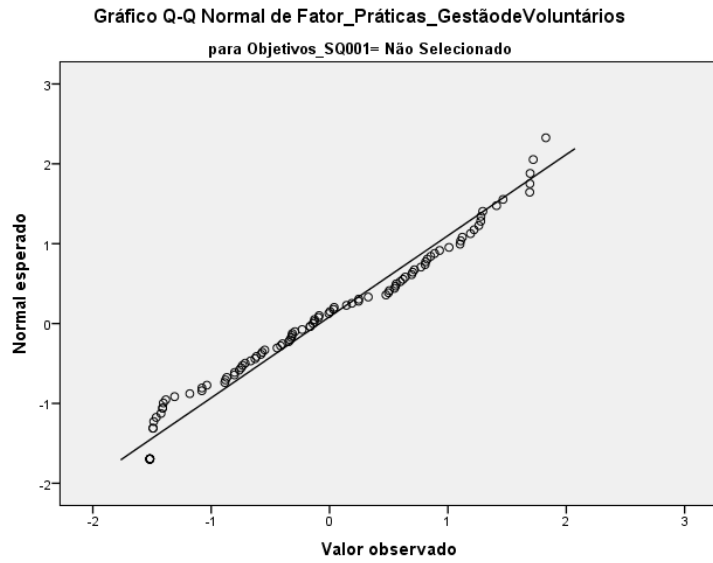


Gráfico Q-Q Normal sem Tendência de Fator_Práticas_GestãodeVoluntários

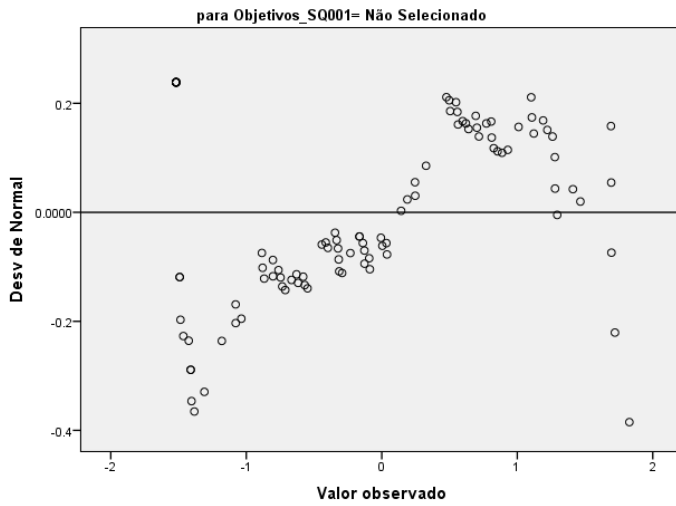
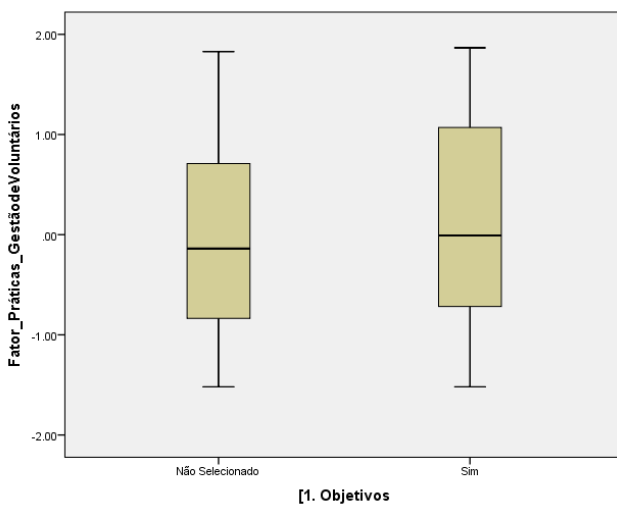
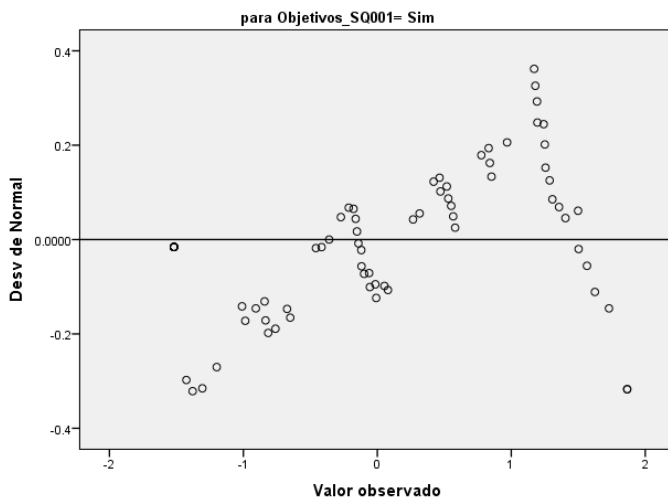


Gráfico Q-Q Normal sem Tendência de Fator_Práticas_GestãodeVoluntários



T-Test (Objetivo 1):

Estatísticas de grupo					
	[1. Objetivos	N	Média	Desvio Padrão	Erro padrão da média
Fator_Práticas_Gestãode	Não Selecionado	99	-.0841	.98448	.09894
Voluntários	Sim	71	.1173	1.01658	.12065

Hipóteses estatísticas para o teste de Levene (verificação da homogeneidade de variâncias)

H0: A variância das Práticas de Gestão de voluntários é igual entre as OSFL que procuram cumprir objetivo 1 com voluntários e as OSFL que não procuram cumprir objetivo 1 com voluntários.

Ha: A variância das Práticas de Gestão de voluntários difere consoante as OSFL procuram/não procuram cumprir objetivo 1 com voluntários.

Tomada de decisão: Como $p = .755$, $> \alpha (.05)$ não se rejeita H_0 , logo assume-se que a variância das Práticas de Gestão de voluntários é igual entre as OSFL que procuram cumprir objetivo 1 com voluntários e as OSFL que não procuram cumprir objetivo 1 com voluntários.

Hipóteses do *t-test* :

H0: a média de frequência das Práticas de Gestão de voluntários é igual entre as OSFL que procuram cumprir objetivo 1 com voluntários e as OSFL que não procuram cumprir objetivo 1 com voluntários.

Ha: A média de frequência das Práticas de Gestão de voluntários difere consoante as OSFL procuram/não procuram cumprir objetivo 1 com voluntários.

Lê-se a 1ª linha do *t-test*: $t(168) = -1.298$, $p = .196$, $> \alpha (.05)$ não se rejeita H_0 , logo assume-se que a média de frequência das Práticas de Gestão de voluntários não difere consoante as OSFL procuram/não procuram cumprir objetivo 1 com voluntários.

Teste de amostras independentes										
		Teste de Levene para igualdade de variâncias		teste-t para Igualdade de Médias						
		Z	Sig.	t	df	Sig. (2 extremidades)	Diferença a média	Erro padrão de diferença	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
									Inferior	Superior
Fator_Práticas_Gestão de Voluntários	Variâncias iguais	.098	.755	-1.298	168	.196	-.20145	.15520	-.50785	.10495
	Variâncias iguais não assumidas			-1.291	148.006	.199	-.20145	.15603	-.50978	.10688

OBJETIVO2 (parte II do questionário)

Teste de ajustamento à normalidade Kolmogorov-Smirnov (porque a amostra é superior a 30 casos senão líamos o de Shapiro Wilk):

Variável independente: OSFL que procuram cumprir objetivo 2 com voluntários

H0: a distribuição da variável Fator Práticas de gestão de voluntários segue distribuição normal nas OSFL que procuram cumprir objetivo 2 com voluntários.

Ha: a distribuição da variável Fator Práticas de gestão de voluntários não segue distribuição normal nas OSFL que procuram cumprir objetivo 2 com voluntários.

O valor do teste é de 0,085 com 69 graus de liberdade e $p = 0,200 > \alpha (0,05)$, logo não se rejeita H0.

Variável independente: OSFL que não procuram cumprir objetivo 2 com voluntários

H0: a distribuição da variável Fator Práticas de gestão de voluntários segue distribuição normal nas OSFL que não procuram cumprir objetivo 2 com voluntários.

Ha: a distribuição da variável Fator Práticas de gestão de voluntários não segue distribuição normal nas OSFL que não procuram cumprir objetivo 2 com voluntários.

O valor do teste é de 0,077 com 101 graus de liberdade e $p = 0,148 > \alpha (0,05)$, logo não se rejeita H0.

A variável Fator Práticas de gestão de voluntários segue distribuição normal nas OSFL dos dois grupos.

ANEXO 11 – Verificação dos pressupostos da normalidade para Fator PGV

Resumo de processamento do caso							
	[2. Objetivos	Casos					
		Válido		Ausente		Total	
		N	Percentagem	N	Percentagem	N	Percentagem
Fator_Práticas_GestãodeVoluntários	Não Selecionado	101	94.4%	6	5.6%	107	100.0%
	Sim	69	98.6%	1	1.4%	70	100.0%

Testes de Normalidade							
	[2. Objetivos	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
Fator_Práticas_GestãodeVoluntários	Não Selecionado	.077	101	.148	.943	101	.000
	Sim	.085	69	.200*	.955	69	.014

*. Este é um limite inferior da significância verdadeira.

a. Correlação de Significância de Lilliefors

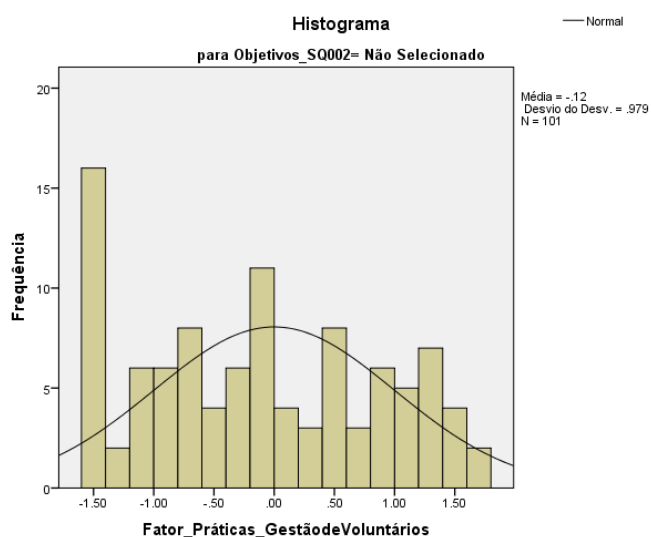
O valor de assimetria e curtose (assimetria/curtose) também nos podem ajudar a perceber se a distribuição é normal quando o seu valor se situa entre -2 e 2. No caso das OSFL que procuram cumprir objetivo 2 com voluntários o valor é de -0,48 e no caso das OSFL que não procuram cumprir objetivo 2 com voluntários o valor é 0,61. Mais uma vez também através destes valores percebemos que a distribuição das práticas de gestão de voluntários nas OSFL dos dois grupos segue uma distribuição normal.

Descritivos				
	[2. Objetivos		Estatística	Erro Padrão
			Fator_Práticas_GestãodeVoluntários	Não Selecionado
		95% Intervalo de Confiança para Média	Limite inferior	-.3161
			Limite superior	.0704
		5% da média aparada	-.1403	
		Mediana	-.1411	
		Variância	.958	
		Desvio Padrão	.97895	
		Mínimo	-1.52	
		Máximo	1.72	
		Intervalo	3.24	
		Intervalo interquartil	1.63	

ANEXO 11 – Verificação dos pressupostos da normalidade para Fator PGV

		Assimetria		.147	.240
		Curtose		-1.171	.476
	Sim	Média		.1799	.12163
		95% Intervalo de Confiança para Média	Limite inferior	-.0628	
			Limite superior	.4226	
		5% da média aparada		.1822	
		Mediana		.1885	
		Variância		1.021	
		Desvio Padrão		1.01029	
		Mínimo		-1.52	
		Máximo		1.87	
		Intervalo		3.38	
		Intervalo interquartil		1.43	
		Assimetria		-1.138	.289
		Curtose		-1.957	.570

Outra leitura que poderia ser feita para verificar a normalidade seria através dos gráficos (histogramas e Q-Q plots). Como podemos verificar abaixo nos mesmos parece possível assumir a normalidade da distribuição das práticas de gestão nas OSFL dos dois grupos uma vez que no histograma a distribuição não se assemelha à curva da distribuição normal e nos Q-Q plots existe alguma falta de sobreposição dos pontos na linha.



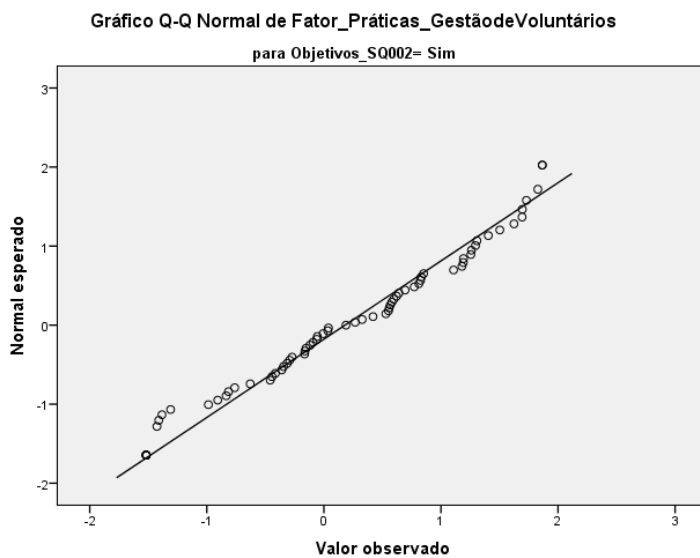
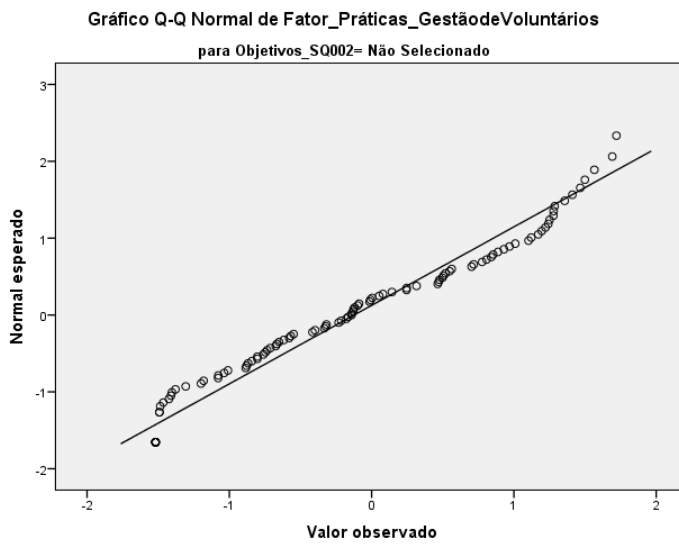
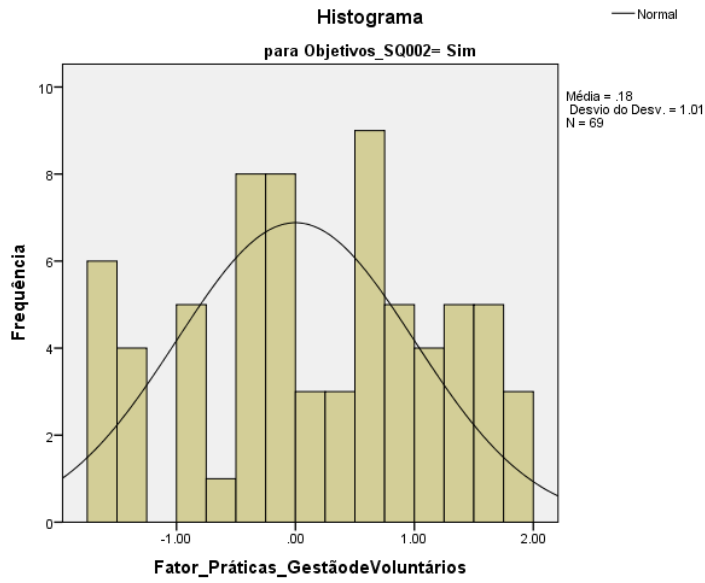


Gráfico Q-Q Normal sem Tendência de Fator_Práticas_GestãodeVoluntários
para Objetivos_SQ002= Não Selecionado

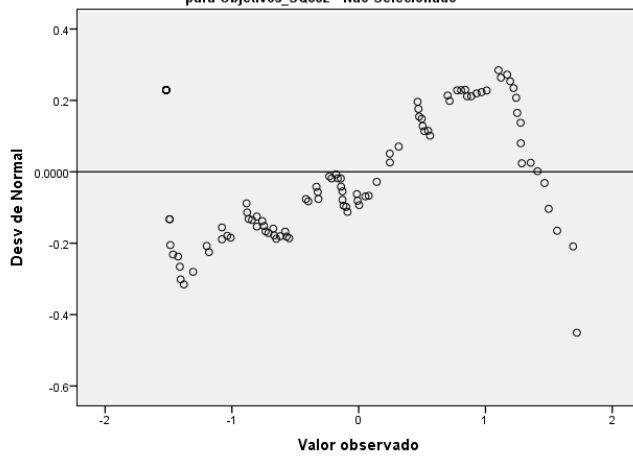
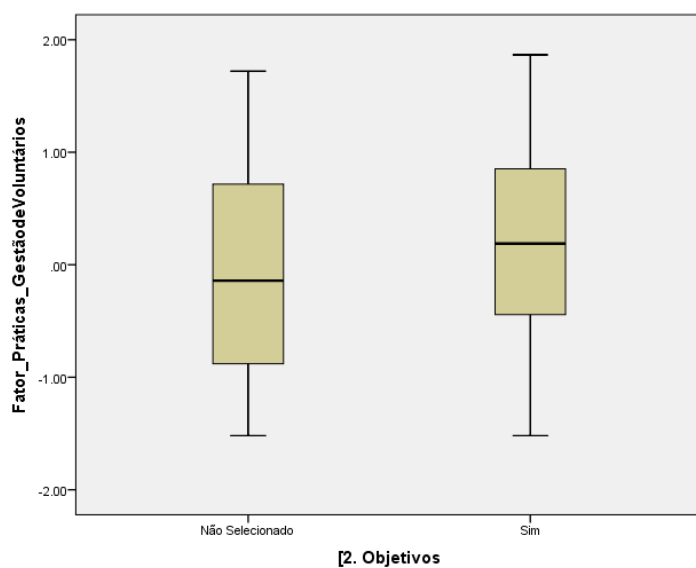
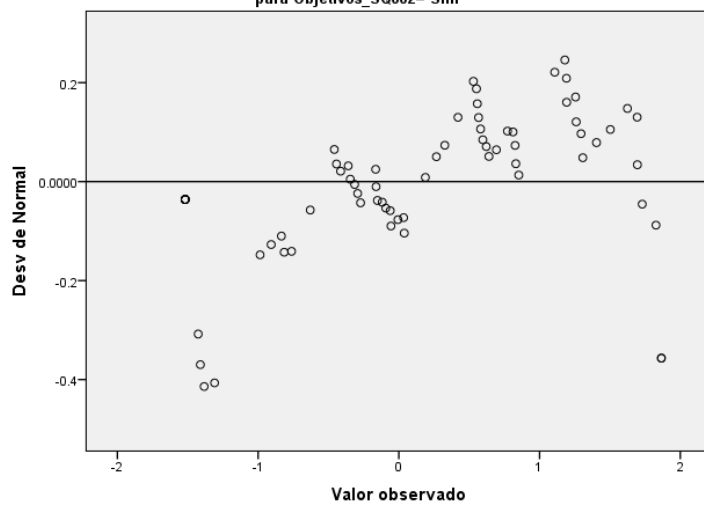


Gráfico Q-Q Normal sem Tendência de Fator_Práticas_GestãodeVoluntários
para Objetivos_SQ002= Sim



T-Test (Objetivo 2):

Estatísticas de grupo					
	[2. Objetivos	N	Média	Desvio Padrão	Erro padrão da média
Fator_Práticas_	Não Selecionado	101	-.1229	.97895	.09741
GestãodeVolun tários	Sim	69	.1799	1.01029	.12163

Hipóteses estatísticas para o teste de Levene (verificação da homogeneidade de variâncias)

H0: A variância das Práticas de Gestão de voluntários é igual entre as OSFL que procuram cumprir objetivo 2 com voluntários e as OSFL que não procuram cumprir objetivo 2 com voluntários.

Ha: A variância das Práticas de Gestão de voluntários difere consoante as OSFL procuram/não procuram cumprir objetivo 2 com voluntários.

Tomada de decisão: Como $p = .807$, $> \alpha (.05)$ não se rejeita H0, logo assume-se que a variância das Práticas de Gestão de voluntários é igual entre as OSFL que procuram cumprir objetivo 2 com voluntários e as OSFL que não procuram cumprir objetivo 2 com voluntários.

Hipóteses do t -test :

H0: a média de frequência das Práticas de Gestão de voluntários é igual entre as OSFL que procuram cumprir objetivo 2 com voluntários e as OSFL que não procuram cumprir objetivo 2 com voluntários.

Ha: A média de frequência das Práticas de Gestão de voluntários difere consoante as OSFL procuram/não procuram cumprir objetivo 2 com voluntários.

Lê-se a 1ª linha do t-test: $t(168) = -1.955$, $p = .052$, $> \alpha (.05)$ não se rejeita H0, logo assume-se que a média de frequência das Práticas de Gestão de voluntários não difere consoante as OSFL procuram/não procuram cumprir objetivo 2 com voluntários.

Teste de amostras independentes										
		Teste de Levene para igualdade de variâncias		teste-t para Igualdade de Médias						
		Z	Sig.	t	df	Sig. (2 extremidades)	Diferença a média	Erro padrão de diferença	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
									Inferior	Superior
Fator_Práticas_GestãodeVoluntários	Variâncias iguais assumidas	.060	.807	-1.955	168	.052	-.30276	.15490	-.60856	.00303
	Variâncias iguais não assumidas			-1.943	143. 160	.054	-.30276	.15582	-.61078	.00525

OBJETIVO3 (parte II do questionário)

Teste de ajustamento à normalidade Kolmogorov-Smirnov (porque a amostra é superior a 30 casos senão lê-se o de Shapiro Wilk):

Variável independente: OSFL que procuram cumprir objetivo 3 com voluntários

H₀: a distribuição da variável Fator Práticas de gestão de voluntários segue distribuição normal nas OSFL que procuram cumprir objetivo 3 com voluntários.

H_a: a distribuição da variável Fator Práticas de gestão de voluntários não segue distribuição normal nas OSFL que procuram cumprir objetivo 3 com voluntários.

O valor do teste é de 0,143 com 48 graus de liberdade e $p = 0,016 < \alpha (0,05)$, logo rejeita-se H₀.

Variável independente: OSFL que não procuram cumprir objetivo 3 com voluntários

H₀: a distribuição da variável Fator Práticas de gestão de voluntários segue distribuição normal nas OSFL que não procuram cumprir objetivo 3 com voluntários.

H_a: a distribuição da variável Fator Práticas de gestão de voluntários não segue distribuição normal nas OSFL que não procuram cumprir objetivo 3 com voluntários.

O valor do teste é de 0,091 com 122 graus de liberdade e $p = 0,015 < \alpha (0,05)$, logo rejeita-se H₀.

A variável Fator Práticas de gestão de voluntários não segue distribuição normal nas OSFL dos dois grupos.

ANEXO 11 – Verificação dos pressupostos da normalidade para Fator PGV

Resumo de processamento do caso							
	[3. Objetivos	Casos					
		Válido		Ausente		Total	
		N	Percentagem	N	Percentagem	N	Percentagem
Fator_Práticas_	Não Selecionado	122	95.3%	6	4.7%	128	100.0%
GestãodeVoluntários	Sim	48	98.0%	1	2.0%	49	100.0%

Testes de Normalidade							
	[3. Objetivos	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
Fator_Práticas_Gestãode	Não Selecionado	.091	122	.015	.950	122	.000
Voluntários	Sim	.143	48	.016	.921	48	.003

a. Correlação de Significância de Lilliefors

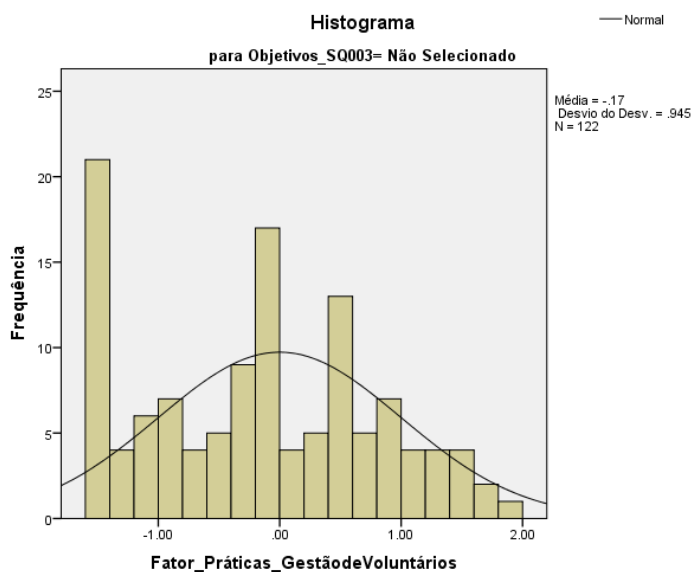
O valor de assimetria e curtose (assimetria/curtose) também nos podem ajudar a perceber se a distribuição é normal quando o seu valor se situa entre -2 e 2. No caso das OSFL que procuram cumprir objetivo 3 com voluntários o valor é de -1 e no caso das OSFL que não procuram cumprir objetivo 3 com voluntários o valor é 0,52. Através destes valores percebemos que a distribuição das práticas de gestão de voluntários nas OSFL que procuram/não procuram cumprir o objetivo 3 com os voluntários poderia seguir uma distribuição normal. Mas este pressuposto foi violado como explicado no teste K-S.

Descritivos					
	[3. Objetivos			Erro	
		Estatística	Padrão		
Fator_Práticas_ GestãodeVoluntários	Não Selecionado	Média		-.1667	.08553
		95% Intervalo de Confiança para Média	Limite inferior	-.3360	
			Limite superior	.0027	
		5% da média aparada		-.1897	
		Mediana		-.1404	
		Variância		.892	
		Desvio Padrão		.94466	
		Mínimo		-1.52	
		Máximo		1.83	
		Intervalo		3.35	

ANEXO 11 – Verificação dos pressupostos da normalidade para Fator PGV

		Intervalo interquartil		1.57	
		Assimetria		.115	.219
		Curtose		-1.007	.435
	Sim	Média		.4236	.14740
		95% Intervalo de Confiança para Média	Limite inferior	.1271	
			Limite superior	.7202	
		5% da média aparada		.4524	
		Mediana		.6616	
		Variância		1.043	
		Desvio Padrão		1.02124	
		Mínimo		-1.52	
		Máximo		1.87	
		Intervalo		3.38	
		Intervalo interquartil		1.87	
		Assimetria		-3.43	.343
		Curtose		-1.205	.674

Outra leitura que poderia ser feita para verificar a normalidade seria através dos gráficos (histogramas e Q-Q plots). Como podemos verificar abaixo nos mesmos não é possível assumir a normalidade da distribuição das práticas de gestão nas OSFL dos dois grupos uma vez que no histograma a distribuição não se assemelha à curva da distribuição normal e nos Q-Q plots não existe maioria de sobreposição dos pontos na linha.



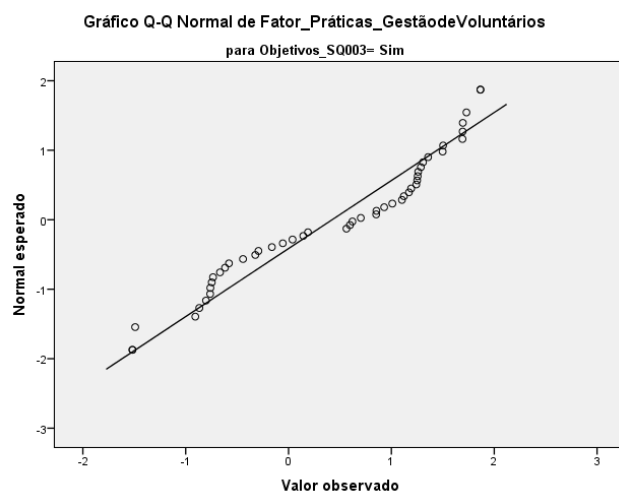
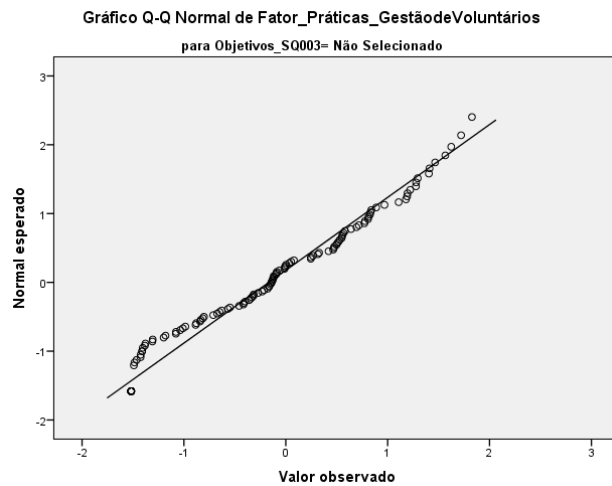
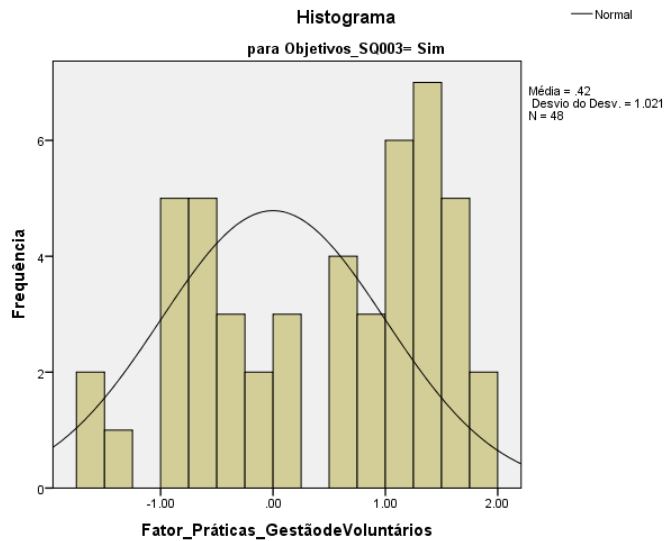


Gráfico Q-Q Normal sem Tendência de Fator_Práticas_GestãodeVoluntários
para Objetivos_SQ003= Não Selecionado

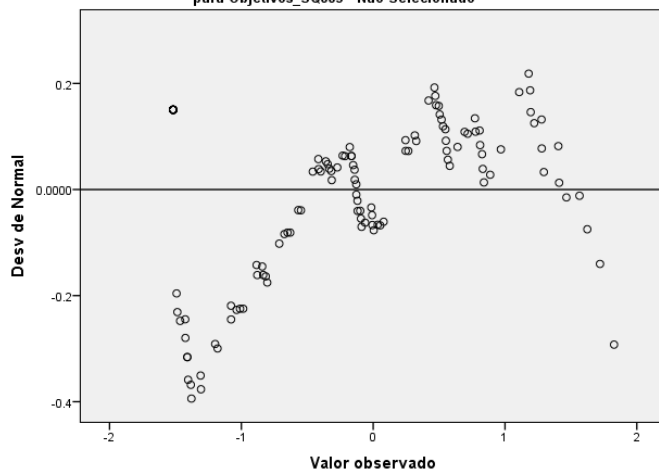
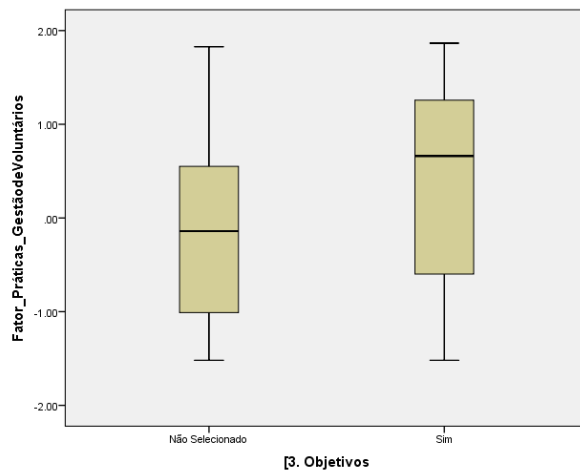
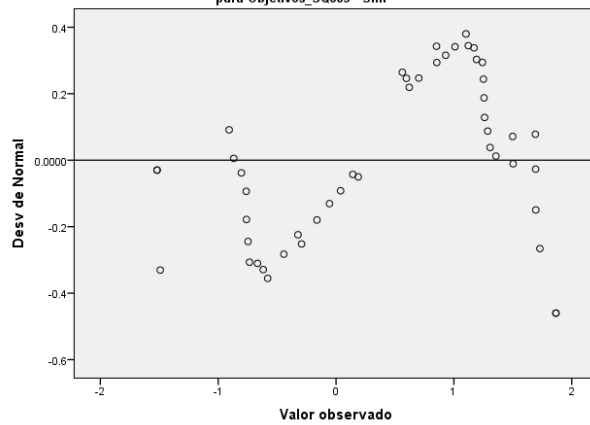


Gráfico Q-Q Normal sem Tendência de Fator_Práticas_GestãodeVoluntários
para Objetivos_SQ003= Sim



Teste não-paramétrico Objetivo 3:

Classificações				
	[3. Objetivos	N	Postos de média	Soma de Classificações
Fator_Práticas_	Não Selecionado	122	77.51	9456.50
GestãodeVolun	Sim	48	105.80	5078.50
tários	Total	170		

Estatísticas de teste ^a	
	Fator_Práticas_GestãodeVoluntários
U de Mann-Whitney	1953.500
Wilcoxon W	9456.500
Z	-3.375
Significância Sig. (2 extremidades)	.001
a. Variável de Agrupamento: [3. Objetivos	

OBJETIVO4 (parte II do questionário)

Teste de ajustamento à normalidade Kolmogorov-Smirnov (porque a amostra é superior a 30 casos senão lê-se o de Shapiro Wilk):

Variável independente: OSFL que procuram cumprir objetivo 4 com voluntários

H₀: a distribuição da variável Fator Práticas de gestão de voluntários segue distribuição normal nas OSFL que procuram cumprir objetivo 4 com voluntários.

H_a: a distribuição da variável Fator Práticas de gestão de voluntários não segue distribuição normal nas OSFL que procuram cumprir objetivo 4 com voluntários.

O valor do teste é de 0,092 com 52 graus de liberdade e $p = 0,200 > \alpha (0,05)$, logo não se rejeita H₀.

Variável independente: OSFL que não procuram cumprir objetivo 4 com voluntários

H₀: a distribuição da variável Fator Práticas de gestão de voluntários segue distribuição normal nas OSFL que não procuram cumprir objetivo 4 com voluntários.

H_a: a distribuição da variável Fator Práticas de gestão de voluntários não segue distribuição normal nas OSFL que não procuram cumprir objetivo 4 com voluntários.

O valor do teste é de 0,096 com 118 graus de liberdade e $p = 0,010 < \alpha (0,05)$, logo rejeita-se H₀.

A variável Fator Práticas de gestão de voluntários não segue distribuição normal nas OSFL que não procuram cumprir objetivo 4 com voluntários.

ANEXO 11 – Verificação dos pressupostos da normalidade para Fator PGV

Resumo de processamento do caso							
	[4. Objetivos	Casos					
		Válido		Ausente		Total	
		N	Porcentagem	N	Porcentagem	N	Porcentagem
Fator_Práticas_GestãodeVoluntários	Não Selecionado	118	96.7%	4	3.3%	122	100.0%
	Sim	52	94.5%	3	5.5%	55	100.0%

Testes de Normalidade							
	[4. Objetivos	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
Fator_Práticas_GestãodeVoluntários	Não Selecionado	.096	118	.010	.942	118	.000
	Sim	.092	52	.200*	.954	52	.044

*. Este é um limite inferior da significância verdadeira.

a. Correlação de Significância de Lilliefors

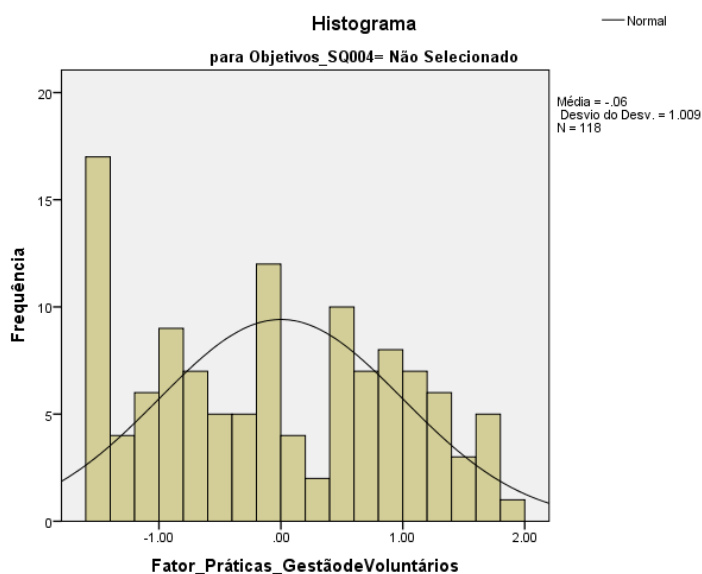
O valor de assimetria e curtose (assimetria/curtose) também nos pode ajudar a perceber se a distribuição é normal quando o seu valor se situa entre -2 e 2. No caso das OSFL que procuram cumprir objetivo 4 com voluntários o valor é de -0,06 e no caso das OSFL que não procuram cumprir objetivo 4 com voluntários o valor é 0,34. Através destes valores percebemos que a distribuição das práticas de gestão de voluntários nas OSFL que procuram/não procuram cumprir o objetivo 4 com os voluntários poderia seguir uma distribuição normal. Mas este pressuposto foi violado como explicado no teste K-S.

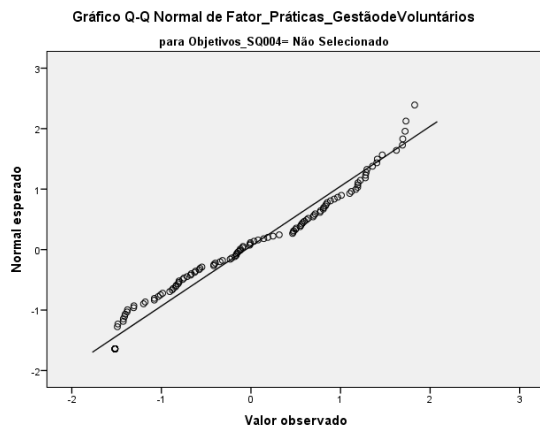
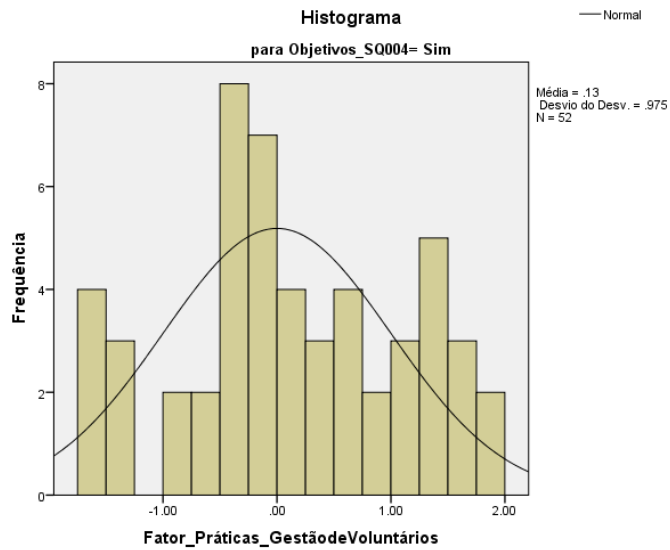
Descritivos					
	[4. Objetivos			Estatística	Erro Padrão
Fator_Práticas_GestãodeVoluntários	Não Selecionado	Média		-0.0572	.09293
		95% Intervalo de Confiança para Média	Limite inferior	-0.2412	
			Limite superior	.1269	
		5% da média aparada		-0.0745	
		Mediana		-0.1187	
		Variância		1.019	
		Desvio Padrão		1.00947	
		Mínimo		-1.52	

ANEXO 11 – Verificação dos pressupostos da normalidade para Fator PGV

		Máximo	1.83		
		Intervalo	3.35		
		Intervalo interquartil	1.69		
		Assimetria	.075	.223	
		Curtose	-1.227	.442	
	Sim	Média	.1297	.13525	
		95% Intervalo de Confiança para Média	Limite inferior	-.1418	
			Limite superior	.4012	
		5% da média aparada	.1270		
		Mediana	-.0260		
		Variância	.951		
		Desvio Padrão	.97531		
		Mínimo	-1.52		
		Máximo	1.87		
		Intervalo	3.38		
		Intervalo interquartil	1.47		
		Assimetria	-.021	.330	
		Curtose	-.794	.650	

Outra leitura que poderia ser feita para verificar a normalidade seria através dos gráficos (histogramas e Q-Q plots). Como podemos verificar abaixo nos mesmos não é possível assumir a normalidade da distribuição das práticas de gestão nas OSFL dos dois grupos uma vez que no histograma a distribuição não se assemelha à curva da distribuição normal e nos Q-Q plots não existe maioria de sobreposição dos pontos na linha.





ANEXO 11 – Verificação dos pressupostos da normalidade para Fator PGV

Gráfico Q-Q Normal sem Tendência de Fator_Práticas_GestãodeVoluntários
para Objetivos_SQ004= Não Selecionado

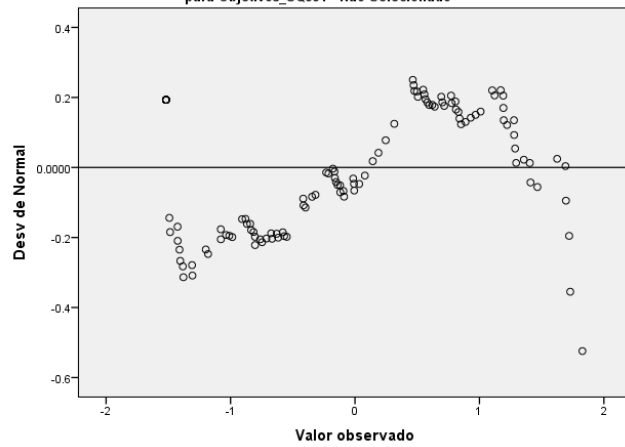
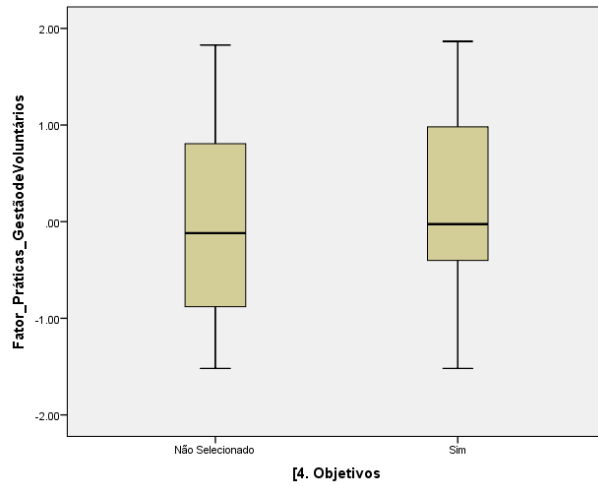
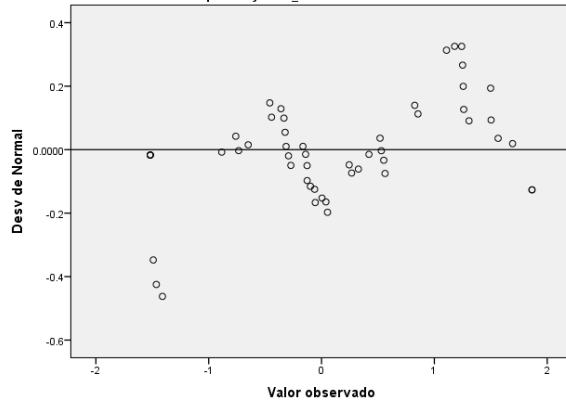


Gráfico Q-Q Normal sem Tendência de Fator_Práticas_GestãodeVoluntários
para Objetivos_SQ004= Sim



Teste não paramétrico Objetivo 4:

Classificações				
	[4. Objetivos	N	Postos de média	Soma de Classificações
Fator_Práticas_	Não Selecionado	118	82.78	9768.50
GestãodeVolun	Sim	52	91.66	4766.50
tários	Total	170		

Estatísticas de teste ^a	
	Fator_Práticas_GestãodeVoluntários
U de Mann-Whitney	2747.500
Wilcoxon W	9768.500
Z	-1.084
Significância Sig. (2 extremidades)	.278
a. Variável de Agrupamento: [4. Objetivos	

OBJETIVO5 (parte II do questionário)

Teste de ajustamento à normalidade Kolmogorov-Smirnov (porque a amostra é superior a 30 casos senão lê-se o de Shapiro Wilk):

Variável independente: OSFL que procuram cumprir objetivo 5 com voluntários

H0: a distribuição da variável Fator Práticas de gestão de voluntários segue distribuição normal nas OSFL que procuram cumprir objetivo 5 com voluntários.

Ha: a distribuição da variável Fator Práticas de gestão de voluntários não segue distribuição normal nas OSFL que procuram cumprir objetivo 5 com voluntários.

O valor do teste é de 0,098 com 91 graus de liberdade e $p= 0,030 < \alpha (0,05)$, logo rejeita-se H0.

Variável independente: OSFL que não procuram cumprir objetivo 5 com voluntários

H0: a distribuição da variável Fator Práticas de gestão de voluntários segue distribuição normal nas OSFL que não procuram cumprir objetivo 5 com voluntários.

Ha: a distribuição da variável Fator Práticas de gestão de voluntários não segue distribuição normal nas OSFL que não procuram cumprir objetivo 5 com voluntários.

O valor do teste é de 0,096 com 79 graus de liberdade e $p= 0,071 > \alpha (0,05)$, logo não se rejeita H0.

A variável Fator Práticas de gestão de voluntários não segue distribuição normal nas OSFL que procuram cumprir objetivo 5 com voluntários.

Resumo de processamento do caso							
	[5. Objetivos	Casos					
		Válido		Ausente		Total	
		N	Porcentagem	N	Porcentagem	N	Porcentagem
Fator_Práticas_	Não Selecionado	79	95.2%	4	4.8%	83	100.0%
GestãodeVolun tários	Sim	91	96.8%	3	3.2%	94	100.0%

Testes de Normalidade							
	[5. Objetivos	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
Fator_Práticas_	Não Selecionado	.096	79	.071	.929	79	.000
GestãodeVolun tários	Sim	.098	91	.030	.958	91	.005

a. Correlação de Significância de Lilliefors

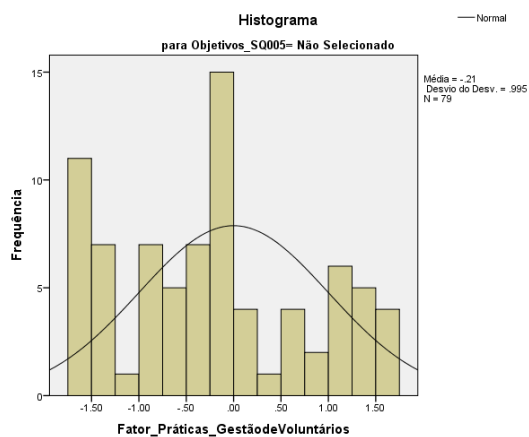
O valor de assimetria e curtose (assimetria/curtose) também nos podem ajudar a perceber se a distribuição é normal quando o seu valor se situa entre -2 e 2. No caso das OSFL que procuram cumprir objetivo 5 com voluntários o valor é de -0,77 mas no caso das OSFL que não procuram cumprir objetivo 5 com voluntários o valor é 1,2. Através destes valores percebemos que a distribuição das práticas de gestão de voluntários nas OSFL que procuram/não procuram cumprir o objetivo 5 com os voluntários poderia seguir uma distribuição normal. Mas este pressuposto foi violado como explicado no teste K-S.

Descritivos					
	[5. Objetivos		Estatística	Erro	
				Padrão	
Fator_Práticas_ GestãodeVolun tários	Não Selecionado	Média	-.2074	.11192	
		95% Intervalo de Confiança para Média	Limite inferior	-.4303	
			Limite superior	.0154	
		5% da média aparada	-.2380		
		Mediana	-.2134		
		Variância	.990		
		Desvio Padrão	.99475		
		Mínimo	-1.52		
		Máximo	1.73		

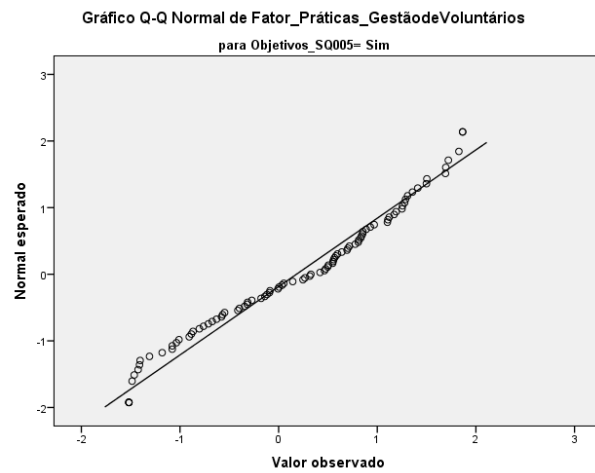
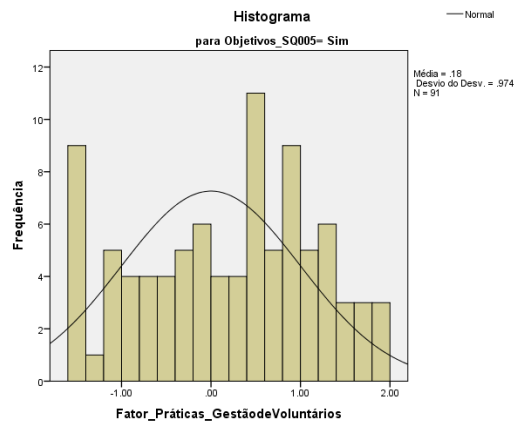
ANEXO 11 – Verificação dos pressupostos da normalidade para Fator PGV

		Intervalo	3.25		
		Intervalo interquartil	1.52		
		Assimetria	.324	.271	
		Curtose	-.951	.535	
	Sim	Média	.1801	.10215	
		95% Intervalo de Confiança para Média	Limite inferior	-.0229	
			Limite superior	.3830	
		5% da média aparada	.1840		
		Mediana	.3266		
		Variância	.950		
		Desvio Padrão	.97448		
		Mínimo	-1.52		
		Máximo	1.87		
		Intervalo	3.38		
		Intervalo interquartil	1.52		
		Assimetria	-.194	.253	
		Curtose	-1.024	.500	

Outra leitura que poderia ser feita para verificar a normalidade seria através dos gráficos (histogramas e Q-Q plots). Como podemos verificar abaixo nos mesmos não é possível assumir a normalidade da distribuição das práticas de gestão nas OSFL dos dois grupos uma vez que no histograma a distribuição não se assemelha à curva da distribuição normal e nos Q-Q plots não existe maioria de sobreposição dos pontos na linha.



ANEXO 11 – Verificação dos pressupostos da normalidade para Fator PGV



ANEXO 11 – Verificação dos pressupostos da normalidade para Fator PGV

Gráfico Q-Q Normal sem Tendência de Fator_Práticas_GestãodeVoluntários
para Objetivos_SQ005= Não Selecionado

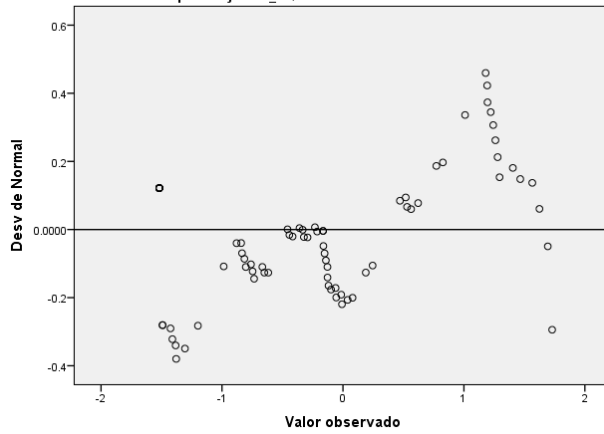
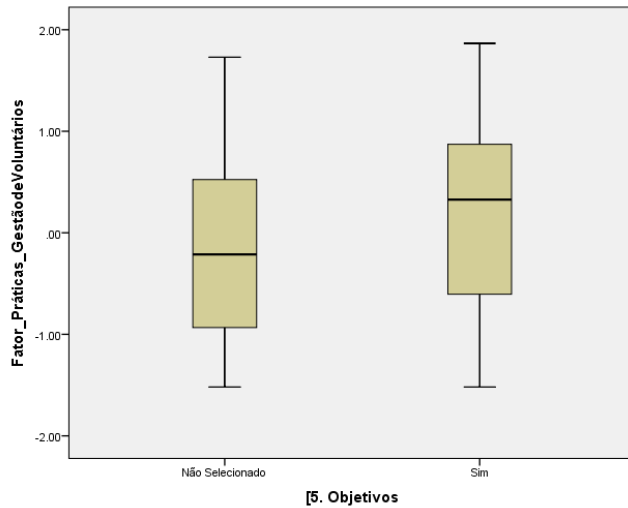
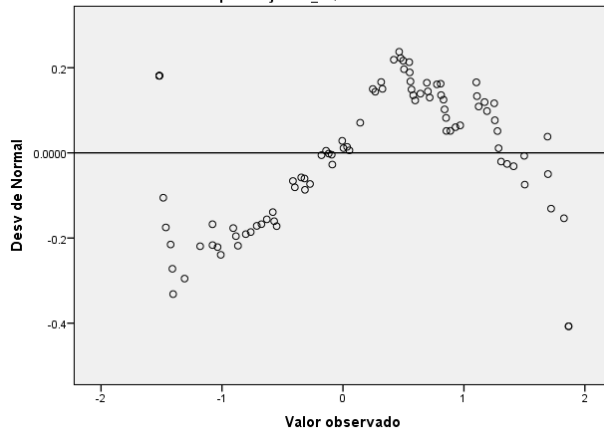


Gráfico Q-Q Normal sem Tendência de Fator_Práticas_GestãodeVoluntários
para Objetivos_SQ005= Sim



Teste não paramétrico Objetivo 5:

Classificações				
	[5. Objetivos	N	Postos de média	Soma de Classificações
Fator_Práticas_	Não Selecionado	79	75.06	5929.50
GestãodeVolun	Sim	91	94.57	8605.50
tários	Total	170		

Estatísticas de teste ^a	
	Fator_Práticas_GestãodeVoluntários
U de Mann-Whitney	2769.500
Wilcoxon W	5929.500
Z	-2.578
Significância Sig. (2 extremidades)	.010
a. Variável de Agrupamento: [5. Objetivos	

OBJETIVO 6 (parte II do questionário)

Teste de ajustamento à normalidade Kolmogorov-Smirnov (porque a amostra é superior a 30 casos senão lê-se o de Shapiro Wilk):

Variável independente: OSFL que procuram cumprir objetivo 6 com voluntários

H₀: a distribuição da variável Fator Práticas de gestão de voluntários segue distribuição normal nas OSFL que procuram cumprir objetivo 6 com voluntários.

H_a: a distribuição da variável Fator Práticas de gestão de voluntários não segue distribuição normal nas OSFL que procuram cumprir objetivo 6 com voluntários.

O valor do teste é de 0,116 com 70 graus de liberdade e $p = 0,020 < \alpha (0,05)$, logo rejeita-se H₀.

Variável independente: OSFL que não procuram cumprir objetivo 6 com voluntários

H₀: a distribuição da variável Fator Práticas de gestão de voluntários segue distribuição normal nas OSFL que não procuram cumprir objetivo 6 com voluntários.

H_a: a distribuição da variável Fator Práticas de gestão de voluntários não segue distribuição normal nas OSFL que não procuram cumprir objetivo 6 com voluntários.

O valor do teste é de 0,090 com 100 graus de liberdade e $p = 0,046 < \alpha (0,05)$, logo rejeita-se H₀.

A variável Fator Práticas de gestão de voluntários não segue distribuição normal nas OSFL dos dois grupos.

ANEXO 11 – Verificação dos pressupostos da normalidade para Fator PGV

Resumo de processamento do caso							
	[6. Objetivos	Casos					
		Válido		Ausente		Total	
		N	Percentagem	N	Percentagem	N	Percentagem
Fator_Práticas_GestãodeVoluntários	Não Selecionado	100	95.2%	5	4.8%	105	100.0%
	Sim	70	97.2%	2	2.8%	72	100.0%

Testes de Normalidade							
	[6. Objetivos	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
Fator_Práticas_GestãodeVoluntários	Não Selecionado	.090	100	.046	.947	100	.001
	Sim	.116	70	.020	.940	70	.002

a. Correlação de Significância de Lilliefors

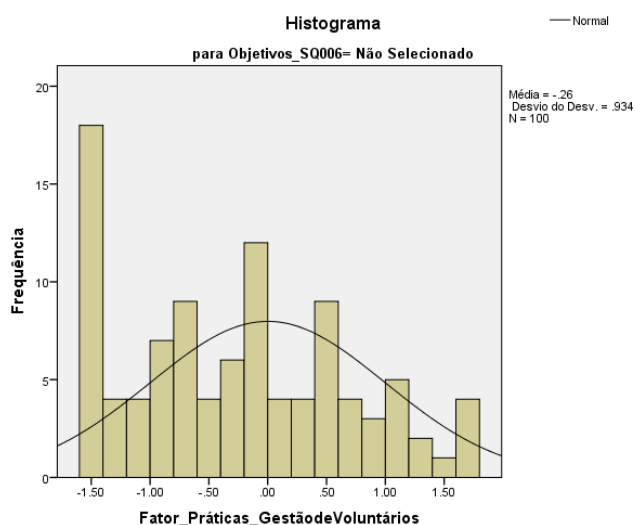
O valor de assimetria e curtose (assimetria/curtose) também nos podem ajudar a perceber se a distribuição é normal quando o seu valor se situa entre -2 e 2. No caso das OSFL que procuram cumprir objetivo 6 com voluntários o valor é de -1,48 mas no caso das OSFL que não procuram cumprir objetivo 6 com voluntários o valor é 1,31. Através destes valores percebemos que a distribuição das práticas de gestão de voluntários nas OSFL que procuram/não procuram cumprir o objetivo 6 com os voluntários poderia seguir uma distribuição normal. Mas este pressuposto foi violado como explicado no teste K-S.

Descritivos					
	[6. Objetivos			Erro	
				Padrão	
Fator_Práticas_GestãodeVoluntários	Não Selecionado	Média		-.2563	.09337
		95% Intervalo de Confiança para Média	Limite inferior	-.4416	
			Limite superior	-.0710	
		5% da média aparada		-.2920	
		Mediana		-.2976	
		Variância		.872	
		Desvio Padrão		.93373	
		Mínimo		-1.52	

ANEXO 11 – Verificação dos pressupostos da normalidade para Fator PGV

		Máximo	1.73		
		Intervalo	3.25		
		Intervalo interquartil	1.51		
		Assimetria	.316	.241	
		Curtose	-.849	.478	
	Sim	Média	.3662	.11754	
		95% Intervalo de Confiança para Média	Limite inferior	.1317	
			Limite superior	.6006	
		5% da média aparada	.3895		
		Mediana	.5646		
		Variância	.967		
		Desvio Padrão	.98343		
		Mínimo	-1.52		
		Máximo	1.87		
		Intervalo	3.38		
		Intervalo interquartil	1.56		
		Assimetria	-.426	.287	
		Curtose	-.878	.566	

Outra leitura que poderia ser feita para verificar a normalidade seria através dos gráficos (histogramas e Q-Q plots). Como podemos verificar abaixo nos mesmos não é possível assumir a normalidade da distribuição das práticas de gestão nas OSFL dos dois grupos uma vez que no histograma a distribuição não se assemelha à curva da distribuição normal e nos Q-Q plots não existe maioria de sobreposição dos pontos na linha.



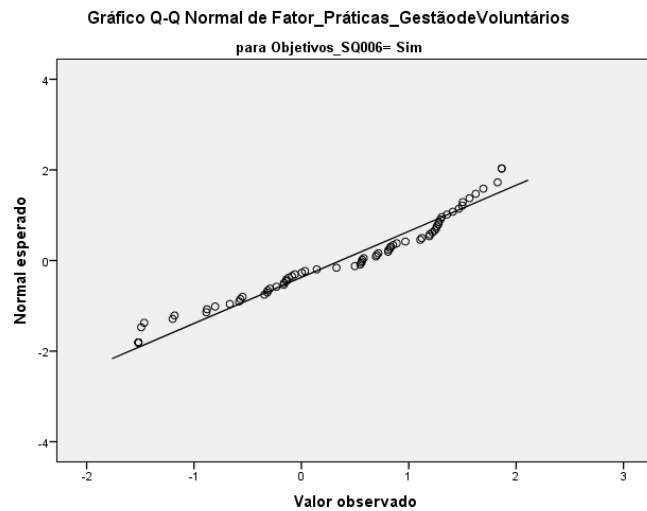
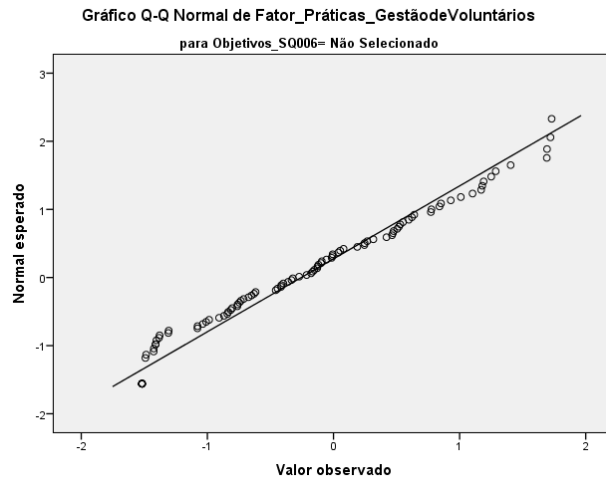
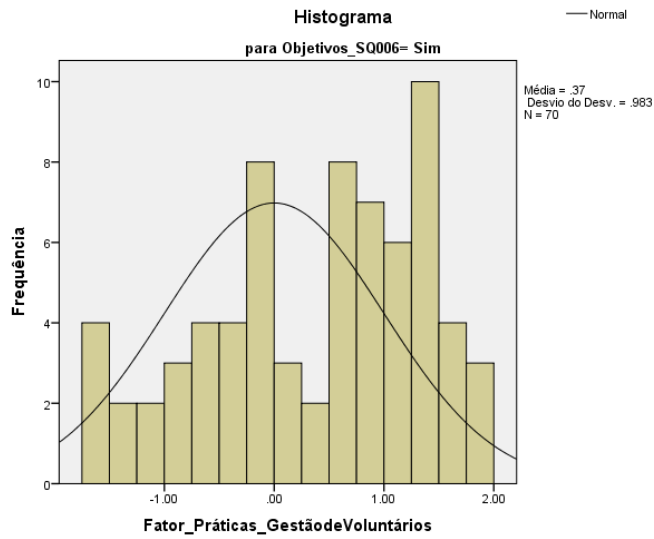


Gráfico Q-Q Normal sem Tendência de Fator_Práticas_GestãodeVoluntários

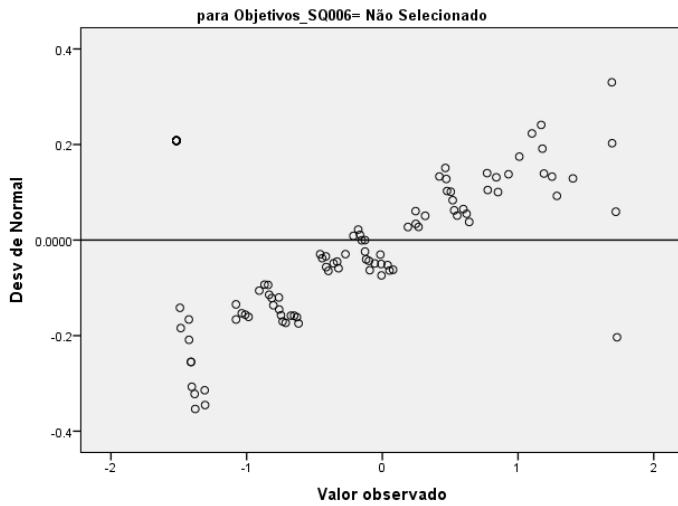
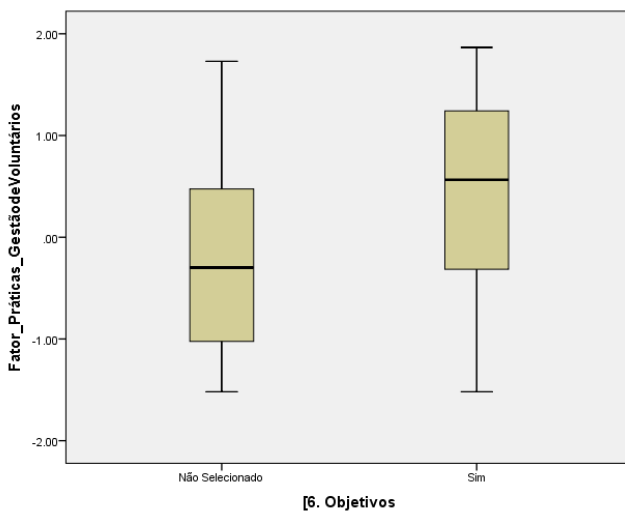
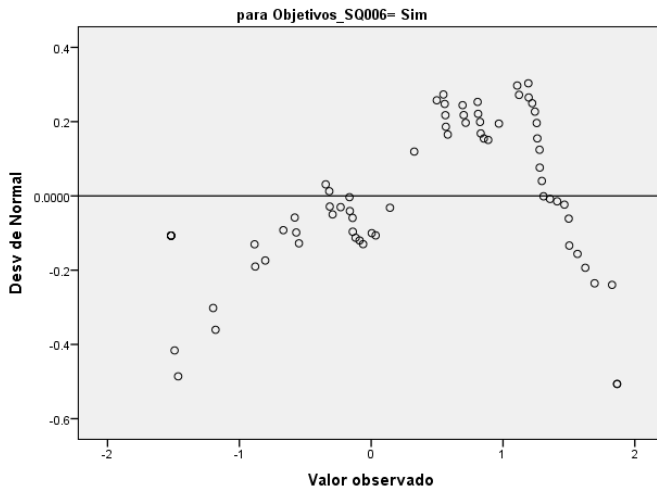


Gráfico Q-Q Normal sem Tendência de Fator_Práticas_GestãodeVoluntários



Teste não paramétrico Objetivo 6:

Classificações				
	[6. Objetivos	N	Postos de média	Soma de Classificações
Fator_Práticas_	Não Selecionado	100	72.82	7282.00
GestãodeVolun	Sim	70	103.61	7253.00
tários	Total	170		

Estatísticas de teste^a	
	Fator_Práticas_GestãodeVoluntários
U de Mann-Whitney	2232.000
Wilcoxon W	7282.000
Z	-4.016
Significância Sig. (2 extremidades)	.000
a. Variável de Agrupamento: [6. Objetivos	

Verificação da normalidade da distribuição do fator Práticas de gestão de voluntários nas OSFL com e sem responsável de voluntários

Teste de ajustamento à normalidade Kolmogorov-Smirnov (porque a amostra é superior a 30 casos senão lê-se o de Shapiro Wilk):

Variável independente: OSFL com responsável de Voluntários

H0: a distribuição da variável Fator Práticas de gestão de voluntários segue distribuição normal nas OSFL com responsável de voluntários.

Ha: a distribuição da variável Fator Práticas de gestão de voluntários não segue distribuição normal nas OSFL com responsável de voluntários.

O valor do teste é de 0,088 com 93 graus de liberdade e $p = 0,075 > \alpha (0,05)$, logo não se rejeita H0.

Variável independente: OSFL sem responsável de Voluntários

H0: a distribuição da variável Fator Práticas de gestão de voluntários segue distribuição normal nas OSFL sem responsável de Voluntários.

Ha: a distribuição da variável Fator Práticas de gestão de voluntários não segue distribuição normal nas OSFL sem responsável de Voluntários.

O valor do teste é de 0,146 com 77 graus de liberdade e $p = 0,000 < \alpha (0,05)$, logo rejeita-se H0.

A variável Fator Práticas de gestão de voluntários não segue distribuição normal nas OSFL sem responsável de voluntários.

Resumo de processamento do caso							
	A Organização possui um responsável/coordenador de voluntários?	Casos					
		Válido		Ausente		Total	
		N	Percentage m	N	Percentagem	N	Percentage m
Fator_Práticas_Gestãode Voluntários	Sim	93	96.9%	3	3.1%	96	100.0%
	Não	77	95.1%	4	4.9%	81	100.0%

Testes de Normalidade							
	A Organização possui um responsável/coordenador de voluntários?	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
Fator_Práticas_Gestãode Voluntários	Sim	.088	93	.075	.968	93	.023
	Não	.146	77	.000	.887	77	.000

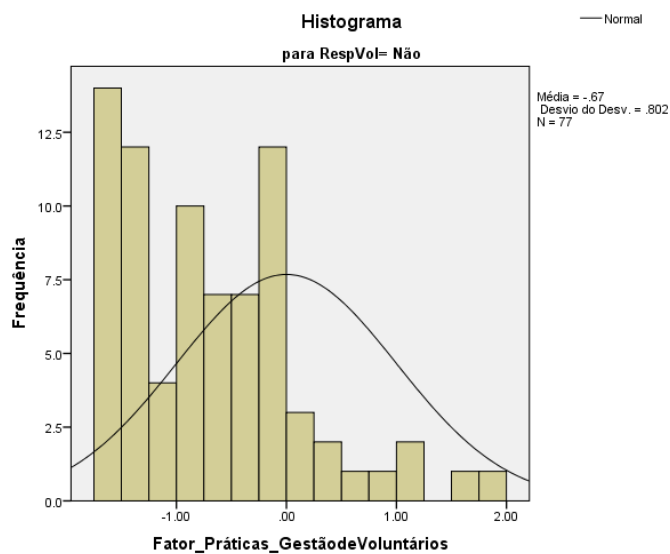
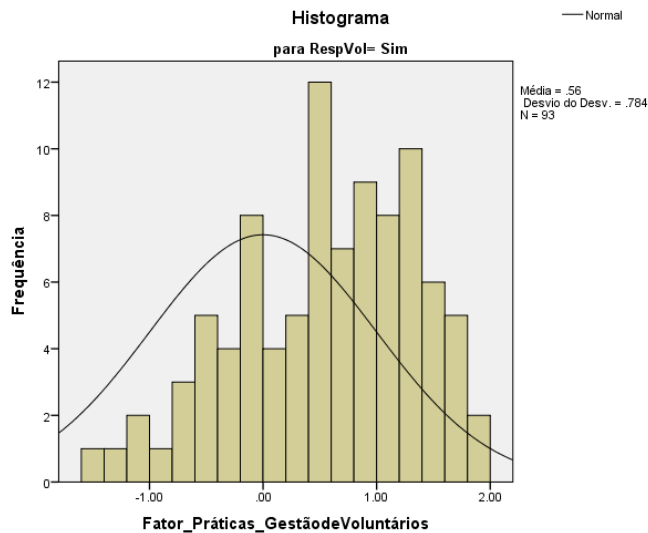
a. Correlação de Significância de Lilliefors

ANEXO 12 – Verificação dos pressupostos da normalidade para Fator PGV

O valor de assimetria e curtose (assimetria/curtose) também nos podem ajudar a perceber se a distribuição é normal quando o seu valor se situa entre -2 e 2. No caso das OSFL que respondem sim o valor é de -1,956 mas no caso das OSFL que respondem não o valor é 3,75. Mais uma vez também através destes valores percebemos que a distribuição das práticas de gestão de voluntários nas OSFL sem responsável de voluntários não segue uma distribuição normal.

Descritivos					
	A Organização possui um responsável/coordenador de voluntários?		Estatística	Erro Padrão	
Fator_Práticas_GestãodeVoluntários	Sim	Média		.5566	.08127
		95% Intervalo de Confiança para Média	Limite inferior	.3952	
			Limite superior	.7180	
		5% da média aparada		.5858	
		Mediana		.6212	
		Variância		.614	
		Desvio Padrão		.78372	
		Mínimo		-1.52	
		Máximo		1.87	
		Intervalo		3.38	
		Intervalo interquartil		1.26	
		Assimetria		-.489	.250
		Curtose		-.408	.495
		Não	Média		-.6722
	95% Intervalo de Confiança para Média		Limite inferior	-.8543	
			Limite superior	-.4902	
	5% da média aparada		-.7451		
	Mediana		-.8030		
	Variância		.643		
	Desvio Padrão		.80205		
	Mínimo		-1.52		
	Máximo		1.87		
	Intervalo		3.38		
Intervalo interquartil			1.27		
Assimetria			1.027	.274	
Curtose		.987	.541		

Outra leitura que poderia ser feita para verificar a normalidade seria através dos gráficos (histogramas e Q-Q plots). Como podemos verificar abaixo nos mesmos não parece existir normalidade da distribuição das práticas de gestão nas OSFL sem responsável uma vez que no histograma a curva da normal não está presente e nos Q-Q plots temos muitos pontos que não se encontram sobrepostos na linha.



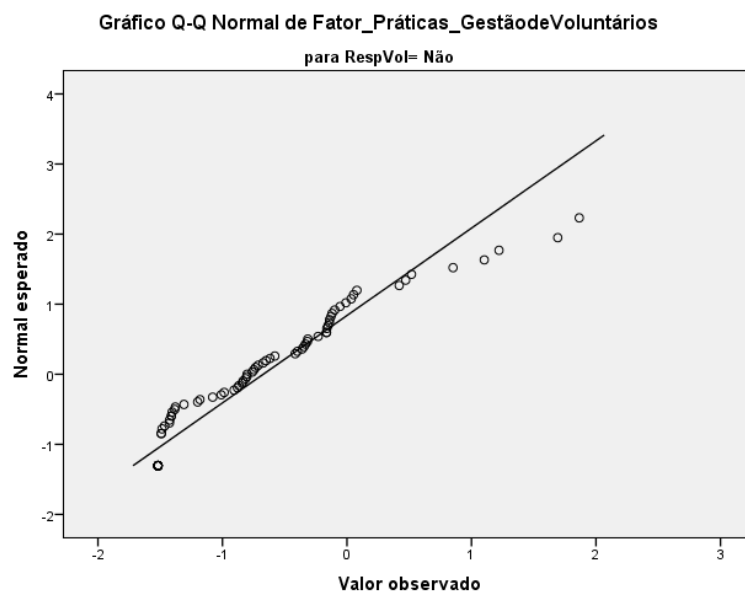
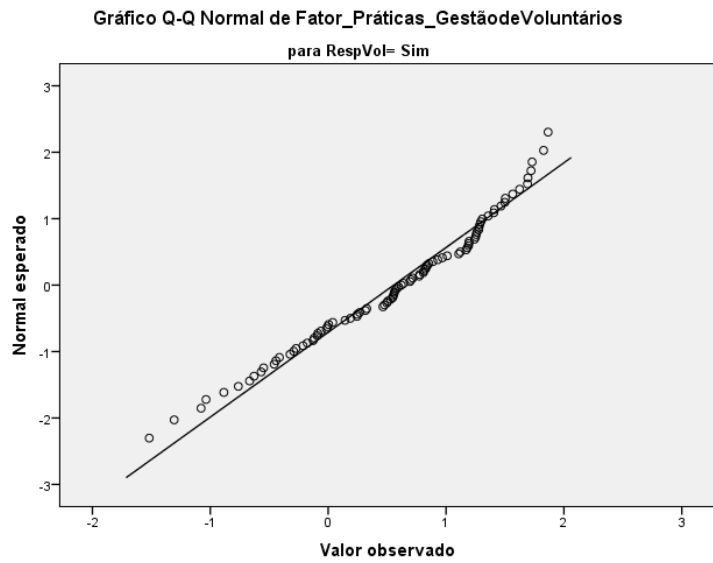


Gráfico Q-Q Normal sem Tendência de Fator_Práticas_GestãodeVoluntários

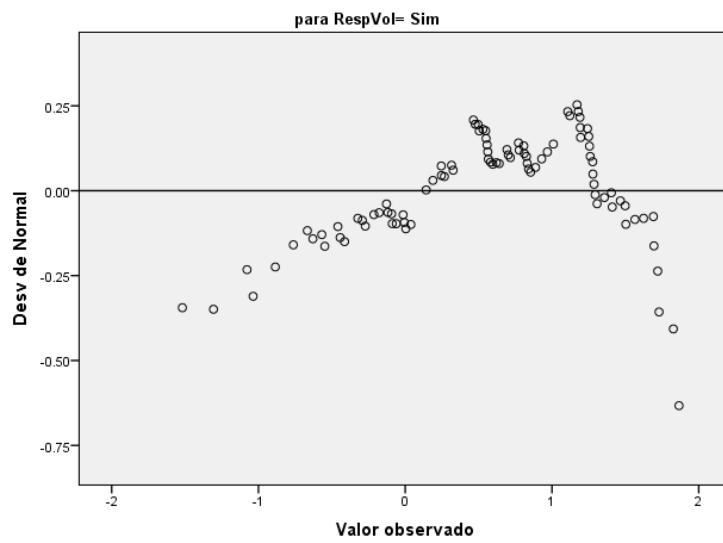
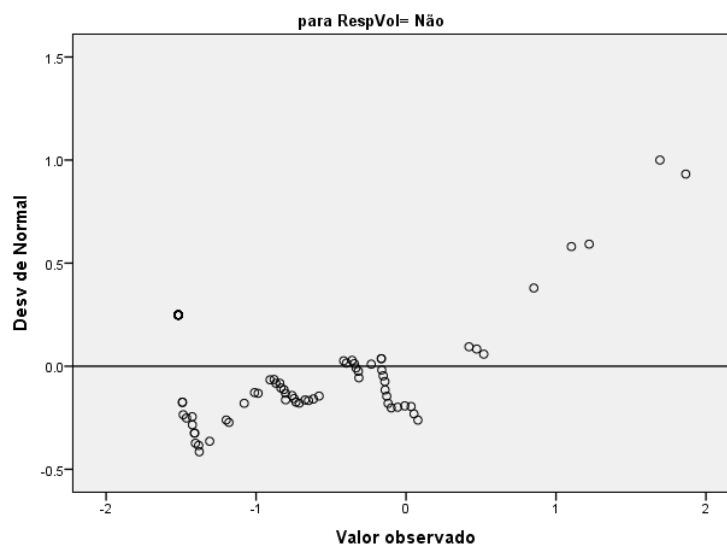
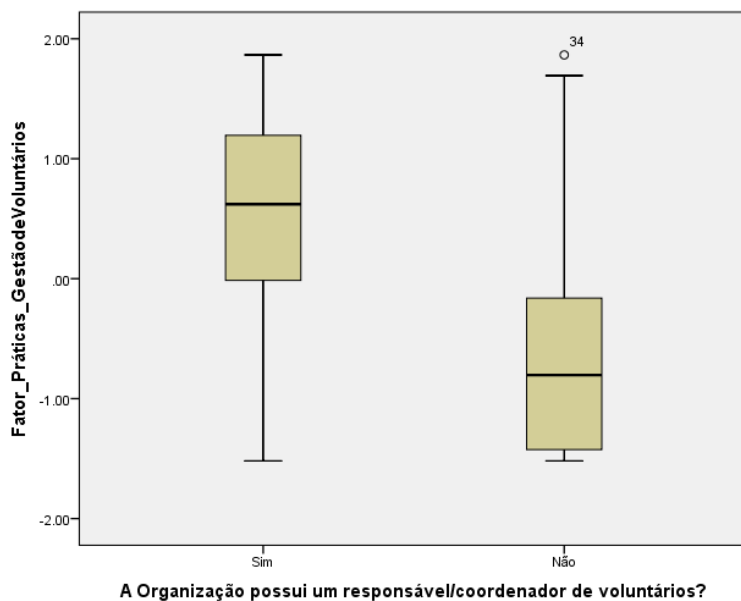


Gráfico Q-Q Normal sem Tendência de Fator_Práticas_GestãodeVoluntários



ANEXO 12 – Verificação dos pressupostos da normalidade para Fator PGV



Teste não paramétrico:

Classifica�es				
	A Organiza�o possui um responsável/coordenador de voluntários?	N	Postos de média	Soma de Classifica�es
Fator_Pr�ticas_Gest�odeVolunt�rios	Sim	93	113.21	10528.50
	Não	77	52.03	4006.50
	Total	170		
Estatísticas de teste ^a				
		Fator_Pr�ticas_Gest�odeVolunt�rios		
U de Mann-Whitney		1003.500		
Wilcoxon W		4006.500		
Z		-8.070		
Significância Sig. (2 extremidades)		.000		
a. Variável de Agrupamento: A Organiza�o possui um responsável/coordenador de voluntários?				