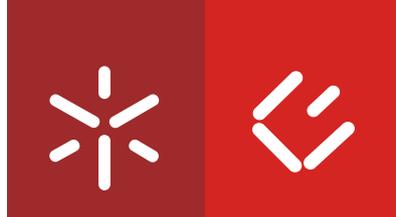


**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

Ana Sofia Faria e Novais

**Parcerias e Inovação: Um Estudo empírico  
aplicado às Organizações da Economia Social**





**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

Ana Sofia Faria e Novais

**Parcerias e Inovação: Um Estudo empírico  
aplicado às Organizações da Economia Social**

Dissertação de Mestrado  
Mestrado em Administração Pública  
Área de especialização em Gestão Pública e Políticas Públicas

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

## DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

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

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

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

### *Licença concedida aos utilizadores deste trabalho*



Atribuição-NãoComercial-SemDerivações  
CC BY-NC-ND

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

## **Agradecimentos**

Agradeço aos meus pais, pelo investimento na minha educação, pela confiança, paciência, compreensão e sobretudo pelo amor.

À minha orientadora, Professora Isabel Macedo por toda a dedicação, amizade, disponibilidade e apoio no trabalho desenvolvido.

Ao Mário pelos conselhos, preocupação e palavras de confiança que não me deixaram desistir. À Glória Magalhães, minha colega de mestrado, por todo o incentivo, por estar sempre presente ao longo deste percurso e acima de tudo pela sincera amizade.

*As entidades de economia social estão conscientes de que um verdadeiro setor de economia social passa pelo trabalho em parceria, seja entre as diferentes famílias, seja com os outros setores de propriedade dos meios de produção*

*(7.ª recomendação do 1.º Congresso Nacional da economia Social, 2017).*

## **DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE**

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

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

## **Parcerias e Inovação: Um Estudo empírico aplicado às Organizações da Economia Social.**

### **RESUMO**

A crise global levou à necessidade de mudança do sistema de bem-estar entre os principais atores da sociedade (Estado, Mercado e sociedade civil) e motivou-os a pensar em diferentes maneiras de produzir valor agregado. Essa situação iniciou um amplo processo de mudança institucional fundamental, envolvendo diversos atores-chave. As organizações da economia social (OESs) contribuem para a sociedade através da sua criação de valor social, que envolve respostas específicas às novas demandas sociais e onde se incluem, a promoção do desenvolvimento sustentável, educação, cultura, advocacia, saúde, segurança e uma ampla gama de outros serviços sociais. Este tipo de organizações opera num contexto cada vez mais turbulento, onde a construção de organizações sustentáveis emerge como uma necessidade crítica. O sucesso e até a sobrevivência exigem que as OESs procurem vantagens competitivas através de diferentes mecanismos, entre os quais se destaca a construção de parcerias. Neste contexto, o sucesso ao nível do desempenho organizacional implica necessariamente desenvolver uma estratégia assente em novas práticas – novas formas de colaboração, onde na participação de diferentes entidades, emergem iniciativas, sob a forma de parcerias, reconhecidas como uma poderosa forma de colaboração que promove o desenvolvimento da inovação. O presente estudo, construído a partir duma abordagem metodológica quantitativa, de natureza exploratória, sobre uma amostra de organizações sociais que operam no norte de Portugal, perspetiva na discussão sobre os contributos esperados da relação da parceria, uma reflexão sobre a importância da construção das parcerias no desenvolvimento de inovações. O estudo aqui apresentado sugere que a estratégia das organizações sociais com base na construção de parcerias pode facilitar a inovação. Os resultados revelam que os benefícios reputacionais e organizacionais que conceituam o sucesso da parceria contribuem para que as organizações concentrem a sua atenção no desenvolvimento de inovações. Como resultado, organizações que fomentam estratégias de construção de parcerias tendem a ser mais inovadoras.

**Palavras chave:** Desempenho; Inovação; Organizações da Economia Social; Parcerias

## **Partnerships and Innovation: An Empirical study applied to Social Economy**

### **Organizations**

#### **ABSTRACT**

The global crisis led to the need to change the welfare system among the main actors in society (State, Market and civil society) and motivated them to think about different ways to produce added value. This situation started a broad process of fundamental institutional change, involving several key actors. Social economy organizations (OESs) contribute to society by creating social value, which involves specific responses to new social demands and where they include, promoting sustainable development, education, culture, advocacy, health, security and a wide range of other social services. This type of organization operates in an increasingly turbulent context, where the construction of sustainable organizations emerges as a critical need. Success and even survival require OESs to seek competitive advantages through different mechanisms, among which the building of partnerships stands out. In this context, success in terms of organizational performance necessarily implies developing a strategy based on new practices - new forms of collaboration, where the participation of different entities, initiatives emerge, in the form of inter-sector partnerships, recognized as a powerful form of collaboration that promotes the development of innovation. The present study, built from a quantitative methodological approach, of an exploratory nature, on a sample of social organizations operating in the north of Portugal, perspective on the discussion on the expected contributions of the partnership relationship, a reflection on the importance of partnerships in the development of innovations. The study presented here suggests that the strategy of social organizations based on building partnerships can facilitate innovation. The results reveal that the reputational and organizational benefits that conceptualize the success of the partnership contribute for organizations to focus their attention on the development of innovations. As a result, organizations that foster partnership-building strategies tend to be more innovative.

**Keywords:** Innovation; Partnerships; Performance; Social Economy Organizations

## ÍNDICE

1.INTRODUÇÃO.....	1
1.1. Apresentação e Enquadramento.....	1
1.2. Questões de Investigação e Objetivo do Estudo .....	4
1.3. Estrutura da Dissertação .....	6
2.ENQUADRAMENTO TEÓRICO .....	7
2.1. INOVAÇÃO SOCIAL .....	7
2.1.1. O difícil compromisso para com uma definição de inovação social .....	7
2.1.2. A emergência da adoção do conceito na estratégia da Europa.....	11
2.2. A ECONOMIA SOCIAL .....	17
2.2.1. O conceito de terceiro setor: a tradição norte americana e a realidade plural na União Europeia	17
2.2.2. A importância da economia social em Portugal .....	24
2.2.3. A dimensão do setor na economia nacional .....	27
2.2.4. Da sustentabilidade e do planeamento estratégico das organizações.....	32
2.3. PARCERIAS SOCIAIS.....	37
2.3.1. Definição e áreas de atuação .....	37
2.3.2. Plataformas conceituais para análise das Parcerias Trissetoriais .....	41
2.3.3. Criação de valor .....	44
2.3.4. Vinculando as parcerias setoriais à estratégia das organizações.....	46
3.METODOLOGIA .....	49
3.1. Objetivos e Estrutura do Capítulo.....	50
3.2. Método de pesquisa .....	50
3.3. Tipo de Amostra e Recolha de Dados.....	50
3.4. Design do Questionário .....	51
3.5. Operacionalização dos Conceitos .....	52
3.6. Validade e fiabilidade.....	55
4.ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS.....	56
4.1. Caracterização da amostra .....	57
4.2. Análise fatorial .....	61
4.3 Análise de resultados .....	66
5. CONCLUSÃO.....	74
5.1. Principais conclusões .....	75
5.2. Limitações e implicações para futuras investigações.....	77
6. REFERÊNCIAS .....	79
7. ANEXOS .....	86

## INDÍCE DE FIGURAS

FIGURA 1 - CONCEITOS DE INOVAÇÃO SOCIAL (ADAPTAÇÃO YOUNG FOUNDATION 2012) .....	8
FIGURA 2 - ELEMENTOS PRINCIPAIS DA DEFINIÇÃO DE INOVAÇÃO SOCIAL (ADAPTAÇÃO YOUNG FOUNDATION 2012) .....	10
FIGURA 3 –SÍNTESE DA COMUNICAÇÃO EUROPEIA DA ESTRATÉGIA PARA A EUROPA 2020 .....	13
FIGURA 4 - INICIATIVAS EMBLEMÁTICAS .....	13
FIGURA 5 - ÁREAS DE ATUAÇÃO DAS PARCERIAS SOCIAIS (ADAPTADO DE SELSKY & PARKER, 2005) .....	40
FIGURA 6 - PARCERIAS TRISSETORIAIS - PLATAFORMAS CONCETUAIS ( ADAPTADO DE SELSKY & PARKER, 2005) .....	42
FIGURA 7 - RESUMO DO MRLM – MODELO 1 <sup>A, B</sup> .....	71
FIGURA 8 - RESULTADO DO MRLM - MODELO 1 <sup>A, B</sup> .....	72
FIGURA 9 - RESUMO DO MRLM – MODELO 2 <sup>A, B</sup> .....	72
FIGURA 10 - FIGURA 8 - RESULTADO DO MRLM - MODELO 2 <sup>A, B</sup> .....	73

## INDÍCE DE QUADROS

QUADRO 1- PESO DO VAB, DAS REMUNERAÇÕES E DO EMPREGO TOTAL (EQUIVALENTE A TEMPO COMPLETO) DA ES NA ECONOMIA PORTUGUESA, POR GRUPO DE ENTIDADES (2016) .....	28
QUADRO 2– ENTIDADES DA ECONOMIA SOCIAL POR GRUPOS DE ENTIDADES E SEGUNDO A CLASSIFICAÇÃO INTERNACIONAL DE ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS E DO TERCEIRO SETOR (2016) .....	29
QUADRO 3– ENTIDADES DA ECONOMIA SOCIAL DETENTORAS DE ESTATUTOS ESPECIAIS, POR GRUPOS DE ENTIDADES DA ECONOMIA SOCIAL - 2016 .....	30
QUADRO 4 – INSTITUIÇÕES PARTICULARES DE SOLIDARIEDADE SOCIAL (IPSS) POR GRUPOS DE ENTIDADES E SEGUNDO A CLASSIFICAÇÃO INTERNACIONAL DE ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS E DO TERCEIRO SETOR (2016) .....	31
QUADRO 5 -DISTRITO DA AMOSTRA.....	57
QUADRO 6 –PRINCIPAL ÁREA DE ATIVIDADE.....	57
QUADRO 7 – PRINCIPAL RESPOSTA SOCIAL .....	58
QUADRO 8 - ESTATUTO JURÍDICO.....	58
QUADRO 9 - N.º DE ENTIDADES COM ESTATUTO DE IPSS .....	59
QUADRO 10 - ANTIGUIDADE.....	59
QUADRO 11 - N.º DE ENTIDADES COM RELAÇÃO DE PARCERIA.....	59
QUADRO 12 - ENTIDADES PARCEIRAS.....	60
QUADRO 13 - PARCERIAS COM MAIOR IMPACTO .....	60
QUADRO 14 - MOTIVOS DA PARCERIA.....	61

## INDÍCE DE TABELAS

TABELA 1 - ESCALA DE SUCESSO DAS PARCERIAS .....	53
TABELA 2 - ESCALA DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL .....	54
TABELA 3 - ALFA DE CRONBACH .....	56
TABELA 4 - TESTE DE KMO E ESFERICIDADE DE BARTLETT.....	63
TABELA 5 - ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA .....	64
TABELA 6 - ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS.....	67
TABELA 7 - MATRIZ DE CORRELAÇÕES.....	69

# 1.INTRODUÇÃO

## 1.1. Apresentação e Enquadramento

A inovação social tornou-se central na agenda política, académica e mediática, emerge num contexto de crise e desafios sociais, económicos e ambientais com que se têm vindo a deparar as sociedades contemporâneas (Grimm, R., Fox, C., Baines S. & Albertson K., 2013). Apresenta-se nos discursos da Comissão Europeia, como resposta estratégica à crise e à necessidade de uma Europa mais competitiva, capaz de ultrapassar com sucesso importantes desafios que se colocam à sociedade no séc. XXI, tais como as alterações climáticas, a escassez energética e de recursos, ou a saúde e o envelhecimento (Comissão Europeia, COM 2010) e perspectiva-se como uma agenda natural para uma retoma sustentável (Vasconcelos D., 2010).

Face à complexidade dos problemas apontados, intensificou-se o debate sobre a necessidade de se rever o modelo de desenvolvimento. A Estratégia Europa 2020 e o financiamento através do Programa-Quadro Horizonte 2020, apresenta na inovação social a criação de novas respostas sociais a problemas sociais emergentes, reconhecendo a importância das tradições seculares da Economia Social neste processo.

De acordo com o relatório da Bureau of European Policy Advisers (BEPA, 2011), " O conceito inovação social integra "novas ideias (produtos, serviços e modelos organizacionais) que simultaneamente satisfazem necessidades sociais e criam relacionamentos ou colaborações sociais, e promovem uma melhor utilização dos ativos e dos recursos. Por outras palavras, são inovações que são boas tanto para a sociedade como potenciam a capacidade da sociedade atuar". A "inovação" refere-se assim à capacidade de criar e implementar novas ideias que incorporam valor. Por outro lado, o termo "social" respeita ao tipo de valor incorporado, onde as questões da qualidade de vida, solidariedade e bem-estar são valorizadas (BEPA 2011, pag.,33).

Esse tipo de inovação torna-se mais importante nas áreas onde as empresas e o Estado falharam (Howaldt & Schwarz, 2010). É precisamente nessas áreas onde as organizações da economia social emergiram como uma fonte básica de atividades de inovação social.

É também neste contexto que entre as grandes empresas, organizações sociais e Estado se têm vindo a assistir uma crescente consciencialização, da relevância da inovação social nas sociedades atuais como um "*fator essencial para promover o crescimento sustentável, garantir empregos e aumentar as habilidades competitivas, especialmente no meio da crise dos mercados económicos e financeiros*" (Sanzo, Alvarez, Rey, & García, 2015 Ap., Howaldt & Schwarz, 2010):

*- A plataforma do setor social é assim identificada como um quadro particularmente promissor para futuras pesquisas (Selsky & Parker, 2005).*

A importância da plataforma do setor social, é hoje mais visível devido ao aparecimento de novos problemas ou ao acentuar de alguns existentes, que afetam a maioria dos países, incluindo Portugal, tais como: abrandamento do crescimento económico, aumento da exclusão social e do desemprego de longa duração, menores níveis de poupança, desafios esses para os quais não se encontram respostas eficazes, nem por parte do Estado nem do mercado:

*- Em Portugal, vivem-se tempos de crescentes desafios sociais. Em 2019, o INE divulgou os resultados do Inquérito às Condições de Vida e Rendimento (dados de 2018) que indica que 17,2% das pessoas, residentes em Portugal, estavam em risco de pobreza: 18,5% dos menores de 18 anos; 16,9% dos adultos em idade ativa (18-64 anos de idade) e 17,3 da população idosa (+ 65 anos de idade).*

Prosseguir a proteção social implica associação àqueles que estão mais perto do problema social e que melhor conhecem a tipologia e a configuração da resposta social indispensável. A aprovação, por unanimidade, da Lei de Bases para a Economia Social, onde se legitimam, as Cooperativas, as Mutualidades e as Fundações como agentes da sociedade civil e a criação de um novo estatuto para as IPSS que se lhe seguiu, onde se reforça a visão de uma parceria

público-social, estabelecida com as entidades do setor social e solidário, é o reconhecimento que, a economia social só se poderá desenvolver se beneficiar de condições políticas, legislativas e operacionais adequadas.

*- O cerne das respostas existentes para estes desafios reside no trabalho das entidades da Economia Social. A economia social tem vindo a assumir-se como uma força económica significativa. Em 2016, existem 71.885 organizações a operar por todo o país, representando no conjunta das várias famílias da ES, 5,3% da riqueza nacional (Valor Acrescentado Bruto) e do emprego total e 6,1% do emprego remunerado a nível nacional (Dados de 2016, publicados pela CSES, em julho de 2019). A estas entidades – espinha dorsal dos serviços sociais em Portugal, todos os dias se juntam novas iniciativas com o objetivo de responder aos desafios sociais mais prementes.*

Contudo, o contexto socioeconómico coloca em causa a capacidade das organizações em assegurarem a continuidade das suas atividades, em grande parte por constrangimentos ao nível do apoio financeiro e do financiamento de projetos.

*- No ano de 2019, o Inquérito realizado pelo INE às estratégias de gestão prosseguidas pelas famílias da ES (dados de 2018), conclui que estas entidades, em termos globais, optaram por - uma estratégia de manutenção da sua atividade, influenciada pela estabilidade e sustentabilidade da organização. No seguimento desta estratégia, é preponderante a maior família das organizações da ES - as Associações Mutualistas (75,8%) e menor preponderância nas Fundações (51,0%), seguindo-se uma aposta na estratégia de desenvolvimento, onde relevam as práticas de inovação social, cooperação, parceria, ou fusão com outras entidades.*

Como resultado de grandes restrições financeiras e económicas induzidas pela maior crise económica em décadas, as organizações sociais são cada vez mais obrigadas a desenvolver estratégias para melhorar sua eficácia e sustentabilidade para apoiar a sua missão social (Weerawardena, J., McDonald, R. E., & Sullivan-Mort, G., 2010; Macedo, I.M., Pinho, J.C., Silva, A.M., 2015)

A sustentabilidade, resulta assim, problemática para o setor social. Por outro lado, a existência de um maior grau de concorrência intra e intersectorial, a urgência de respostas específicas a novas demandas, a crise de legitimidade das instituições políticas tradicionais, assim como, as novas relações entre as esferas do mercado e da sociedade, forçaram as organizações da economia social a procurarem oferecer um valor superior às comunidades-alvo, capturando uma vantagem competitiva para o *seu mercado* – a organização social (Weerawardena, J., & Sullivan Mort, G., 2006).

É, portanto, deste desafio que parte o presente estudo, feito na discussão da possibilidade de que as organizações sociais possam ter desempenhos sustentáveis e inovadores que atendam a necessidades prementes e que estes podem ser maximizados através do processo de desenvolvimento e adoção de estratégias de parceria.

## **1.2. Questões de Investigação e Objetivo do Estudo**

A literatura dominante sobre parcerias intersectoriais e criação de valor social sustenta que, a combinação das competências e recursos distintos das organizações entre os setores, por via das colaborações intersectoriais, é imprescindível para abordar uma ampla gama de questões sociais complexas, para além de frequentemente fornecerem benefícios às organizações parceiras através de um processo transformador, gerador de mudanças organizacionais e sociais (Austin 2000; Austin e Seitanidi 2012a; Selsky & Parker, 2005).

Por outro lado, a situação de financiamento mais apertada, as crescentes necessidades das comunidades-alvo e um maior grau de concorrência intra e intersectorial (Sanzo et al., 2015), forçaram as organizações a serem mais profissionais e a focarem o seu desempenho para a sustentabilidade e crescimento (McDonald 2007).

É, pois, na partilha de competências e do risco, que à cooperação o futuro exige e onde os recursos são escassos que resulta a seguinte questão de partida:

*(QP1) - De que modo a construção de parcerias tem impacto na estratégia na organização?*

A resposta a esta questão será endereçada pela identificação dos benefícios que as organizações pretendem obter da relação da parceria. Indo além dos resultados ou dos benefícios alcançados, a literatura enfatiza que, em última análise, cada organização deve determinar por si mesma, até que ponto o processo de parceria alcançou as suas expectativas de desempenho, conceituando nos resultados obtidos o sucesso da parceria (M.J. Barroso-Mendez, C. Galera-Casquet, Seitanidi M.& V.Valero-Amaro, 2016)

A *realização* dos resultados esperados, como resultado da colaboração, será dada pela seguinte hipótese:

**Hipótese 1:** *Existe uma associação positiva entre os benefícios das parcerias sociais e a construção de parcerias na estratégia das organizações?*

Embora os fundamentos teóricos das parcerias intersectoriais como uma forma de colaboração que incentivam práticas de desenvolvimento de inovação social sejam pouco pesquisados (Sanzo et al., 2015) as evidências de pesquisa existentes, sugerem que a intensidade do desenvolvimento depende do tipo de contribuição para a parceria, designadamente, naqueles cujos recursos envolvidos sejam benéficos para ambas as entidades, promovendo um maior intercâmbio de informações e criando vínculos mais estreitos.

Em particular, Selsky & Parker (2010) afirmam que as organizações recentemente foram encorajadas a desempenhar papéis explicitamente pró-sociais e que *“em vez de serem movidas pelas necessidades sociais, tais organizações podem ser impulsionadas pela inovação social”*. No entanto, existem poucas pesquisas que investigam como essa colaboração transformadora impulsiona o desenvolvimento de inovações.

A Comissão Europeia e diversos autores enfatizam na inovação social um (novo) meio estratégico para as organizações estabelecerem vantagens competitivas e que exigem

soluções que estão para além das capacidades individuais das organizações. As organizações com parcerias sociais podem ser mais eficazes e duradouras do que as organizações tradicionais em enfrentar os desafios sociais, misturando objetivos que são simultaneamente orientados pelo mercado e orientados por valor da colaboração. Essas inovações visam o bem comum e nesse sentido são mais baseadas em valores do que em critérios exclusivamente econômico (Howaldt & Schwarz, 2010).

Do que atrás vem referido, a esta discussão falta a resposta a uma segunda questão:

*(QP2) – De que modo as colaborações intersectoriais influenciam as organizações a adotarem estratégias inovadoras para aumentar a eficiência e eficácia com a qual entregam os seus serviços?*

É neste contexto que resultam as seguintes hipóteses:

**Hipótese 2:** *Os benefícios da parceria estão positivamente associados ao desenvolvimento de inovações como resultado da parceria?*

**Hipótese 3:** *O desenvolvimento de inovações como resultado da colaboração está positivamente associado ao desempenho organizacional?*

Sob este quadro, compreendido na investigação sobre as organizações da economia social e nos mecanismos de maximização da sua sustentabilidade, estendemos as pesquisas existentes sobre as parcerias intersectoriais, analisando as relações entre os benefícios da parceria e o desenvolvimento de inovações que resultam dessa mesma relação de parceria.

### **1.3. Estrutura da Dissertação**

O estudo é apresentado da seguinte forma. Em primeiro lugar, apresentamos o Enquadramento Teórico, onde, no 1.º Capítulo, abordamos o conceito de inovação social: como é tratado pela comissão europeia na resolução de problemas sociais complexos e; qual

tem sido o compromisso de Portugal para a sua adoção. Abrimos um 2.º Capítulo, para analisarmos a relevância das organizações reunidas sobre o conceito da Economia Social, da sua dimensão, do contributo do Setor para a Economia nacional e de como o contexto socioeconómico influencia a estratégia de sustentabilidade seguida pelas organizações. Cientes que os recursos são escassos e que o futuro exige a partilha de riscos e de competências, no 3.º Capítulo, é revista a literatura sobre o desenvolvimento das parcerias intersectoriais. Em segundo lugar, o problema de pesquisa é explicitado dentro de um conjunto de questões específicas de pesquisa que serão abordadas neste estudo. Em terceiro lugar, o projeto de pesquisa adotado no estudo é explicado. Em quarto lugar, relatamos os resultados do estudo e descrevemos o impacto das parcerias sociais no desenvolvimento de inovações nas organizações reunidas sob o conceito da Economia Social. O estudo conclui com uma discussão dos resultados, contributos, limitações e implicações para futuras pesquisas.

## **2.ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

### **2.1. INOVAÇÃO SOCIAL**

Neste capítulo, far-se-á uma breve revisão da literatura existente acerca das diferentes definições sobre inovação social de forma a melhor enquadrar o tema principal do trabalho que irá ser desenvolvido nos capítulos seguintes.

#### **2.1.1. O difícil compromisso para com uma definição de inovação social**

A inovação social, comumente definida como nova solução que atendem a uma necessidade social, “tornou-se num conceito proeminente nas investigações académicas e nas agendas de políticas públicas (Grimm et al. 2013). Como afirma Mulgan, G. (2012, pag.,9):

*- “(...)há muitas lentes através das quais se entende a inovação social, havendo uma diversidade de abordagens relacionadas e múltiplas áreas de estudo em que esta é requerida: sistemas de segurança social, sistemas de saúde, sistemas de educação, ambiente, emprego/económico, ético (...)”.*

A Young Foundation (2012, pag.,8) verificou que inovação social tem sido usada para descrever: 1) Processos de transformação da sociedade; 2) Modelos de gestão organizacional; 3) Empreendedorismo social; 4) Desenvolvimento de novos produtos, serviços e programas; e, 5) um modelo de governação, empowerment e desenvolvimento de capacidades.

Com base no trabalho da Young Foundation, a figura seguinte sintetiza as cinco principais utilizações do conceito de inovação social e os seus principais autores.



Figura 1 - Conceitos de Inovação Social (adaptação Young Foundation 2012)

Embora seja útil dar forma a um tema emergente, pois os conceitos têm o seu lugar, facto é, que se observa que a identificação de uma definição consolidada de inovação social não é simples - principalmente o seu objeto de estudo - (Bignetti,2011,pag.,6), posto que a inovação social emerge como a resposta proeminente aos vários desafios sociais, e nesse sentido o uso do termo tem vindo a ganhar cada vez mais importância e a surgir nos mais variados âmbitos,

o que leva a que o conceito seja pouco preciso, impondo-se assim como uma barreira a um entendimento único.

Neste sentido, o entendimento de inovação social adotado neste estudo resume e integra as perspectivas avançadas em estudos de referência sobre este tema (BEPA, 2011, The Young Foudation, 2012):

*- “O conceito inovação social integra “novas ideias (produtos, serviços e modelos organizacionais) que simultaneamente satisfazem necessidades sociais e criam relacionamentos ou colaborações sociais, e promovem uma melhor utilização dos ativos e dos recursos. Por outras palavras, são inovações que são boas tanto para a sociedade como potenciam a capacidade da sociedade atuar”.*

A “inovação” refere-se assim à capacidade de criar e implementar novas ideias que incorporam valor. Por outro lado, o termo “social” respeita ao tipo de valor incorporado, onde as questões da qualidade de vida, solidariedade e bem-estar são valorizadas (BEPA 2011, pag.,33).

Atendendo à definição adotada neste documento, são sublinhados quer o processo, quer os resultados enquanto requisitos necessários para a existência de inovação social. No que respeita mais concretamente ao processo, são evidenciadas as interações sociais. Quanto aos resultados, evidencia-se a produção de benefícios sociais.

Em 2012, a Equipa do Projeto Europeu TEPsi vem operacionalizar algumas das perspectivas definidas no conceito de inovação, identificando os elementos centrais que devem estar presentes para que uma prática seja considerada como inovação social (2012: págs. 20-21).

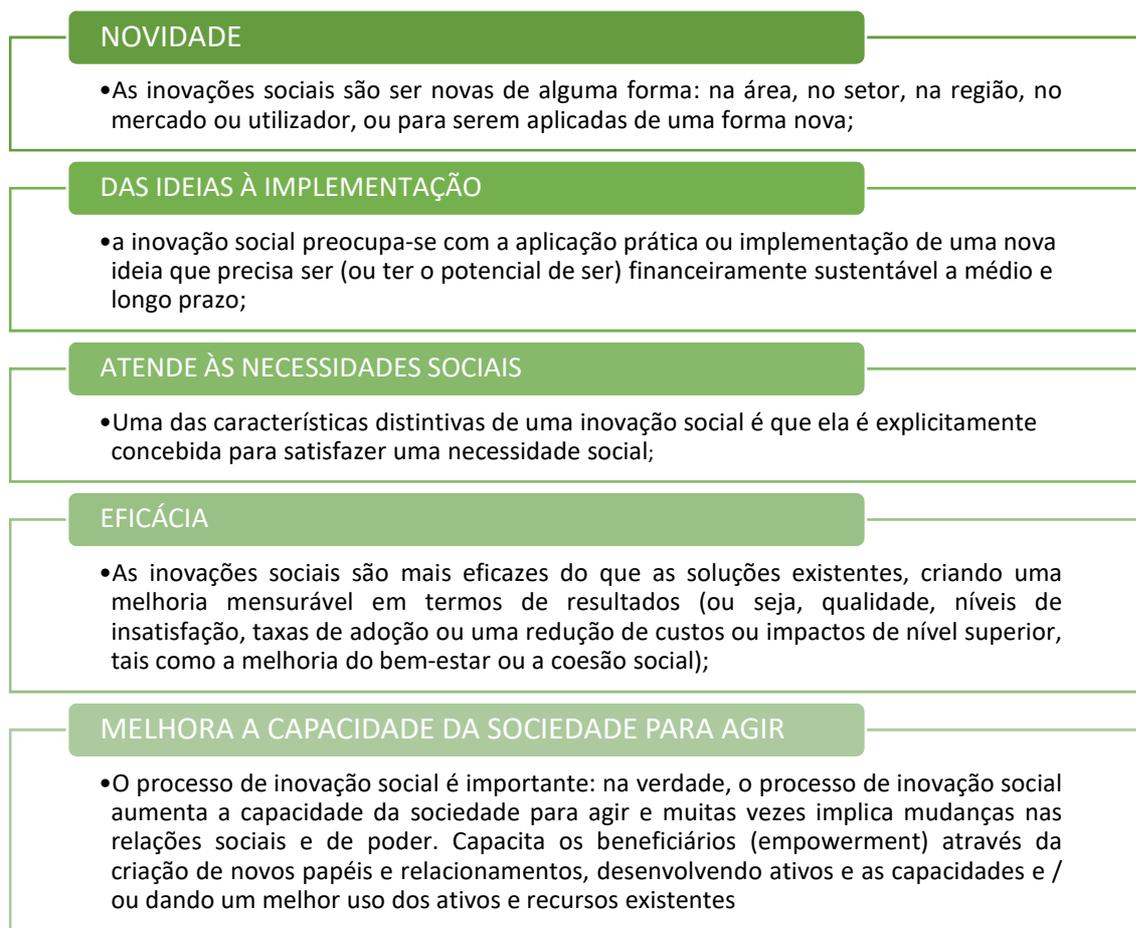


Figura 2 - Elementos principais da definição de Inovação Social (adaptação Young Foundation 2012)

Por fim, de forma a um tema abrangente enfatizam que a inovação social ocorre em todos os sectores e movem-se entre sectores à medida que evoluem, podendo envolver mais do que um sector. As inovações que começam num setor podem ser assumidas por outros, e com frequência ocorrem nas fronteiras entre sectores (Mulgan, G., 2012, pag.,59). Podem assim surgir: (1) no terceiro sector; (2) no sector público (tanto em termos de políticas como de modelos de serviço); (3) no sector privado (por exemplo, responsabilidade social das empresas); e, (4) sector informal/sociedade civil (que desempenha um papel crítico na criação de movimentos sociais, como o movimento Slow Food) (Young Foundation, 2012, pag.,26). Com efeito, a combinação de competências e recursos distintos de organizações entre setores é considerada imperativa para a resolução de problemas sociais complexos e de grande escala (por exemplo, pobreza extrema e degradação ambiental) que exigem soluções que estão além

da capacidade de organizações individuais (Austin 2000; Selsky & Parker, 2005; Waddock & MacIntosh 2011).

Entendem os autores (André & Abreu 2006) que a inovação social é uma resposta nova e socialmente reconhecida que visa e gera mudança social, tendo três principais dimensões ou qualidades: (i) satisfação de necessidades humanas não satisfeitas pelo mercado; (ii) promoção da inclusão social; e (iii) capacitação de agentes ou indivíduos sujeitos a processos de exclusão/marginalização, desencadeando uma mudança nas relações de poder.

A inovação social, é, portanto, *“um produto da sociedade civil ou o resultado da pressão da sociedade civil”* (André & Abreu, 2006, pag.,129).

### **2.1.2. A emergência da adoção do conceito na estratégia da Europa**

A construção do conceito de inovação social inicia o seu processo nos anos 90 do século XX, fruto do contexto económico e social de então, como resposta à crise económica e financeira e às consequências por elas geradas, como o desemprego e a exclusão social, e diminuição das disponibilidades financeiras públicas.

Surge, inicialmente, como um processo de transformação nos padrões de resposta social tradicionais, em que o mercado, o setor público e da sociedade civil se demonstram insuficientes face ao aumento das necessidades sociais profundas e torna-se num elemento chave na política da inovação europeia (Murray, R., Caulier-Grice, J., & Mulgan, G., 2010); relatório BEPA, 2011, pg. 18).

O BEPA (Bureau of European Policy Advisers), no relatório de 2011, refere que os anos 90 permitiram um alargamento do conceito de inovação social. Se, por um lado, se destacam aspetos como o desenvolvimento tecnológico e o seu uso pelas novas gerações e o seu impacto no mercado laboral, bem como a crescente polarização entre *sector público - antiquado vs sector privado – dinamizado*, por outro lado, reconhece-se que, desde o final do século XX, assiste-se à propagação de modelos de ação em rede e em lógicas de cooperação, contendo em si abertura para mudança de paradigma, sendo essa realidade reveladora de um processo inovador (Id.pag.,31).

A crescente ascensão contemporânea do conceito de inovação social não pode ser dissociada do contexto político mais amplo dentro do qual ela emergiu, uma consciência crescente por parte dos decisores que há uma série de iminentes ameaças à ordem social (como o envelhecimento demográfico, a segurança global, mudanças climáticas e a escassez de recursos). Portanto, a estabilidade social torna-se dependente do desenvolvimento das capacidades sociais de coordenar esforços para responder a essas ameaças, os denominados Grandes Desafios do Sec. XXI (Comunicação da Europa 2020 COM (2010) 546 final)

Citando a Comunicação da Europa 2020, a inovação foi colocada no coração da estratégia Europa 2020:

*- “numa altura de austeridade de orçamentos públicos, de importantes mudanças demográficas e de uma concorrência sempre crescente a nível mundial, a competitividade da Europa, a nossa capacidade de criar milhões de novos postos de trabalho para substituir os que se perderam na crise e, sobretudo, os nossos futuros padrões de vida dependem da nossa capacidade de integrar a inovação em produtos, serviços, empresas e processos e modelos sociais” (pág.2). -*

Sob esta perspetiva, a inovação social representa um processo de captura da inovação pela sociedade – descrito pela OCDE como a “Nova natureza da inovação”, reflexo da evolução de uma sociedade baseada numa economia industrial para uma sociedade baseada no conhecimento e no serviço, transição que leva a uma mudança de paradigma no sistema de inovação, caracterizado por um processo de inovação aberto à sociedade (OCDE, Declaração de Viena, 2011).

A resposta da Comissão Europeia à crise e à procura de uma Europa mais competitiva, reside num projeto de construção da Europa triplo: inteligente, sustentável e inclusivo, cujas estratégias que se complementam mutuamente (COM (2010) 2020 final, Resumo).

Em termos globais, estas 3 estratégias de crescimento centram-se em cinco objetivos ambiciosos – *pilares* de toda a estratégia -, nas áreas do emprego, investigação, educação, redução da pobreza, alterações climáticas e sustentabilidade energética, para 2020, conforme

se ilustra na figura 1. Cada Estado-Membro fixa os seus objetivos nacionais para contribuir para o objetivo europeu em cada uma das áreas.

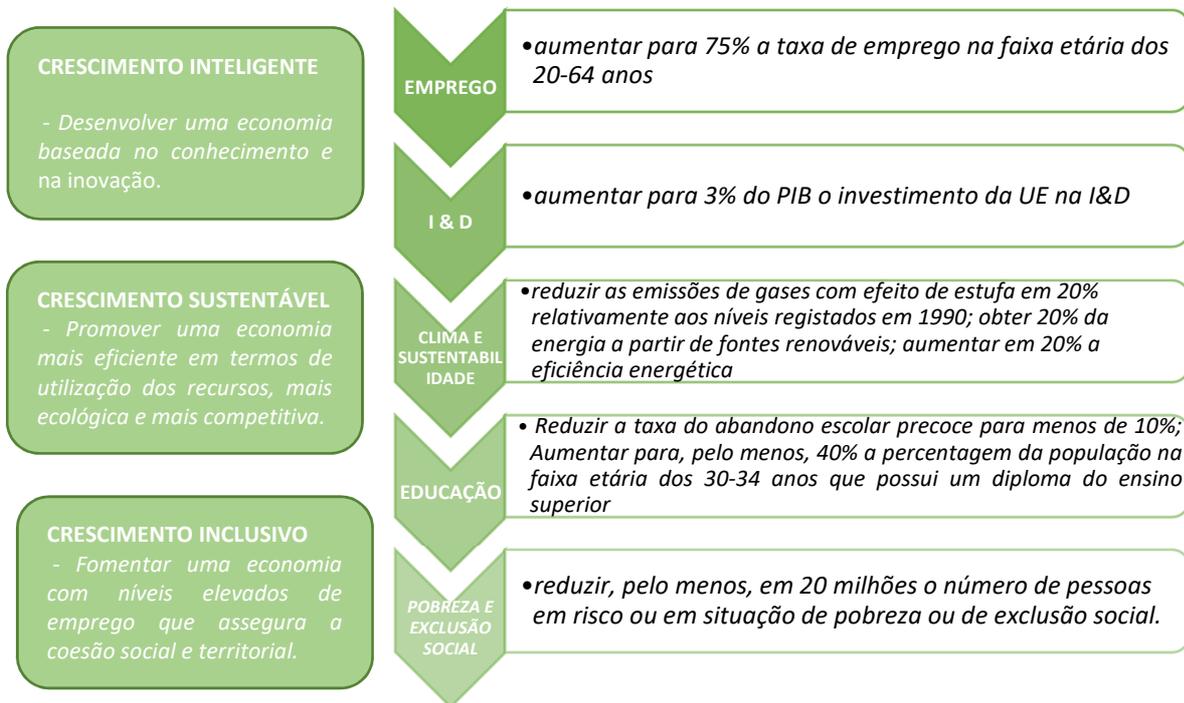


Figura 3 – Síntese da Comunicação Europeia da Estratégia para a Europa 2020

Paralelamente a Comissão Europeia apresenta sete iniciativas emblemáticas que visam estimular os progressos no âmbito de cada tema prioritário que na figura 2. se sintetizam:



Figura 4 - Iniciativas Emblemáticas

De entre estas iniciativas emblemáticas, destaca-se a criação da União da Inovação», no quadro da estratégia «Europa 2020», que fomentou a reorientação das políticas de I&D e inovação para os grandes desafios da sociedade atual, tais como as alterações climáticas, a eficiência energética, a saúde e a evolução demográfica. Visa ainda melhorar as condições gerais e o acesso ao financiamento para a investigação e inovação, para assegurar que as ideias inovadoras são transformadas em produtos e serviços que criam crescimento e postos de trabalho (COM (2010) 546 final).

Destaque ainda para a criação da «Plataforma Europeia de Luta Contra a Pobreza» que, nos seus objetivos de crescimento inclusivo, suscita a necessidade de novas respostas na área de coesão económica, social e territorial, abrindo assim as portas ao desenvolvimento de inovação social, que assegurem uma ampla distribuição dos benefícios do crescimento e do emprego para as pessoas em situação de pobreza e de exclusão social (COM (2010) 546 final).

O cumprimento dos compromissos assumidos pela inovação social na construção da União Europeia - União da Inovação - são ainda visíveis no Horizonte 2020 (Programa-Quadro de Investigação e Inovação). Este programa de financiamento no domínio da Investigação e Inovação, reflete a ambição da Estratégia da Europa no alcance de níveis elevados de emprego, de produtividade e de coesão social (COM(2011) 808 final).

O H2020 concentra os recursos em três prioridades distintas que se reforçam mutuamente:

- ✓ Pilar I - Excelência Científica, a fim de assegurar a competitividade a longo prazo da Europa, enquanto pólo de atração de investigadores de todo o mundo (32% do orçamento total);
- ✓ Pilar II Liderança Industrial, foco no potencial de crescimento das PME inovadoras (correspondente a cerca de 22% do orçamento) e;
- ✓ Pilar III, Desafios Societais (com cerca de 39% do orçamento total).

Não querendo aqui ser exaustiva, importa ressaltar o pilar programático dos Desafios Societais, que se apresenta às instituições da economia social, sobretudo em parceria, como uma oportunidade de financiamento - parte da iniciativa emblemática União da Inovação, tem como objetivo a criação de Parcerias Europeias de Inovação (COM (2010) 546 final).

Dada a escala e a urgência dos desafios sociais e, bem assim, a escassez de recursos, - *a Europa já não pode dar-se ao luxo de manter a fragmentação de esforços e o ritmo brando de mudança atuais* -.

O financiamento centra-se assim, em múltiplos desafios como as questões de saúde, as mudanças demográficas e do Bem-Estar, ou criação de sociedades inclusivas, inovadoras e seguras. Refletem, portanto, as prioridades políticas identificadas na Estratégia Europa 2020, no encontro de respostas sociais inovadoras que a Europa enfrenta em áreas cruciais, onde são necessários esforços urgentes e sustentados.

De acordo com a Comissão Europeia (Relatório BEPA, 2014, pag.,20), atualmente os ecossistemas para a inovação social são vistos como a maneira de criar um ambiente favorável para a inovação, onde as inovações sociais podem crescer e abordar não só a causa aparente, mas também os problemas subjacentes.

Entre os principais componentes do ecossistema da inovação social, a Comissão Europeia destaca:

*- “as políticas de apoio, a governança adequada, o financiamento inovador, assim como um conjunto de ferramentas para o reconhecimento e desenvolvimento de competências tais como: incubadoras, fóruns, prémios e pesquisas em metodologias e medição de impacto. Estes elementos, em conjunto com a energia criativa dos atores sociais e das suas interligações, têm de ter, nas: áreas público/administrativas, económico e jurídicas, um ambiente favorável para que se crie um "ambiente natural" para a inovação social florescer*“(Relatório BEPA, 2014, pag.,21). -

Também neste ponto, Portugal tem feito o seu caminho, com iniciativas que demonstram uma clara aposta do Governo na criação de instrumentos legais, dinamizadores das organizações da economia social, capazes de construir um ecossistema para a inovação social que desenvolvam e dinamizem o mercado de investimento social, matéria que irá ser objeto no Capítulo seguinte, mas não sem sublinhar, o nosso compromisso, com a publicação:

Da «Iniciativa Portugal Inovação Social», aprovada pela Resolução de Conselho de Ministros n.º 73-A/2014, de, 16 de dezembro, dando sequência ao Acordo de Parceria entre Portugal e a Comissão Europeia, onde foi lançada a Estrutura de Missão Portugal Inovação Social e o correspondente Fundo Portugal Inovação Social.

## **2.2. A ECONOMIA SOCIAL**

Ao considerar o estudo da inovação social no domínio das organizações civis sem fins lucrativos, remete-nos para múltiplas abordagens. Entre estas, cabe destacar as abordagens do “terceiro setor/setor não lucrativo” e a da “economia social”, exige compreender os diferentes contextos sociopolíticos em que surgiram e, por outro lado, das múltiplas interpretações que existem relativamente à forma como as organizações deste setor se relacionam com o Estado e o Mercado. Neste capítulo o objetivo foi duplo: primeiro, destacar as singularidades do setor da Economia Social (ES) em Portugal no que diz respeito ao seu enquadramento e à evolução atual do conceito; segundo, comparar impacto do setor da ES na economia e no bem-estar da população com base na apresentação de indicadores da sua dimensão. Assim, em síntese:

### **2.2.1. O conceito de terceiro setor: a tradição norte americana e a realidade plural na União Europeia**

A designação de terceiro setor é uma de entre várias designações utilizadas para fazer referência ao conjunto das organizações privadas sem fins lucrativos. Não são, contudo, as únicas denominações utilizadas, nem em Portugal, nem internacionalmente. De facto, proliferam vários nomes, bem como definições, sobre este grupo de organizações, designadamente, “Terceiro setor”; “Sector não lucrativo” e “Sector sem fins lucrativos”; “Economia social” e “Economia solidária”; “Organizações não governamentais”; “Organizações da sociedade civil” (Franco, 2005).

Se, por um lado, o terceiro setor pode ser visto como resultante da redução da intervenção direta do Estado, por outro, a sua abordagem reflete o novo impulso das atividades de missão social e do maior protagonismo da sociedade civil, que surge com um novo potencial promissor de respostas da crise de regulação do final do século XX (Parente & Quintão, 2014). O aumento das investigações internacionais, e a respetiva procura de definição, da delimitação operacional e quantificação do Terceiro Sector, suscitou numerosos debates teóricos e a confrontação, sobretudo, entre as designações de economia social e de setor não

lucrativo, sublinhando nesse debate, de acordo com a realidade empírica nacional tida como referência, as diferentes tradições organizacionais instituídas (Id., pag.,19).

O Relatório sobre a Economia Social na União Europeia apresenta no terceiro sector um ponto de convergência de diferentes conceitos, fundamentalmente, os conceitos de "sector não lucrativo" e de "economia social", os quais não coincidem exatamente, ainda que haja áreas que se sobrepõem. Estabelecem que a principal abordagem teórica para explicar o terceiro sector, para além da abordagem do conceito de economia social, largamente reconhecido na União Europeia, é de origem anglo-saxónica, onde as denominações de “setor não lucrativo” ou “setor das organizações sem fins lucrativas” ou “voluntárias” têm maior expressão (Monzón C. & Chaves Á., 2012).

Diante das divergências sobre a natureza (não) lucrativa das organizações, estas ora são incluídas, ora excluídas dos objetivos abrangido pela definição de terceiro setor, motivou o Comité Económico e Social Europeu (CESE) a adotar um conceito mais adequado à realidade europeia, - **a economia social** -, que abarca as atividades desenvolvidas pelas Cooperativas, Associações e Mutualidades, principalmente na Europa , e que no quadro de análise de evolução do conceito, resumidamente, a seguir se expõe:

### ***Tradição do Setor não lucrativo***

Grande parte das abordagens sobre o terceiro setor segue a orientação norte americana do setor não lucrativo (non-profit-sector), dominante na estruturação do setor nos Estados Unidos reconhecida pela crescente importância das organizações de carácter associativo e não lucrativo em áreas como Educação, Saúde, Serviços Sociais, Culturais e Recreativos. Esta perspectiva do setor não lucrativo, sector de organizações entre o Estado e a Economia, em que as organizações do terceiro setor são vistas como autónomas e em contraposição com o Estado, internacionalizou-se nos anos 1990 por meio do The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, iniciado em 1991 e liderado por Lester Salamon (Parente & Quintão, 2014, pag., 12).

O Projeto Internacional do Sector Não Lucrativo da Universidade Johns Hopkins, lançado na década de 90, em vários países, incluindo Portugal, onde foi conduzido por Raquel Campos Franco (2004), faz uma abordagem organizacional e funcional do setor não lucrativo, identificando as organizações não lucrativas ou da sociedade civil, a partir de uma classificação de áreas de atividade - *International Classification of Non-profit Organisations* (INCPO).

Em concordância com a vertente norte-americana do setor não lucrativo (non-profit sector) e com a delimitação apresentada por Salamon e Anheier (1992), grande parte das teorias sobre o terceiro setor considera que as organizações deste campo devem apresentar cinco características essenciais:

a) serem organizadas; b) privadas (institucionalmente separadas do Estado), quer assumam uma forma jurídica instituída, quer grupos informais; d) independentes (autogovernadas). Quer isto dizer, que têm plena capacidade para eleger e destituir os seus órgãos dirigentes e para controlar as suas atividades; c) não distribuidoras do lucro, entendido como excedente económico apropriado individualmente pelos detentores do capital, e; e) comportar um certo nível de participação voluntária, no sentido em que são iniciativas de livre expressão de cidadania, em nome de uma causa de interesse público e envolvendo frequentemente um elevado grau de trabalho voluntariado (Campos M. & Chaves Á.2012, pag..29)

Dada a diferenciação concetual existente entre a noção norte-americana e europeia do terceiro setor, a definição estrutural-operacional desenvolvida pelo projeto da John Hopkins não é isenta de críticas (Franco 2005). Dentre elas - a da característica organizacional da redistribuição de lucros – nesta, na abordagem do conceito norte-americana, o Terceiro Setor abrange apenas organizações privadas que não distribuem excedentes aos seus fundadores, membros ou financiadores.

Nesta perspetiva, o Terceiro Sector é um setor situado entre o setor público e o setor mercado, o qual é excludente – das cooperativas, uma vez que estas operam no mercado e, para esses autores (Salamon e Anheier), não excluem a persecução do lucro (Relatório do Observatório da Economia Social, pag.,4)

Esta orientação tem raízes históricas na tradição anglo-saxónica da benemerência do século XIX, predominantemente protagonizada por entidades de tipo fundacional ou associativo, fortemente envolvidas por uma atmosfera de solidariedade social de claro pendor caritativo e beneficente (Namorado R., 2017, pag.,9). Tais antecedentes, baseados no conceito de Terceiro Setor de origem anglo-saxónica, que visualiza o Terceiro Setor como sendo composto por organizações que em virtude das suas regras constitutivas não podem distribuir benefícios pelos seus membros resultam na exclusão de grandes grupos como cooperativas, mutualidades, empresas sociais, dentre outras, por não serem considerados sem fins lucrativos (Campos M. & Chaves Á., 2012).

### ***Setor da Economia Social***

No contexto da UE, esta questão assume particular relevância, manifestando-se insuficientes a definição proposta de Terceiro Setor, perante a diversidade cultural e político-institucional dos Estados membros (Parente & Quintão, 2014, pag.,19), onde a origem das organizações sem fins lucrativos é intimamente ligada aos movimentos mutualistas e cooperativistas, bem como um conjunto de princípios que regem estas organizações, muita da qual marcada pelas relações históricas entre o Estado Providência e das organizações da economia social.

Deste modo, na definição europeia tradicional, a abordagem da economia social considera que as cooperativas e as mutualidades são corpos sem fins lucrativos, criadas para a reunião comum de interesses mútuos, para resolver necessidades e prestar serviços a indivíduos ou famílias, em vez de remunerar os proprietários ou investidores ou de maximizar o retorno de um investimento (Chaves & Monzón 2007 e 2012). Em verdade, não existe consenso quanto ao conceito e contextualização do Terceiro Setor, verifica-se sim, que o conceito de terceiro setor tornou-se um ponto de encontro de diferentes conceitos, fundamentalmente, do conceito de setor sem fins lucrativos norte-americano e de economia social europeia, que, apesar de descreverem esferas com grandes áreas de sobreposição, não são exatamente coincidentes (Id).

Na opinião de Parente & Quintão (2014), as consequências destas diferenças paradigmáticas para a concetualização do terceiro setor são significativas: Se no conceito de setor não lucrativo, o terceiro setor, desempenha as funções de um setor autónomo, entre o Estado e o Mercado, na perspetiva do papel desempenhado pelas organizações, que Chaves e Monzón (2007) atribuem a missão de satisfazer as necessidades sociais que o Mercado - *devido à falta de uma procura com poder de compra- ou que o sector público – por incapacidade do financiamento público* - não satisfaz. Na abordagem europeia da economia social, representa-se concetualmente o terceiro Setor como um campo que ocupa um espaço intermediário e equidistante entre o Estado, o Mercado e a comunidade, representando redes primárias de solidariedade.

As autoras atribuem há sua existência a de um espaço híbrido, ausente na definição do setor não lucrativo, em que a dimensão democrática e participativa das organizações é uma dimensão-chave, onde as fronteiras institucionais variam de acordo com a história de cada território, *constituindo-se como um espaço plural onde a sociedade civil se organiza coletivamente, de acordo com uma multiplicidade de princípios que a distinguem, com maior ou menor nitidez, das três fronteiras enunciadas – Estado, Mercado e Comunidade* (Parente & Quintão, 2014 pag.,20).

Estes princípios, recusam assim, a aplicação prescritiva do terceiro setor, e ampliam e integram as realidades compreendidas no setor não lucrativo e na economia social, assumindo-se por isso como espaço, por excelência, de confronto e reconciliação de lógicas diferentes, fundamental, na opinião de Chaves & Monzón (2007):

*“(...) para consolidar o bem-estar nas sociedades desenvolvidas, contribuindo para a solução de alguns dos problemas mais preocupantes como, inter alia, a exclusão social, elevadas taxas de desemprego e desemprego de longa duração, as assimetrias geográficas, o autogoverno local e uma distribuição da riqueza mais justa”.*

Este mesmo reconhecimento sobre o papel da economia social e do seu impacto social, é ilustrativo no contexto da EU, (Resolução do Parlamento Europeu 2008/2250 [INI], p.19),

*“ao aliar a rentabilidade e solidariedade, desempenha um papel essencial na economia europeia, criando empregos de elevada qualidade, reforçando a coesão social, económica e regional, gerando capital social, promovendo a cidadania ativa, a solidariedade e um tipo de economia com valores democráticos que põe as pessoas em primeiro lugar, para além de apoiar o desenvolvimento sustentável e a inovação social, ambiental e tecnológica”.*

É neste sentido que se têm assistido à evolução da designação de economia social, absorvendo a diversidade do contexto da realidade europeia (Relatório *The Social Economy in the European Union*, CIRIEC<sup>1</sup>, preâmbulo, 2012), elegendo-o como um importante pilar em termos de emprego e coesão social na Europa, essencial para a concretização das metas da Estratégia Europa 2020.

Realidade que na proposta desenvolvida pelo Comité Económico e Social Europeu (CESE) para o CIRIEC (pag., 23:24) envolvem um uma variedade de formas jurídicas que integram as cooperativas, mutualidades, associações e fundações, as quais, na definição operacional de economia social, se subdividem em dois subsectores principais:

*“(...) um conjunto de empresas privadas, organizadas formalmente, com autonomia de decisão e liberdade de adesão, criadas para desenvolver uma atividade económica para servir as necessidades dos seus membros através do “mercado”, produzindo bens e serviços, incluindo seguros e financiamentos, e em que a distribuição pelos sócios de eventuais lucros ou excedentes realizados, assim como a tomada de decisões, não estão diretamente ligadas ao capital ou às cotizações dos seus associados, correspondendo a cada membro um voto, ou, em qualquer caso, são realizadas através de processos decisórios democráticos e participativos(...)”.*

Nesta mesma definição pode ainda ler-se que a economia social aceita ainda a inclusão:

*“(...) entidades privadas organizadas formalmente, com autonomia de decisão e liberdade de adesão, que produzem serviços “não mercantis” para as famílias e cujos*

---

<sup>1</sup> Centre International de Recherches et d'Information sur l'Economie Publique, Sociale et Coopérative

*excedentes, quando existem, não podem ser apropriados pelos agentes económicos que os criam, controlam ou financiam*

Em suma, existem diferenças entre os conceitos “Terceiro Setor”, “Economia Social”, dependentes dos contextos sociopolíticos onde surgiram, mas também decorrentes de interpretações distintas no modo de relacionamento que as organizações deste sector devem ter com o Estado e Mercado (relatório do OBESP, 2011, pag.,3)

O termo Terceiro Setor é derivado da tradição anglo-saxónica, inscrita na ideia de filantropia, utilizado de forma mais recorrente nos países de cariz anglo-saxónico, particularmente EUA, onde o estado social não apresenta uma grande expressão, já que no Reino Unido o tipo de organizações que não podem distribuir benefícios pelos seus membros (as chamadas *non-profit organizations*), são comumente referidas como “*Voluntary Sector*”; a utilização europeia de terceiro setor, no conceito de “Economia Social”, envolve uma variedade de formas jurídicas que integram as cooperativas, mutualidades, associações e fundações, as quais se subdividem em dois subsectores principais:

- (i) o subsector do mercado ou empresarial, constituído essencialmente por cooperativas, mutualidades, grupos empresariais controlados por cooperativas, mutualidades e outras entidades da economia social, nomeadamente as organizações típicas da economia solidária e outras empresas sem fins lucrativos, tais como as empresas de inserção;
- (ii) o subsector de não-mercado, composto maioritariamente por associações, fundações e entidades voluntárias não lucrativas de ação social, próximas do setor não lucrativo, cujos produtos ou serviços têm uma utilidade social e são distribuídos, maioritariamente, de forma gratuita ou a preços economicamente pouco significativos, enquadrando-se aqui, todas as Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) – sendo estas últimas sobre as quais nos iremos debruçar no decorrer do presente estudo. Face ao reconhecimento legal da Economia Social, será esta a expressão adotada no decurso do trabalho quando nos referirmos a este setor em particular.

### 2.2.2. A importância da economia social em Portugal

Diferentemente dos países onde um significado específico do Terceiro Setor ganhou destaque, como Setor sem fins lucrativos, Setor voluntário ou Setor da Economia Social, em Portugal, é possível perceber a presença de duas estruturas principais - o modelo sem fins lucrativos e o modelo de Economia Social.

Segundo a perspectiva de Sílvia Ferreira (2015, pag.,219), nas duas, existem organizações específicas, alianças no sistema político e em outros setores da sociedade, estruturas normativas e projetos políticos com relação ao papel e ao lugar do Terceiro Setor na sociedade, na economia e na política. Embora possam ser enquadrados nos modelos internacionais – *“o modelo sem fins lucrativos Anglo-saxão, por um lado, e o modelo Economia Social francófono, por outro - não se pode dizer que eles são apenas o resultado da mimese, pois cada modelo mistura elementos do outro, adicionado ao longo da história”*.

Relativamente ao caso português, e até recentemente (2010<sup>2</sup>), por ausência de um quadro legislativo comum, de programas políticos e organizações representativas, o reconhecimento da ideia de um terceiro setor como um campo abrangente das diferentes tradições institucionais revelava-se fraco (Nunes, F., L. Reto, & M. Carneiro. 2001), inclusive, não havia um acordo quanto ao significado dos diferentes termos usados para descrever as organizações e inexistia qualquer informação estatística.

Era até significativa a ausência de estruturas federativas transeitoriais ligando as diferentes famílias do terceiro setor ou economia social, tais como organizações de solidariedade social, cooperativas, associações mutualistas, fundações, associações com fins altruísticos de âmbito cultural, recreativo, do desporto e do desenvolvimento local, entre outras (Sílvia F., 2015, pag.,213-214). Exceção ao reconhecimento de um *“sector cooperativo e social”* na *Constituição da República Portuguesa* (artigo 82.º da CRP) que, afirma no espaço jurídico a coexistência de três sectores de propriedade dos meios de produção (público, privado-lucrativo e cooperativo e social).

---

<sup>2</sup> Criação do Programa de Apoio ao Desenvolvimento da economia Social (PADES)

O cenário político e económico mudou significativamente desde então, tem-se trabalhado com o objetivo de consagrar formalmente a economia social, dotando-a com os instrumentos necessários para desenvolverem um conjunto de iniciativas que contribuam para o crescimento do país e o reforço da coesão social, como mostra:

- A Estratégia Europa 2020 (COM 2010), no âmbito da qual, a Comissão Europeia reconhece que a economia social desempenha um papel indispensável na construção da Europa e pode contribuir para as prioridades de um crescimento inteligente (desenvolver uma economia baseada no conhecimento e na inovação), crescimento sustentável (promover uma economia mais eficiente em termos de recursos, mais ecológica e mais competitiva) e crescimento inclusivo (fomentar uma economia com elevados níveis de emprego, que se traduza em coesão económica, social e territorial);

- A necessidade de encontrar respostas à persistência do fenómeno da pobreza demonstrados pelos dados oficiais do Instituto Nacional de Estatística (INE). Em 2019, o INE divulgou os resultados do Inquérito às Condições de Vida e Rendimento (dados de 2018) que indica que 17,2% das pessoas, residentes em Portugal, estavam em risco de pobreza: 18,5% dos menores de 18 anos; 16,9% dos adultos em idade ativa (18-64 anos de idade) e 17,3 da população idosa (+ 65 anos de idade);

Com efeito, as entidades do setor social e solidário, localizadas em todo o território nacional, apresentando-se como uma resposta às falhas do mercado ou às falhas Estado, assumem-se, como um instrumento mais próximo dos cidadãos na prossecução de ações destinadas a minimizar as situações de carência ou de desigualdade social.

- O conjunto de medidas e iniciativas políticas que vieram sublinhar o terceiro setor sob a designação de economia social. Desde logo, a nomenclatura usada, que reflete juridicamente, sem margem para dúvidas, uma opção inequívoca: a prevalência, no caso português, da expressão “**economia social** ( Namorado R.,2017), onde se incluem: em 2010, a criação da Cooperativa António Sérgio para a **Economia Social** (CASES) que se assume como interlocutor

público junto do setor<sup>3</sup> ; em 2011, a criação do Conselho Nacional para **Economia Social** (CNES) como órgão consultivo do primeiro ministro, para acompanhar as estratégias políticas de promoção e crescimento da ES.

- Mais recentemente, em 2013, dispõe-se para a **Economia Social** de uma identidade legal própria atribuída pela aprovação da Lei de Bases da **Economia Social** (Lei n.º 30/2013, de 8 de maio), seguindo-se no mesmo ano, a publicação, pelo INE, da primeira Conta Satélite para a **Economia Social** (esta, com dados de 2010).

Nos termos da definição da Lei de Bases da Economia Social aprovada por unanimidade pela Assembleia da República, entende-se por ES:

*“o conjunto das atividades económico-sociais, livremente levadas a cabo pelas Cooperativas, Associações Mutualistas, Misericórdias, Fundações, Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), Associações com Fins Altruísticos, que atuem no âmbito cultural, recreativo, do desporto e do desenvolvimento local, entidades abrangidas pelos Subsetores Comunitário e Autogestionário, integrados nos termos da Constituição no setor cooperativo e social, assim como por outras entidades dotadas de personalidade jurídica que respeitem os princípios orientadores da ES (INE – Divulgação da CSES de 2016, pg.22).*

Em termos de legislação, veio assim, a ser reconhecido, às cooperativas, mutualidades, às associações e às fundações, o papel de atores da economia social como agentes privados legítimos da sociedade civil.

Aliás, de acordo com o último relatório sobre a Economia na Europa, publicado pelo CIRIEC<sup>4</sup> (2012, pag.,33 a 36), Portugal apresenta uma pontuação alta na aceitação do conceito de economia social – amplamente aceite -, tanto por autoridades públicas como pelas

---

<sup>3</sup> Artigo 4.º dos Estatutos da CASES, objetiva” promover o fortalecimento da economia social, aprofundando a cooperação entre o Estado e as organizações que o integram, tendo em vista estimular o seu potencial ao serviço do desenvolvimento económico do país”

<sup>4</sup> A nível internacional, a comparação de Portugal com os restantes estados membros da União Europeia é realizada com base nos relatórios elaborados pelo CIRIEC, mais especificamente com o The Social Economy in the European Union elaborado por Monzón, J.L & Chaves, R (2012) referenciado na conta satélite de 2010.

próprias organizações, como pelo mundo académico. Juntou-se assim, à Espanha neste alto reconhecimento, pontuando mais alto no reconhecimento político do conceito do que a Bélgica, a Irlanda, e a França e a Grécia, sendo que França é o local de origem deste conceito (Monzón C. & Chaves Á. ,2012).

A Lei de bases da ES, veio assim fortalecer as relações entre o Estado e a atividade das entidades da economia social, assegurando o princípio da cooperação e garantindo a necessária estabilidade das relações com o Estado (artigo 9.º)

- No mesmo sentido, o Decreto-Lei nº 120/2015 de 30 de junho que com a sua publicação, estabeleceu os princípios orientadores e o enquadramento a que deve obedecer a cooperação entre o Estado e as entidades do setor social e solidário.

Com a publicação deste diploma, o Estado português reforça a visão de uma parceria público-social com as entidades do setor social e solidário, nesta abrangendo as diferentes áreas sociais do Estado, não só no domínio da segurança social, mas também em outros domínios como o emprego e a formação profissional, a saúde e educação, o que permite enquadrar o desenvolvimento de novos modelos de respostas, no âmbito das diferentes áreas sociais do Estado.

### **2.2.3. A dimensão do setor na economia nacional**

À definição legal de economia social, acresce a relevância que é atribuída ao setor como ator económico, particularmente no seu contributo para o emprego e riqueza nacional, conforme evidenciam os resultados da Conta Satélite da Economia Social (CSES<sup>5</sup>), publicados em julho de 2019 sobre dados de 2016 (INE em colaboração com a CASES, Cooperativa António Sérgio para a Economia Social). *Em termos globais:*

---

<sup>5</sup> CSES portuguesa elaborada de acordo com o modelo que o CIRIEC Internacional definiu para a Comissão Europeia

- Em Portugal, a ES é constituída por 71 885 entidades, das quais cerca de 67 mil são associações com fins altruísticos (92,9%). As Cooperativas constituem o 2.º grupo de entidades da ES com maior peso relativo, sucedem-lhe o Subsetor Comunitário e Gestionário com 1.678 unidades, as Fundações e as Misericórdias, com 619 e 387 unidades, respetivamente (Quadro 1);

- No conjunto das suas várias “famílias”, a ES representa 3,0% do Valor Acrescentado Bruto (VAB), 5,3% das remunerações e do emprego total (correspondente a cerca de 236 mil empregos diretos), e 6,1% do emprego remunerado na economia nacional;

Quadro 1- Peso do VAB, das remunerações e do emprego total (equivalente a tempo completo) da ES na Economia Portuguesa, por grupo de entidades (2016)

Grupos de entidades da Economia Social	Unidades	Valor Acrescentado Bruto		Remunerações		Emprego total (ETC)		Emprego Remunerado	
		10 <sup>6</sup> euros	% do Total	10 <sup>6</sup> euros	% do Total	N.º	% do Total	10 <sup>6</sup> euros	% do Total
Cooperativas	2 343	604,2	0,4%	572,2	0,7%	24 940	0,6%	24 402	0,6%
Associações Mutualistas	97	388,0	0,2%	212,1	0,3%	4 842	0,1%	4 842	0,1%
Misericórdias	387	596,6	0,4%	555,3	0,7%	39 452	0,9%	39 445	1,0%
Fundações	619	332,3	0,2%	304,3	0,4%	14 151	0,3%	14 113	0,4%
Associações com Fins Altruísticos	66 761	2 896,9	1,8%	2 673,9	3,3%	152 598	3,5%	151 779	4,0%
Subsetores Comunitário e Autogestionário	1 678	1,2	0,0%	3,8	0,0%	305	0,0%	305	0,0%
<b>Total da Economia Social</b>	<b>71 885</b>	<b>4 819,2</b>	<b>3,0%</b>	<b>4 321,6</b>	<b>5,3%</b>	<b>236 288</b>	<b>5,3%</b>	<b>234 886</b>	<b>6,1%</b>
Total da Economia Nacional	//	162 226,1	//	81 897,9	//	4 419 870	//	3 839 523	//

Fonte: INE, Conta Satélite da Economia Social

- Numa ótica territorial, o Norte detinha 32,6% das unidades, seguido pelo Centro (25,2%) e pela Área Metropolitana de Lisboa (23,1%).;

- As unidades que se integram no Setor da ES estão presentes num conjunto relativamente extenso de atividades económicas. O grupo dominante é composto por organizações que desenvolvem a sua atividade na área da “Cultura, comunicação e atividades de recreio” que representam 47% do total de unidades da CSES (33.722 unidades); sucedem-lhe as organizações de atividades religiosas (8.533 unidades) e das

organizações de Serviços Sociais (6.978 unidades), representando, respetivamente, 11,9% e 9,7% do total das unidades da ES;

- As organizações relacionadas à proteção social (Saúde e Serviços sociais), representam 48,9% do VAB e 61% do emprego remunerado da ES, e o grupo mais amplo, relacionado às funções de Bem-estar social, incluindo proteção social, a Educação e o Desenvolvimento Comunitário, económico e habitação, representam 64,6% do VAB e 75,7% do emprego remunerado da ES, em 2016, embora apenas participem em 19,6% do número total de unidades.

Quadro 2– Entidades da Economia Social por grupos de entidades e segundo a Classificação Internacional de Organizações Sem Fins Lucrativos e do Terceiro Setor (2016)

Classificação Internacional de Organizações Sem Fins Lucrativos e do Terceiro Setor	Grupos de entidades da Economia Social						
	Total	Cooperativas	Associações Mutualistas	Misericórdias	Fundações	Associações com Fins Altruísticos	Subsetores Comunitário e Autogestionário
	N.º	N.º	N.º	N.º	N.º	N.º	N.º
A Cultura, comunicação e atividades de recreio	33 722	316	1	0	131	33 267	7
B Educação	2 594	161	0	0	53	2 379	1
C Saúde	2 386	51	6	307	106	1 915	1
D Serviços sociais	6 978	161	69	68	183	6 494	3
E Atividades de proteção ambiental e de bem-estar animal	726	20	0	0	2	552	152
F Desenvolvimento comunitário e económico e habitação	2 106	335	0	0	7	1 763	1
G Atividades de intervenção cívica, jurídica, política e internacional	5 912	5	0	0	14	5 889	4
H Filantropia e promoção do voluntariado	322	0	0	0	51	271	0
I Religião	8 533	0	0	11	30	8 492	0
J Organizações empresariais, profissionais e sindicatos	3 815	25	2	0	0	3 099	689
K Serviços profissionais, científicos e administrativos	2 547	104	0	0	34	2 409	0
L Outras atividades	2 244	1 165	19	1	8	231	820
<b>Total da Economia Social</b>	<b>71 885</b>	<b>2 343</b>	<b>97</b>	<b>387</b>	<b>619</b>	<b>66 761</b>	<b>1 678</b>

Fonte: INE, Conta Satélite da Economia Social

- O grupo com maior expressão de intervenção política, cívica e cultural tem uma participação de 8% no VAB e de 8,5% no emprego remunerado, embora seja constituído pelo maior número de unidades na economia nacional (52,2%). Seguem-se as

organizações religiosas (12,0% das unidades) têm uma participação significativa no emprego remunerado (3,5%), embora pouco expressiva no contributo do VAB das organizações;

- Por famílias da ES, as Associações com fins altruísticos (ACFA) evidenciavam-se em número de entidades (92,9%), também no contributo, em termos de VAB (60,1%) e Emprego remunerado (64,6%); as Cooperativas constituíam o segundo grupo, em termos do número de unidades e VAB; enquanto as Misericórdias foram o segundo grupo mais relevante em termos de emprego remunerado. A saúde e os serviços sociais foram as áreas de atividades mais relevantes, em termos de VAB (Saúde: 24,6% e Serviços Sociais: 24,3%) e emprego remunerado na ES (Saúde: 32,1% e Serviços Sociais 29,8%).

As entidades da economia social podem obter o estatuto jurídico de Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS – **Quadro 4**), ou serem detentoras de estatutos especiais(**Quadro 3**), nas quais se incluem as organizações não governamentais de ambiente (ONGA), as organizações não governamentais para o desenvolvimento (ONGD), as organizações não governamentais das pessoas com deficiência (ONGPD), as associações não governamentais de mulheres (ONGM) e as associações representativas dos imigrantes e seus descendentes (ARID).

Quadro 3– Entidades da Economia Social detentoras de estatutos especiais, por grupos de entidades da Economia Social - 2016

Entidades da Economia Social detentoras de estatutos especiais	Grupos de entidades da Economia Social <sup>6</sup>						
	Total	Cooperativas	Associações Mutualistas	Misericórdias	Fundações	Associações com Fins Altruísticos	Subsetores Comunitário e Autogestionário
	N.º	N.º	N.º	N.º	N.º	N.º	N.º
Organizações não governamentais para o desenvolvimento (ONGD)	164	6	2	1	13	142	0
Organizações não governamentais das pessoas com deficiência (ONGPD)	224	40	0	0	0	184	0
Associações não governamentais de mulheres (ONGM)	9	0	0	0	0	9	0
Associações representativas dos imigrantes e seus descendentes (ARID)	123	0	0	0	0	123	0

<sup>6</sup> Estas entidades podem deter mais do que um estatuto específico, pelo que, não deve ser efetuado um somatório (total) das unidades

Conforme se observa no **Quadro 3**, no setor social, as organizações dominantes são as Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS). Encontram-se abrangidas por um estatuto especial, sendo também especialmente mencionadas na *Constituição* (artigo 63.º da CRP – Secção relativa à Segurança Social).

Quadro 4 – Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) por grupos de entidades e segundo a Classificação Internacional de Organizações Sem Fins Lucrativos e do Terceiro Setor (2016)

Classificação Internacional de Organizações Sem Fins Lucrativos e do Terceiro Setor		Grupos de entidades da Economia Social						
		Total	Cooperativas	Associações Mutualistas	Misericórdias	Fundações	Associações com Fins Altruísticos	Subsetores Comunitário e Autogestionário
		N.º	N.º	N.º	N.º	N.º	N.º	N.º
A	Cultura, comunicação e atividades de recreio	188	1	1	0	6	179	1
B	Educação	365	21	0	0	17	326	1
C	Saúde	1 479	20	6	307	96	1 050	0
D	Serviços sociais	3 163	107	69	68	124	2 794	1
E	Atividades de proteção ambiental e de bem-estar animal	0	0	0	0	0	0	0
F	Desenvolvimento comunitário e económico e habitação	111	1	0	0	0	110	0
G	Atividades de intervenção cívica, jurídica, política e internacional	112	0	0	0	2	110	0
H	Filantropia e promoção do voluntariado	59	0	0	0	4	55	0
I	Religião	53	0	0	11	6	36	0
J	Organizações empresariais, profissionais e sindicatos	24	1	1	0	0	22	0
K	Serviços profissionais, científicos e administrativos	46	1	0	0	2	43	0
L	Outras atividades	22	4	16	0	2	0	0
<b>Total da Economia Social</b>		<b>5 622</b>	<b>156</b>	<b>93</b>	<b>386</b>	<b>259</b>	<b>4 725</b>	<b>3</b>

O estatuto de IPSS<sup>7</sup> implica que o Estado português reconhece que as atividades desenvolvidas por estas organizações, assumem-se como um instrumento mais próximo dos cidadãos na prossecução de ações destinadas a minimizar as situações de carência ou de desigualdade social.

<sup>7</sup> A mais recente alteração ao estatuto das IPSS ocorreu em 14 de novembro de 2014, através da publicação do Decreto-Lei n.º 172-A/2014

Com efeito, os Acordos de Cooperação inserem-se no âmbito do financiamento público e são assinados entre as IPSS e a Segurança Social como forma de enquadrar as respostas sociais que aquelas implementam<sup>8</sup>.

Os resultados da CSES revelam o peso significativo das IPSS na composição do setor da ES e confirmam a importância das parcerias do Estado com as entidades do setor social e solidário (parceria público-social), estabelecidas através da contratualização da Rede de Serviços e Equipamentos Sociais - Compromisso de Cooperação de vigência bienal, nas diferentes áreas sociais do Estado, nomeadamente segurança social, saúde e educação (**Quadro 4**).

Este modelo de governação que procura nas organizações da economia social uma resposta mais próxima aos que estão mais perto do problema social, traduziu-se, de acordo com os dados da CSES de 2019 e relativos ao ano de 2016:

*- Na identificação de 5.622 entidades com estatuto de IPSS ou equiparado, (Quadro 3), representando 7,8% do total de entidades da ES (71.885), sendo estas maioritariamente constituídas por ACFA (84,0%), seguindo-se as Misericórdias (6,9%), as Fundações (4,6%), as Cooperativas (2,8%) e as Associações Mutualistas (1,7%);*

*- Mais de 95% das Misericórdias e Associações Mutualistas e menos de 10% do total de Cooperativas e de ACFA possuem estatuto de IPSS (comparação entre os quadros 2 e 4).*

*- No domínio das políticas de proteção social, as IPSS desenvolveram a sua atividade sobretudo nos serviços sociais (56,3%), seguindo-se a saúde (26,3%) e a educação (6,5%).*

#### **2.2.4. Da sustentabilidade e do planeamento estratégico das organizações**

Como resultado de grandes restrições financeiras e económicas induzidas pela maior crise económica em décadas, as organizações são cada vez mais obrigadas a desenvolver

---

<sup>8</sup> No dia 30 de junho de 2015 é publicado o Decreto-Lei n.º 120/2015, que estabelece os princípios gerais da cooperação entre as IPSS e os departamentos do Estado que intervêm na definição e no desenvolvimento das políticas sociais

estratégias para melhorar a sua eficácia e sustentabilidade, a fim de alcançar metas financeiras e de desempenho (Macedo et al., 2015).

Com efeito, dados da CSES, demonstram que a Economia Social, no ano de 2016, registou um agravamento da necessidade líquida de financiamento, passando de 412,0 milhões de euros (0,2% do PIB), em 2013, para 598,4 milhões de euros, em 2016 (0,3% do PIB). Comparativamente, nesse período, a economia nacional registou uma redução da capacidade líquida de financiamento (3 945,6 milhões de euros em 2013 para 1 951,6 milhões de euros em 2016) (INE, julho de 2019).

Esta situação deficitária não se observou, no entanto, em todos os grupos de entidades da Economia Social. Nas Fundações, Mutualidades e nas Cooperativas (fundamentalmente devido às que se integram na área financeira), observaram-se capacidades líquidas de financiamento. As Associações e outras OES foram o grupo que maior impacto exerceu no total da necessidade líquida de financiamento da Economia Social.

No ano 2019, o INE realizou um inquérito às organizações da ES (dados de 2018), onde mostra o posicionamento das organizações ao nível do planeamento estratégico (sobrevivência, manutenção, crescimento e desenvolvimento<sup>9</sup>) e como definem a sua orientação no que respeita à organização e práticas de gestão<sup>10</sup>.

Os dados publicados, por grupo das entidades da Economia Social, revelam que:

*- “53,1% das Cooperativas optaram por indicar uma estratégia de manutenção da sua atividade. De realçar que mais de 28% das Cooperativas de média e grande dimensão (colaboradores em número igual ou superior a 50) referiram apostar numa estratégia de crescimento, o que inclui a diversificação, expansão e internacionalização da sua atividade. No*

---

<sup>9</sup> A Sobrevivência compreende a redução de custos e o desinvestimento. A Manutenção inclui a estabilidade e sustentabilidade. O Crescimento envolve a diversificação, expansão e internacionalização. O Desenvolvimento abarca a inovação social, cooperação, parceria, ou fusão com outras entidades.

<sup>10</sup> Nenhuma orientação; Aposto em novas práticas de gestão e/ou alteração da estrutura organizacional; Aposto na organização e práticas de gestão já existente

*que se refere à organização da gestão, 61,6% das Cooperativas referiram apostar na organização e práticas de gestão já existentes, limitando-se a 28,1% a percentagem daquelas que dizem apostar em novas práticas de gestão e/ou alteração da estrutura organizacional;*

*- 75,8% das Associações Mutualistas adotaram uma estratégia de manutenção da sua atividade. Destaque para as micro entidades, com a maior percentagem nesta categoria (83,3%). No que respeita à orientação da entidade no que se refere à organização da gestão, 63,7% das Associações Mutualistas referiram apostar na organização e práticas de gestão já existentes, e apenas 34,1% disseram apostar em novas práticas de gestão e/ou alteração da estrutura organizacional;*

*- 62,1% das Misericórdias optaram por indicar uma estratégia de manutenção da sua atividade, e 18,3% referiram adotar uma estratégia de desenvolvimento. Destaque para as entidades de média e grande dimensão, em que 14,0% destas referiram seguir uma estratégia de crescimento. No que respeita à orientação da entidade no que se refere à organização da gestão, 56,2% das Misericórdias apostaram na organização e práticas de gestão já existentes, e 42,2% apostaram em novas práticas de gestão e/ou alteração da estrutura organizacional;*

*- 51,0% das Fundações optaram por indicar uma estratégia de manutenção da sua atividade, seguindo-se 23,2% que referiram adotar uma estratégia de desenvolvimento e 17,8% uma estratégia de crescimento. Destaque ainda para as micro entidades (número de colaboradores inferiores a 10), em que 27,7% destas referiram seguir uma estratégia de desenvolvimento, enquanto as de média e grande dimensão (ambas com 26,2%) indicaram seguir uma estratégia de crescimento;*

*- 55,8% das ACFA optaram por indicar uma estratégia de manutenção da sua atividade. De realçar que 22,2% das ACFA de pequena dimensão referiram apostar numa estratégia de desenvolvimento, o que inclui a inovação social, cooperação, parceria ou fusão com outras entidades. No que respeita à orientação da entidade no que se refere à organização da gestão, 66,2% das ACFA apostaram na organização e práticas de gestão já existentes, limitando-se a*

*22,4% a percentagem das que dizem apostar em novas práticas de gestão e/ou alteração da estrutura organizacional.”*

Em termos globais, em todas as famílias da ES, observa-se a opção por uma estratégia de manutenção da sua atividade, influenciada pela estabilidade e sustentabilidade da organização, com maior preponderância nas Associações Mutualistas (75,8%) e menor nas Fundações (51,0%). No mesmo sentido, o indicador das práticas de gestão, em que a maioria das entidades inquiridas se revê na manutenção da estrutura organizacional e nas práticas de gestão já existentes.

Os resultados dos inquéritos demonstram que a sustentabilidade é problemática para o setor social. O contexto económico dificulta a obtenção de apoio financeiro quer para a manutenção da atividade quer para o financiamento de novos projetos. Daí que a maioria das entidades inquiridas se reveja na manutenção da sua estrutura organizacional e nas práticas de gestão já existentes.

Além dos constrangimentos económicos, outro fator importante é o do contexto político e social, para aproximação entre as organizações de diversos setores como forma de dar resposta, para a noção de risco e urgência de respostas específicas a novas demandas sociais e onde se incluem, a promoção do desenvolvimento sustentável, educação, cultura, advocacia, saúde, segurança e uma ampla gama de outros serviços sociais (cometidas à cobertura tradicional do Estado: na promoção da proteção social à infância, à velhice, à diminuição física e mental, à doença).

Para uma organização do setor social, a sustentabilidade significa, principalmente, poder sobreviver e, neste desígnio, vinculada à declaração de missão, de cumprir com os compromissos para com os seus clientes, a sua direção e comunidade em que atua. A sustentabilidade neste contexto significa que as partes interessadas podem confiar nesse compromisso e, do ponto de vista macroeconómico, sustentabilidade no setor social, significa que serão atendidas importantes necessidades da sociedade (Weerawardena, et al.,2010).

Para que estes objetivos possam ser atingidos, será imprescindível assegurar às organizações da economia social a estabilidade que estas necessitam para a sua sustentabilidade, não só no seguimento da prestação dos serviços que disponibilizam às comunidades onde se inserem, mas também nas relações de colaboração com todas as partes interessadas.

Estes fatores estão por trás de transformações nas esferas do Estado, da sociedade civil e do mercado. Remetem-nos as práticas de colaboração entre diversos setores, nomeadamente através do estabelecimento de parcerias intersectoriais (público-privadas, privadas-organizações da economia social e parcerias entre Estado e organizações do setor social, público-sociais).

O Estado já não está sozinho. É, portanto, todo um novo conceito, modelo de governação, que nos remete para a definição das políticas públicas de desenvolvimento da economia social, em que o Estado age em prol de um bem-estar maior, focado não apenas nas insuficiências de mercado, mas também na necessidade de uma resposta mais alargada, mais diferenciada, às necessidades dos cidadãos (Rita Calçada Pires, 2017<sup>11</sup>).

É neste sentido que apresentamos o próximo capítulo.

---

<sup>11</sup> Congresso Nacional da de Economia Social, “ A Economia Social e o relacionamento com o Estado”, Póvoa de Varzim, 18 de abril de 2017

## **2.3. PARCERIAS SOCIAIS**

Este capítulo oferece uma visão geral sobre a origem dos estudos de parcerias. Depois, o campo de parcerias intersetoriais é exposto, envolvendo discussões sobre os três setores da economia, tipologia e objetivos de colaboração entre os setores. Delimitam-se as principais abordagens ou “plataformas” teóricas sobre as Parcerias Trissetoriais presentes na literatura: Dependência de Recursos, Questões Sociais, e Setor Societal. Conclui-se o capítulo com a discussão, em torno da criação de valor das parcerias sociais, vinculando a esse propósito a promoção da inovação social.

### **2.3.1. Definição e áreas de atuação**

Os contratos sociais que apoiam as definições e fronteiras setoriais tradicionais estão a mudar. Se por um lado, as organizações de todos os setores são confrontadas com desafios sociais, também as necessidades sociais são construídas socialmente pelo conjunto de partes interessadas que reivindicam interesse nelas (Selsky & Parker, 2010).

Tais colaborações são motivadas pela tendência na revisão dos papéis desempenhados pelo Estado, por via da globalização económica (como o enfraquecimento do Estado enquanto agente económico e provedor do bem-estar social, transparência e prestação de contas), por uma crescente consciencialização da responsabilidade das empresas perante a sociedade (responsabilidade corporativa), e ainda pelo crescimento do número e das atividades desempenhadas pelas organizações da sociedade civil para encontrar soluções para uma infinidade de questões sociais complexas (Austin & Seitanidi, 2012a; Selsky & Parker, 2005; Waddock 1991).

As parcerias sociais não são, no entanto, um conceito novo na Europa. O modelo social europeu foi construído com base numa longa tradição de construção de parcerias entre governos e parceiros sociais, como sendo as organizações patronais, as associações comerciais e sindicatos, mas, neste momento, assistimos à emergência de diferentes métodos de trabalho colaborativo (Nelson, J., & Zadek, S., 2000, pag.,11)

Esta nova sinergia colaborativa envolve diversas organizações e indivíduos que se estão a tornar elementos chave nas intervenções e na conceção de políticas a nível europeu, nacional e local. Para além dos parceiros sociais tradicionais, nesta nova abordagem incluem-se:

*“a wide variety of other civil society organisations, alliances and networks, operating locally, nationally and across borders; individual companies; new ‘business in society’ coalitions, as well as a growing number of national business initiatives acting specifically and directly on social issues; regional and international multilateral governmental organisations such as the European Commission (EC) and the International Labour Organisation (ILO); think tanks, foundations, research institutes and academic institutions; and individual citizens.(Id.,pag.,17)*

Estas colaborações podem levar a mudanças organizacionais e sociais, abordando as deficiências das políticas e programas corporativos por meio do desenvolvimento de interações sociais intersectoriais que têm o potencial de transformar organizações e sociedades. Tais colaborações têm a capacidade de transformar interesses divergentes em compromissos que combinam as capacidades e os recursos únicos de cada uma das organizações que em conjunto geram mais valor do que aquele que isoladamente poderiam oferecer (Brinkerhoff, 2002; Selsky & Parker, 2005 e 2010)

As parcerias sectoriais podem trazer uma série de benefícios, tanto para as organizações parceiras, quanto para a comunidade atingida diretamente pelos programas e ações sociais desenvolvidas por estas formas de colaboração intersectorial. Potencialmente, os benefícios para os participantes de alianças intersectoriais são (Nelson, J., & Zadek, S., 2000, pag.8).

- ✓ Desenvolver capital humano, a partir de novas oportunidades de formação e desenvolvimento.
- ✓ Melhorar a eficiência operacional, reduzindo custos e melhorando o processo para atuação social.
- ✓ Alcançar a inovação organizacional, operando em um ambiente com desafios e oportunidades complexas, que demandam soluções criativas.
- ✓ Aumentar o acesso aos recursos financeiros, materiais, técnicos e administrativos, destacando-se a ampliação da rede de relacionamentos.

- ✓ Melhorar o acesso à informação, o que inclui a aprendizagem sobre as pessoas e as comunidades, e pode resultar no aperfeiçoamento dos serviços.
- ✓ Ampliar a capacidade de entregar produtos e serviços mais efetivos, tanto na perspectiva das organizações parceiras quanto das populações e comunidades atendidas pelas ações sociais.
- ✓ Aumentar a reputação e a credibilidade junto aos principais acionistas e indivíduos ou organizações, direta ou indiretamente relacionados com a atuação social.
- ✓ Fortalecer a sociedade civil e os princípios democráticos, um dos objetivos principais do governo e de muitas organizações do setor não lucrativo, mas que também se torna crítico para os interesses de longo prazo das empresas que partilham as alianças intersectoriais.

De acordo com Selsky & Parker, (2011, pag.,22), para organizações de todos os setores, os recursos escassos e demandas conflitantes das partes interessadas significam que responder às necessidades sociais é uma questão de escolha:

*- “As organizações governamentais veem as necessidades sociais pela provisão de bens públicos; as empresas perspetivam as necessidades sociais como forma de melhorar a reputação corporativa em atividades de "responsabilidade social" ou como impedimento há realização de estratégias lucrativas; as organizações sem fins lucrativos podem ver nas necessidades sociais o resultados das falhas dos mercados ou do Estado no fornecimento de bens ou serviços necessários ou como expressões emergentes de novos valores sociais.”*

As parcerias sociais envolvem uma ação coletiva (Waddock, 1991), de organizações de todos os setores, formada explicitamente para abordar questões e causas sociais que ativamente envolvam os parceiros de forma contínua (Selsky & Parker, 2005):

*- “are defined as cross-sector projects formed explicitly to address social issues and causes that actively engage the partners on an ongoing basis” (pag., 850).*

As parcerias entre empresas, governos e sociedade civil que abordam causas sociais, experimentaram um rápido crescimento (Sanzo et al., 2015). São comumente distinguidas quatro categorias principais de alianças intersectoriais (Selsky & Parker, 2005).

No artigo sobre “*Cross-Sector Partnerships to Address Social Issues: Challenges to Theory and Practice*”, Selsky & Parker (2005, pag.,854), argumentam que as parcerias setoriais podem surgir de quatro áreas principais, "arenas (na definição das autoras)": colaborações entre Setor Privado – Setor Social, entre Setor Privado –Setor Público, entre Setor Público –Setor Social e a quarta forma de colaboração apresentada é a aquela que ocorre a partir da atuação dos três setores (Setor Privado – Setor Social –Setor Público), a trissetorial. Em síntese:

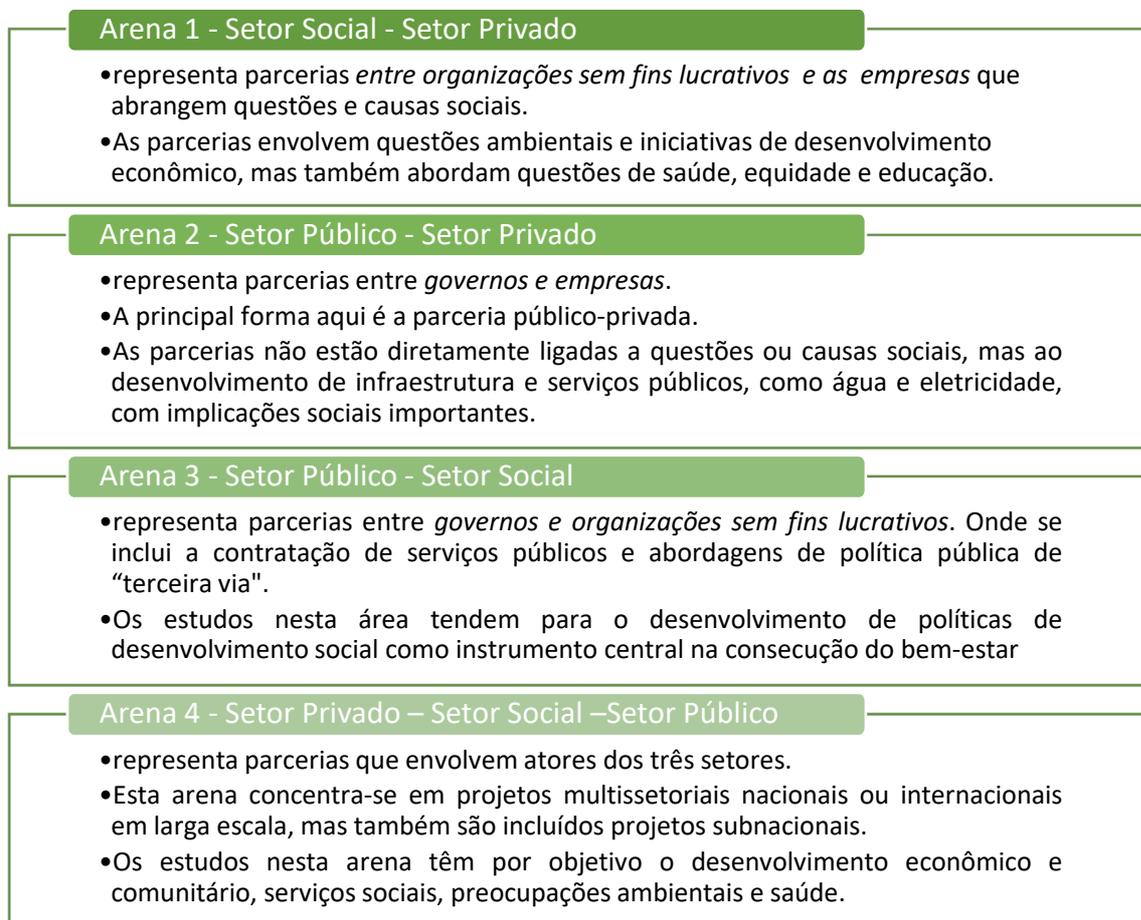


Figura 5 - Áreas de atuação das parcerias sociais (adaptado de Selsky & Parker, 2005)

As autoras, (2005, pag.,850) identificam nas parcerias Trissetoriais que envolvem atores governamentais, da sociedade civil e do mercado - os três principais setores -, um

compromisso colaborativo para abordar questões e causas sociais, aproveitando as capacidades, recursos e conhecimentos de cada organização parceira. Nessas parcerias, que caracterizam como cross-sectorial-partnerships, (CSSPs), as organizações abordam desafios como desenvolvimento económico, educação, cuidados de saúde, pobreza, fortalecimento da capacidade da comunidade e sustentabilidade ambiental.

As parcerias Trissetoriais ofereçam assim, soluções aprimoradas e inovadoras para problemas económicos, sociais e ambientais por meio da combinação de capacidades e recursos de atores organizacionais em diferentes setores (Brinkerhoff 2002).

Os diferentes debates sobre Parcerias Trissetoriais implicam não somente em discussões relacionadas a estratégias, instrumentos e mecanismos de gestão social, mas envolvem também a relação de sociedades, instituições, organizações e indivíduos com a provisão de políticas sociais. O resultado foi definido por Murphy, M., & Arenas, D. (2010), com o que parece ser - uma verdadeira polissemia quanto à ideia de parceria. Sendo assim, os estudos sobre Parcerias Trissetoriais exigiriam abordagens teórico-conceituais e metodológicas capazes de lidar com a complexidade que marca a aproximação de variados atores de diferentes esferas da sociedade.

Os desdobramentos da construção das parcerias Trissetoriais na esfera pública e a compreensão das suas perspectivas para a modernização da gestão das políticas sociais é abordada na secção seguinte.

### **2.3.2. Plataformas conceituais para análise das Parcerias Trissetoriais**

Selsky & Parker(2005), identificaram as principais correntes e tradições teóricas de análise das Parcerias Trissetoriais, presentes na literatura: a plataforma de dependência de recursos, a plataforma de questões sociais e a plataforma do setor social (2005, pag., 851–854), onde os objetivos de colaboração são distintos:

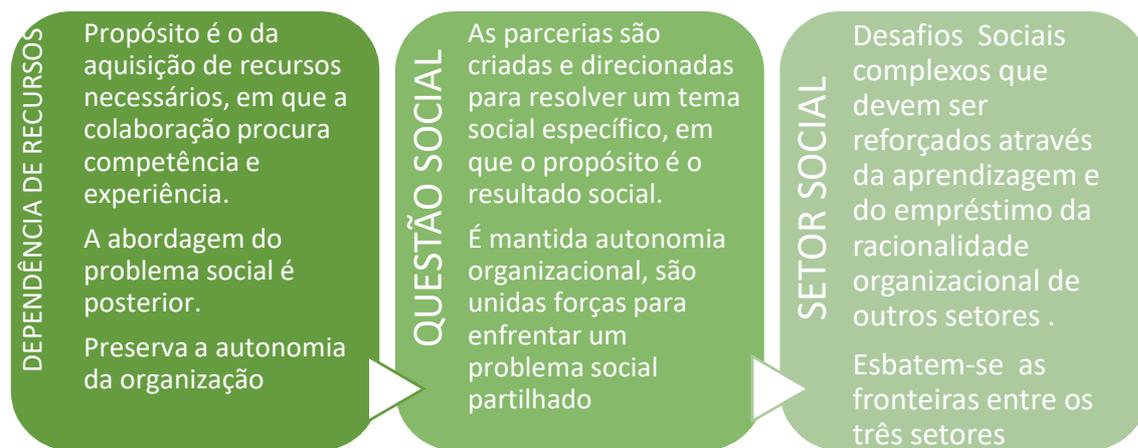


Figura 6 - Parcerias trissetoriais - Plataformas conceituais ( adaptado de Selsky & Parker, 2005)

**(i) A Plataforma de Dependência de Recursos** (*Ressource Dependende Platform*) refere-se à literatura que parte do princípio de que as colaborações entre atores governamentais, da sociedade civil e do mercado constituem-se fundamentalmente na tentativa de resolução de dar resposta às necessidades organizacionais ou de resolver problemas organizacionais. Com ênfase no interesse próprio de curto prazo, a plataforma de dependência de recursos tende a promover parcerias que são facilmente dissolvidas quando os objetivos são atingidos. Geralmente, o " *problema* " social é amplamente reconhecido e definido a prior e as parcerias tornam-se uma ferramenta com a qual a organização ganha ou sustenta o seu núcleo de vantagens.

Esta abordagem argumenta que as organizações colaboram para ganharem vantagens competitivas: ou porque não possuem competências críticas/recursos que possam desenvolver por conta própria, ou em tempo útil porque os seus ambientes organizacionais são mais incertos. Esta visão confirma distinções setoriais, evidenciada em "minimizar as dependências inter-organizacionais e preservando a autonomia da organização" (Gray & Wood, 1991 Ap. por Selsky & Parker, 2005, pag.,852).

**(ii)** A segunda corrente, usualmente encontrada nos estudos sobre Parcerias Trissetoriais, seria a chamada **Plataforma da Questão Social** (*Social Issues Platform*). Nessa perspetiva, as colaborações entre o Estado, organizações da sociedade civil e do mercado são vistas como

partes interessadas para a construção de uma parceria social e nessa perspectiva, apareceriam e seriam desenhadas a partir dessa motivação e perspectiva centrais.

Na origem desta dinâmica encontram-se lacunas entre expectativas e performances das organizações. A ideia é de que a turbulência/ruido ambiental manifestam-se como questões sociais percebidas como "meta problemas" que excedem o alcance de organizações individualmente e nesse sentido, a colaboração intersectorial é, aqui, assumida como "um arranjo social temporário em que dois ou mais atores sociais trabalham em conjunto para um único fim comum exigindo a transmutação de materiais, ideias e/ou relações sociais para atingir esse fim" (Roberts & Bradley, 1991 Ap. por Selsky & Parker, 2005). As entidades parceiras pretendem manter a autonomia organizacional ao unir forças para enfrentar um problema social partilhado.

Como destacam Selsky & Parker (2005), na plataforma dependência de recursos, as organizações associam-se principalmente para servir os seus próprios interesses (propósito: aquisição de recursos necessários, em que a colaboração procura competência e experiência) para posteriormente, abordarem uma preocupação social. Na plataforma das questões sociais, a questão social é primordial e as parcerias são criadas e direcionadas para resolver um tema social específico, em que o propósito é o resultado social.

**(iii) Plataforma do setor social** (*Societal Sector Platform*), é encontrada fora do âmbito dos estudos organizacionais, em que as novas relações colaborativas entre governos, empresas e organizações da sociedade civil esbatem as fronteiras entre os três setores.

A indefinição de limites ocorre quando a organização de um setor adota ou captura o papel ou função tradicionalmente associada a outro setor, por consciencialização da incapacidade dos setores que tradicionalmente tem essa função em responderem a problemas sociais cada vez mais complexos e que devem ser reforçados através da aprendizagem e do empréstimo da racionalidade organizacional de outros setores (Id., pag., 853)

Para as autoras, dentre os fatores mais relevantes pela literatura produzida por esta corrente de discussão, de criação das Parcerias Trissetoriais, encontram-se referências:

- *As reduções no apoio governamental* para os projetos sociais desenvolvidos pelas Organizações da Sociedade Civil e as mudanças na doação filantrópica incentivam as organizações sem fins lucrativos a captarem recursos por via de atividades comerciais;
- *Enfraquecimento da capacidade de governação* das organizações do Estado (privatização e a perda de confiança pública) enfraqueceram os governos em todos os níveis, forçando os organismos e as instituições públicas a proverem bens e serviços públicos através de organizações empresariais e da sociedade.
- As empresas precisam responder a um maior número de eleitores do que anteriormente, e a *pressão de grupos de interesses* exigem-lhe uma maior responsabilidade social, motivando a inserção de temáticas e práticas ligadas à cidadania nas suas políticas de gestão.

Esta plataforma examina características distintivas dos principais setores da sociedade, como: valores, motivações e práticas, bem como seus papéis/ funções. Também enfatiza o papel central da aprendizagem organizacional enquanto processo de absorção de novas práticas. A aprendizagem transforma os atores setoriais de tal forma que, mesmo quando uma parceria termina, as organizações participantes mantêm uma nova maneira de pensar sobre sua missão, atividades e identidade setorial (Selsky & Parker, 2005, Ap. Waddock, 1991).

### **2.3.3. Criação de valor**

As organizações sociais contribuem para a sociedade através da sua criação de valor social. Elas operam num contexto cada vez mais turbulento, onde a construção de organizações sustentáveis emerge como uma necessidade crítica (Weerawardena et al., 2010).

As alianças intersectoriais abrangem uma ampla gama de relacionamentos inter-organizacionais ao longo de um *continuum*, desde a resolução de conflitos até alianças integrativas, nas quais as entidades parceiras combinam competências e recursos num processo de aprendizagem sistemática (Murphy, M., & Arenas, D., 2010). Aqui, destaque-se o poder de influência destas alianças na formulação de políticas públicas, através da integração

de recursos diversos e competências organizacionais provenientes de diferentes setores e que podem orientar e influenciar as políticas sociais e os órgãos públicos encarregados de sua implementação.

A importância das parcerias como mecanismos para abordar questões sociais complexas foi aprimorada por Austin & Seitanidi (2012a e 2012 b) como mecanismos de co-criação de valor. Estes autores apresentam o conceito de 'valor colaborativo' como sendo *“os benefícios transitórios e duradouros em relação aos custos que são gerados devido à interação dos colaboradores e que se revertem para organizações, indivíduos e sociedade”*.

Para estes autores, a noção de criação de valor serve, em primeiro lugar, como a razão subjacente e o ímpeto para o desenvolvimento de parcerias. As parcerias são assim, implícita e explicitamente baseadas na noção de que, trabalhando conjuntamente, as organizações podem obter resultados que de outra forma não seriam possíveis - ou em outras palavras, *“o valor é criado trabalhando em conjunto”* (M.M. Seitanidi, A. Crane, 2009). A criação de valor refere-se à obtenção de resultados organizacionais e sociais positivos como resultado da colaboração (Austin & Seitanidi, 2012a; Sanzo et al., 2015)

Pelo termo "criação de valor", conforme apresentado pelos autores, Mendez et al., (2016) e por M. Murphy, D. Arenas, J.M. Batista (2014), referimo-nos aos benefícios criados para as organizações sociais bem como para comunidades afetadas por tais colaborações. Em geral, as colaborações intersectoriais formam-se para abordar uma questão social, no entanto as organizações participantes também podem ter outras razões para assumirem esse compromisso - aumentar os recursos financeiros ou tecnológicos, melhorar as competências de gestão, acesso a novos conhecimentos ou redes de conhecimento, legitimidade, aumentar o reconhecimento – todos estes objetivos podem levar a vantagens competitivas de um tipo ou outro (Murphy et al., 2014)

As formas de valor criadas para as entidades parceiras e para a sociedade podem incluir uma ampla gama de benefícios diferentes num contexto em que os lucros e a participação de mercado normalmente não são os principais objetivos da colaboração. Dado que os significados atribuídos ao termo "criação de valor" neste contexto podem ser complexos e

heterogêneos, as colaborações bem-sucedidas são consideradas aquelas que alcançam os benefícios esperados da parceria (Sanzo et al. 2015)

#### **2.3.4. Vinculando as parcerias setoriais à estratégia das organizações**

Como pode ser observado, estudar parcerias sociais como mecanismos de mudança é importante para entender o estabelecimento de novas pontes organizacionais e compromissos entre setores, por meio das quais se destaquem o potencial de inovação social. Tal como Austin (2000) a premissa inicial do presente estudo é a de que a criação de valor é a justificativa central para parcerias entre setores e *refere-se à obtenção de resultados organizacionais e sociais positivos como resultado da colaboração*. A geração de valor *tende a melhorar o relacionamento entre os parceiros envolvidos*, é assim, um produto de fortes relações intersectoriais e um impulsionador da colaboração contínua (Murphy et al.,2014, citando Austin 2000).

Assim, o presente estudo concentra-se no sucesso das parcerias sociais e avalia a sua influência no desenvolvimento de inovações e no desempenho das organizações da economia social.

##### **2.3.4.1. A influência dos benefícios na construção das parcerias**

Os benefícios das alianças intersectoriais para as comunidades e a sociedade são decorrentes da potencialização da qualidade das ações desenvolvidas em conjunto, que podem fazer com que os problemas sociais sejam atendidos de maneira mais efetiva. Além disso, sabe-se que maior valor pode ser criado para organizações, indivíduos e sociedade a partir da colaboração. No entanto, a magnitude do valor está relacionada à natureza dos recursos envolvidos.

Dado o ambiente incerto de hoje, a adaptabilidade é condição essencial para a sobrevivência de qualquer organização e as organizações sem fins lucrativos não são uma exceção (Choi 2014).

As organizações sociais costumavam ter menos interesse nas técnicas de gestão para melhorar o desempenho organizacional, dada a dificuldade em avaliar o desempenho organizacional e a alta dependência de financiamento do governo. No entanto, as mudanças ambientais, com o número crescente de organizações sem fins lucrativos, a exigência na prestação de serviços pelos utentes e a diminuição ou congelamento do financiamento pelo Estado, intensificaram a competição entre as organizações (Salamon 2007).

Pesquisas anteriormente referidas, demonstram que as organizações são cada vez mais obrigadas a desenvolver estratégias que alcancem metas financeiras e de desempenho. No entanto, poucas são as investigações que tentam perceber como os benefícios da parceria e o desempenho de forma combinada contribuem para melhorar a eficácia e a sustentabilidade das organizações (Macedo et al., 2015; Mendez et al., 2016). Indo além dos resultados ou dos benefícios alcançados, a literatura enfatiza que, em última análise, cada organização deve determinar por si mesma até que ponto o processo de parceria alcançou as suas expectativas (Mendez et al., 2016, citando Austin, 2000)

Os aspetos referidos tornam difíceis de prever as consequências da construção das parcerias na estratégia das organizações. Um processo de parceria será considerado bem-sucedido quanto maior for o nível de benefícios percebidos pelos resultados da parceria. A resposta a esta questão será endereçada pela identificação dos benefícios que as organizações pretendem obter da relação da parceria. Assim, pretende-se testar a seguinte hipótese:

**Hipótese 1:** *Existe uma associação positiva entre os benefícios das parcerias sociais e a construção de parcerias na estratégia das organizações?*

#### **2.3.4.2. A influência do sucesso das parcerias na inovação social e no desempenho organizacional**

Este estudo argumenta que considerar parcerias sociais através do lente de compromissos corporativos gera uma compreensão mais abrangente da variedade de tipos de compromisso desejáveis entre os setores, enfatizando a importância da construção de pontes que recebeu

pouca atenção na literatura (Selsky & Parker, 2005) e destaca o potencial de inovação por meio de colaborações com partes interessadas.

Sobre o crescimento e desenvolvimento da cooperação intersectorial, Austin (2000) considera que este aspeto vem sendo incentivado tanto pelo ambiente macro, gerado pelas mudanças nas forças políticas, econômicas e sociais, quanto pelo ambiente micro da sociedade, beneficiando tanto as organizações do setor social quanto as empresas.

Por isso, as parcerias enfatizam tipicamente um "imperativo para obter benefícios para a comunidade, em vez de interesses particulares". As parcerias geralmente tratam das responsabilidades sociais das organizações participantes, seja em resposta a pressões externas (reativa), em antecipação a possíveis problemas sociais que possam surgir no futuro (proactiva), ou como parte do processo de interação, adaptando-se a questões emergentes (adaptativa) (Van Tulder, R., Seitanidi, M., Crane, A., & Brammer, S., 2015)

Além disso, o processo que conduz a definição de inovação social revela práticas de cooperação, em que os atores sociais movem-se em novas formas de organização que visam e geram mudança social. Citando Bignetti (2011) a IS *"surge do estabelecimento de redes de colaboração preenchendo as lacunas deixadas pela retração ou pela inação do Estado"*, manifesta-se fundamentalmente, *"através da participação e da cooperação de todos os atores envolvidos, gerando soluções novas e duradouras para grupos sociais, comunidades ou para a sociedade em geral"*.

É também neste contexto que entre as grandes empresas, instituições, Estado e sociedade civil que se têm vindo a assistir uma crescente consciencialização, da relevância da inovação social nas sociedades atuais como um *"factor essencial para promover o crescimento sustentável, garantir empregos e aumentar as habilidades competitivas, especialmente no meio da crise dos mercados económicos e financeiros"* (Sanzo et al., 2015 Ap., Howaldt & Schwarz, 2010).

Embora a maioria dos estudos de colaboração intersectorial explique quais os motivos e dinâmicas que motivam estas colaborações, poucos lidaram com a forma como potenciam o desenvolvimento de inovações. É neste contexto que colocamos as questões seguintes:

**Hipótese 2:** *Os benefícios da parceria estão positivamente associados ao desenvolvimento de inovações como resultado da parceria?*

O foco dos resultados esperados das parcerias na inovação dá a indicação de quanto a realização dos benefícios esperados promove a identificação das inovações. Também indicam o quanto os benefícios esperados da relação de parceria enquadram a decisão de fomentar novas colaborações para iniciar um processo de desenvolvimento ou de adoção de inovações. Como resultado, organizações que fomentam estratégias de construção de parcerias tendem a ser mais inovadoras, elevando a organização a um nível de desempenho superior. Donde deste estudo emerge uma outra questão:

**Hipótese 3:** *O desenvolvimento de inovações como resultado da colaboração está positivamente associado ao desempenho organizacional?*

### **3.METODOLOGIA**

A metodologia, está relacionada com a estratégia de investigação, é o caminho que a investigação pretende seguir para atingir os seus objetivos, o foco é a discussão sobre o modo como a investigação é conduzida (Macedo I., 2015).

### **3.1. Objetivos e Estrutura do Capítulo**

Este capítulo tem como principal objetivo descrever e justificar a abordagem metodológica adotada nesta investigação. No essencial, o presente estudo construído a partir duma abordagem metodológica quantitativa, de natureza exploratória, sobre uma amostra de organizações sociais que operam no norte de Portugal, pretende explorar, na discussão sobre a necessidade das organizações desenvolverem estratégias para criarem uma organização sustentável, uma reflexão sobre a importância das parcerias sectoriais e de como esta estratégia tem impacto no desenvolvimento de inovações.

### **3.2. Método de pesquisa**

A presente investigação baseia-se na lógica dedutiva. Esta teoria representa a visão mais comum da natureza da relação entre a teoria e a pesquisa social. Neste caso, o investigador com base na literatura, deduz hipóteses que serão utilizadas no estudo empírico. Para tal, será realizado uma recolha de dados, a fim de recolher resultados que irão confirmar ou rejeitar as hipóteses (Bryman,2001).

A abordagem quantitativa afigurou-se assim, como sendo a estratégia mais adequada aos objetivos do estudo empírico. Centra-se na objetividade, influenciada pelo positivismo, incorpora as práticas e as normas do modelo científico e interpreta a visão da realidade social como uma realidade externa e objetiva (Bryman, 2001).

Uma vez que se pretende averiguar a perceção dos gestores das organizações relativamente aos contributos da relação de parceria sobre o desenvolvimento de inovações, através da realização de um inquérito por questionário, o método quantitativo será o mais indicado para a presente investigação.

### **3.3. Tipo de Amostra e Recolha de Dados**

O estudo recorreu a uma amostra de organizações localizadas na região norte, por razões de área de residência da autora desta dissertação. A pesquisa das instituições foi realizada mediante consulta da plataforma portuguesa das Organizações não Governamentais e

consulta à Rede de Serviços e Equipamentos Sociais (Carta Social), tutelada pelo Ministério da Solidariedade e da Segurança Social.

A metodologia de recolha de dados utilizada foi a do inquérito por questionário. A internet foi o meio selecionado para o contacto com as organizações e para a administração do questionário. Este foi dirigido para o correio eletrónico de 241 instituições com sede na região norte. Nesta fase, por consulta aos websites das instituições foram confirmados os endereços eletrónicos registados na carta social e na plataforma das ONG, a fim de evitar falhas de envio, por desatualização das moradas. No total, foram obtidos 108 questionários validamente respondidos, representando 45% do total das instituições inquiridas.

A utilização do inquérito online deveu-se sobretudo, à economia de recursos e à facilidade de acesso na obtenção de respostas, principalmente, por a população-alvo/organizações se encontrarem, geograficamente, dispersas pelos vários concelhos da região norte.

### **3.4. Design do Questionário**

A escolha do design de pesquisa (inquérito por questionário) foi determinada pela natureza das questões de investigação e dos objetivos propostos. A construção do questionário seguiu as recomendações de Vaus (2001).

O questionário foi construído e distribuído, online, utilizando as ferramentas de software da Qualtrics. No questionário administrado foi dada informação sobre o âmbito e objetivos do estudo, instruções de preenchimento e contactos para esclarecimentos adicionais sobre o estudo ou preenchimento do questionário. Foi também incluída uma cláusula de consentimento informado no sentido de transmitir aos respondentes a sua livre participação na investigação e a confidencialidade da recolha e tratamento de dados para análise estatística e com apresentação agregada.

A estrutura integra cinco grupos de questões: (i) Recolha de Dados da Organização (ano de registo, distrito, área de atividade, estatuto jurídico, estatuto de IPSS, estrutura de fontes de financiamento); (ii) Caracterização das Parcerias (existência ou não de colaboração de parceria, principal contributo, duração e entidades); (iii) Grupo de Escalas: Desempenho Organizacional, Benefícios da Parceria e (iv) integra os agradecimentos e caracterização demográfica dos inquiridos ( sexo, idade e habilitações literárias), grau de confiança de

resposta ao questionário e salienta a possibilidade de o inquirido disponibilizar o seu endereço de e-mail para obter informações relativamente à análise de estudo e com a possibilidade de poder acrescentar uma outra informação que considere importante.

A maioria dos campos possibilitava a resposta com base na seleção entre várias opções, com a intenção de reduzir a probabilidade de erro ou de respostas pouco precisas, os únicos campos que permitiram a resposta livre foram os de caracterização demográfica dos inquiridos e os relativos aos de preenchimento de campos numérico pelas organizações.

### **3.5. Operacionalização dos Conceitos**

Os dados utilizados no presente estudo resultaram da operacionalização dos conceitos, os quais foram retirados da literatura relevante, tratando-se assim de instrumentos fiáveis e devidamente validados. A operacionalização de conceitos em variáveis empiricamente observáveis é um procedimento fundamental para a viabilização de qualquer investigação científica (Quivy & Campenhoudt, 2005).

O presente estudo concentra-se no sucesso das parcerias sociais e avalia a sua influência no desenvolvimento de inovações e no desempenho das organizações da economia social através da formulação das seguintes hipóteses:

**Hipótese 1:** *Existe uma associação positiva entre os benefícios das parcerias sociais e a construção de parcerias na estratégia das organizações?*

**Hipótese 2:** *Os benefícios da parceria estão positivamente associados ao desenvolvimento de inovações como resultado da parceria?*

**Hipótese 3:** *O desenvolvimento de inovações como resultado da colaboração está positivamente associado ao desempenho organizacional?*

#### **3.5.1 Escala do sucesso das parcerias**

O sucesso das parcerias foi medido através de 9 dos 10 itens originais da Escala de Sucesso das parcerias desenvolvidas pelos autores Mendez et al. (2016), tendo sido apenas retirado o item a que refere o impacto das parcerias nas relações públicas.

No nosso estudo tal como Mendez et al. (2016), o sucesso das parcerias pode ser conceituado como a “conquista de benefícios” mutuamente importantes para as entidades que integram a relação de parceria (empresas, Estado e outras organizações sociais) que avaliam os resultados esperados da colaboração. Assim, um processo de parceria será considerado bem-sucedido quando atingir os resultados/benefícios de colaboração esperados.

Dos itens utilizados, os primeiros 3 medem fatores específicos dos (i) benefícios reputacionais da relação da parceria; os 5 itens seguintes da escala percebem os (ii) benefícios organizacionais da relação de parceria o último item da escala de sucesso das parcerias representa o reconhecimento de (iii) benefícios societais à relação da parceria, conforme melhor discriminado na tabela 1.

*Tabela 1 - Escala de Sucesso das Parcerias*

<b>Conceito</b>	<b>N.º</b>	<b>Itens – Indicadores Originais</b>
<i>(i) Benefícios Reputacionais</i>	<b>1</b>	Melhorar a visibilidade da organização na sociedade (I4_1)
	<b>2</b>	Aumentar o reconhecimento dos stakeholders em relação à organização (I4_2)
	<b>3</b>	Aumentar a lealdade e o comprometimento dos nossos utentes/beneficiários (I4_3)
<i>(ii) Benefícios Organizacionais</i>	<b>4</b>	Diferencia-nos de outras organizações (I4_4)
	<b>5</b>	Alcançar uma vantagem competitiva(I4_5)
	<b>6</b>	Facilitar a aquisição de recursos através de outras entidades (I4_6)
	<b>7</b>	Aumentar a procura pela nossa organização (I4_7)
	<b>8</b>	Melhorar os nossos resultados económicos (I4_8)
<i>(iii) Benefícios Societais</i>	<b>9</b>	Aumentar a motivação dos nossos funcionários e a sua identificação com questões sociais (I4_9)

**Fonte:** Tabela Adaptada da Escala de Mendez et al. (2016)

Todos os itens da escala encontram-se formulados de forma a traduzir uma concordância que revela o reconhecimento dos participantes do contributo para a organização da relação de parceria.

Assim, a escala de benefícios aplicado no presente estudo, tem como objetivo avaliar os contributos alcançados pela relação de parceria traduzindo-se o grau de concordância dos participantes através de uma escala tipo Likert de 7 pontos (1= Discordo Totalmente a 7 = Concordo Totalmente).

O Alfa de Cronbach apontado pelos autores da escala obteve um valor de consistência interna significativo (0.85).

### 3.5.2 Escala de Desempenho Organizacional

A operacionalização da escala de desempenho organizacional baseou-se na abordagem dos autores, Shoham A., Ruvio, A. Lima, & Schwabsky, N. (2006). Da escala original foi utilizada a dimensão temporal (desempenho aferido contra as realizações do passado, os planos atuais e metas futuras).

O desempenho organizacional foi medida através dos 4 itens originais da Escala de Desempenho Organizacional desenvolvida por aqueles autores (Tabela 2)

*Tabela 2 - Escala de Desempenho Organizacional*

<i>Conceito</i>	<i>N.º</i>	<i>Itens – Indicadores Originais</i>
<i>Desempenho Organizacional</i>	1	O desempenho da organização de uma forma geral em relação ao plano estabelecido para os últimos 3 anos (K12.1.1)
	2	As melhorias alcançadas em relação aos recursos envolvidos em relação ao plano estabelecido para os últimos 3 anos (K12.1.2).
	3	Ao nível da utilização dos serviços proporcionado aos utentes em relação ao plano estabelecido para os últimos 3 anos (K12.1.3).
	4	Relação custo/eficiência alcançado em relação ao plano estabelecido para os últimos 3 anos (K12.1.4).

**Fonte:** Tabela Adaptada da Escala de Shoham A. et al (2006)

Para caracterizar e medir o desempenho organizacional, pedimos aos entrevistados que avaliassem até que ponto eles acreditavam que os objetivos estabelecidos para um conjunto de indicadores foram alcançados em relação ao plano estabelecido (médio longo prazo). As questões do tipo Likert são de cinco pontos (1= péssimo e 5=excelente).

Relativamente ao Desempenho Organizacional um valor de 1 significava que o desempenho desse indicador específico era significativamente menor do que os objetivos estabelecidos, enquanto que 5 indicavam que excedeu significativamente o objetivo estabelecido.

Apesar de não estarem acessíveis os índices de precisão obtidos pelos autores da Escala, o Alfa de Cronbach apurado no presente estudo foi de (.87) revelando a aplicação desta escala uma consistência interna elevada.

### **3.5.3. Inovação**

Para medir o desenvolvimento das inovações nas organizações, utilizamos a escala de Sanzo et al. (2015) para aferir: – *“Em que medida a existência da parceria contribuiu para o desenvolvimento de inovação (ex: novos serviços/programas sociais; implementação de novas técnicas/modelos de gestão”*.

Cada organização foi convidada a reportar o grau de concordância com as questões (afirmações apresentadas) utilizando uma escala de Likert de sete pontos, em que 1 corresponde à afirmação: “Não contribuiu nada” e 7 correspondente à afirmação “Contribuiu extremamente”.

### **3.6. Validade e fiabilidade**

Para testar as hipóteses formuladas recorreu-se à utilização de um questionário, por se considerar o método mais adequado para a recolha de dados. Tendo em conta a adequabilidade do método adotado, a análise quantitativa dos dados foi usada com o intuito de aferir o grau de concordância às questões apresentadas.

Desta forma fica garantida a dedução de conclusões e o estabelecimento de correlações relativamente aos conceitos adotados, de acordo com o modelo conceptual definido.

Entre os diferentes métodos que fornecem estimativas do grau de consistência de uma medida salienta-se o coeficiente de Cronbach, sobre o qual assenta a confiança da maioria dos investigadores (Maroco & Garcia-Marques, 2006).

O coeficiente Alfa de Cronbach foi utilizado para avaliar a consistência interna e confiabilidade do questionário. Mede a correlação entre respostas do questionário através da análise das

respostas dadas pelos respondentes, apresentando uma correlação média entre as perguntas. Varia entre 0 e 1 (Tabela 4), sendo que um valor próximo da unidade revela um nível elevado de confiabilidade ou consistência do instrumento.

Tabela 3 - Alfa de Cronbach

<i>alfa de Cronbach</i>	<i>Fiabilidade Interna</i>
$\alpha > 0.9$	Muito Boa
$0.8 < \alpha < 0.9$	Boa
$0.7 < \alpha < 0.8$	Razoável
$0.6 < \alpha < 0.7$	Fraca
$\alpha < 0.6$	Inadmissível

Descritos os aspetos de natureza metodológica, procede-se num capítulo seguinte à Análise dos Resultados.

#### **4. ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS**

É objetivo deste capítulo apresentar a análise de dados e os resultados da investigação empírica efetuada no âmbito do presente estudo. Este capítulo integra um primeiro ponto dedicado à caracterização das organizações inquiridas. Seguidamente, proceder-se-á à análise quantitativa das variáveis latentes em conformidade com as hipóteses formuladas no capítulo anterior.

Neste capítulo são apresentados os resultados do presente estudo, para o que se procedeu inicialmente à análise descritiva (medidas de tendência central e de dispersão), e ao estudo da consistência interna das medidas utilizadas. De seguida são apresentados os estudos correlacional e comparativo com vista a testar as hipóteses de investigação inicialmente formuladas. Para efetuar o tratamento estatístico dos resultados obtidos utilizou-se o software da IBM SPSS *Statistics* V.26

#### 4.1. Caracterização da amostra

Foram recolhidas respostas de 108 organizações sociais localizadas na região norte, maioritariamente no distrito do Porto (30,6%), seguindo-se os distritos de Braga e de Viana do Castelo, correspondendo a 25,9% e 16,7% da distribuição territorial das organizações inquiridas. Cerca de 9,3% das organizações inquiridas não indicaram o distrito.

Quadro 5 -Distrito da Amostra

	Frequência	%	% Acumulada
DISTRITO	Porto	33	30,6%
	Braga	28	25,9%
	Viana do Castelo	18	16,7%
	Vila Real	10	9,3%
	Omisso	10	9,3%
	Bragança	9	8,3%
	Total	108	100,0%

Desenvolveram a sua atividade sobretudo nos serviços sociais (75,9%), seguindo-se a saúde (11,1%) e a Cultura (7,4%), residualmente, 5,6% das organizações que participaram no estudo desenvolvem as suas atividades nas áreas do Ensino/Investigação Científica, Desenvolvimento e Tutela de Direitos Cíveis e na Atividade Internacional.

Quadro 6 –Principal área de Atividade

	Frequência	%	% Acumulada
ATIVIDADE	Serviços Sociais	82	75,9%
	Saúde	12	11,1%
	Cultura	8	7,4%
	Ensino/ Inv.Científica	2	1,9%
	Desenvolvimento	2	1,9%
	Promoção e Direitos Cíveis	1	0,9%
	Atividade Internacional	1	0,9%
	Total	108	100,0%

A intervenção na área da terceira idade é a que agrega um maior número de respostas (39%), seguida das respostas dirigidas à Infância e Juventude (17,1%), Família e Comunidades e Invalidez e Reabilitação (ambas com o mesmo peso de 7,3%).

Quadro 7 – Principal Resposta Social

		Frequência	%	% Acumulada
RESPOSTA SOCIAL	Terceira Idade	32	39,0%	46,3%
	Outra	24	29,3%	29,3%
	Infância e juventude	14	17,1%	17,1%
	Família e Comunidade	6	7,3%	7,3%
	Invalidez e Reabilitação	6	7,3%	7,3%
	Total	108	100,0%	

**Nota:** quando a organização tem mais do que uma área de intervenção, assinala outras. Mas que não diferem das que estão individualizadas no quadro.

Por estatuto jurídico, integram o presente estudo, Associações de Solidariedade Social, (tem maior peso, 61,1%), 11,1% são Pessoas Coletivas de Utilidade Pública, 9,3% são Fundações, sucedem-lhe as ONG (8,3%), as Misericórdias (6,5%) e por últimas as entidades com o estatuto jurídico de Cooperativas, representam 3.7% das organizações participantes.

Quadro 8 - Estatuto jurídico

		Frequência	%	% Acumulada
ESTATUTO JURÍDICO	Associação Solidariedade Social	66	61,1%	61,1%
	Outras	12	11,1%	72,2%
	Fundações	10	9,3%	81,5%
	ONG	9	8,3%	89,8%
	Misericórdias	7	6,5%	96,3%
	Cooperativas	4	3,7%	100,0%
	Total	108	100,0%	

Destas, 94% detinham o estatuto de IPSS.

Quadro 9 - N.º de Entidades com estatuto de IPSS

		Frequência	%
IPSS	IPSS	101	93,5
	Não	7	6,5
	Total	108	100,0%

No que respeita à antiguidade das organizações verificou-se que 52% das organizações estudadas foram fundadas há 25-50 anos, 35% há menos de 25 anos, 18% há mais de 50 anos, contando entre estas, 9% já centenárias.

Quadro 10 - Antiguidade

		Frequência	%
ANTIGUIDADE	< 10 anos	5	5%
	[11 - 24] anos	27	25%
	[ 25 – 49] anos	56	52%
	[ 50 – 99] anos	10	9%
	> 100 anos	10	9%
	Total	108	100,0%

Aproximadamente, 84,3% das organizações que responderam ao estudo detêm relações de colaboração/parceria com outras organizações/entidades parceiras.

Quadro 11 - N.º de entidades com relação de parceria

		Frequência	%
PARCERIA	Sim	91	84,3
	Não	17	15,7
	Total	108	100,0%

As relações de parceria são desenvolvidas em maior número com a entidades Estado, Administração Central (Segurança Social, 66,7%, Educação 2,8%) segue-se as Autarquias Locais (6,5%). As parcerias com o setor privado empresarial representam 4,6% e as parcerias com outras OESs, cerca de 3,7%. Aproximadamente 15,7% das organizações referem ter

outras relações de parceria que não as contempladas nas alternativas do questionário, embora não as especificando.

Quadro 12 - Entidades parceiras

	Frequência	%	% Acumulada	
<b>ENTIDADES PARCEIRAS</b>	Estado - Seg. Social	72	66.7%	66.7%
	Estado - Educação	3	2.8%	69.4%
	Autarquia Local	7	6.5%	75.9%
	Empresas privadas	5	4.6%	80.6%
	Outras Organizações Sociais	4	3.7%	84.3%
	Outro	17	15.7%	100.0%
	Total	108	100,0%	

Destas relações de parceria as que tem um maior impacto no cumprimento da Missão das organizações e dos objetivos sociais que lhe estão associados são as parcerias desenvolvidas com o Estado na área da Segurança Social (79,1%), sucedendo-se as parcerias com a Administração Local (7,7%), seguidas das parcerias com as entidades empresariais privadas (5,5%). As parcerias com outras organizações sociais e com o Estado/Educação, foram consideradas as com menor impacto no cumprimento dos objetivos, com uma taxa de resposta de 4,4% e 3.3%, respetivamente.

Quadro 13 - Parcerias com maior impacto

	Frequência	%	% Acumulada	
<b>IMPACTO</b>	Estado - Seg. Social	72	79,1%	79,1%
	Estado - Educação	3	3,3%	82,4%
	Autarquia Local	7	7,7%	90,1%
	Empresas privadas	5	5,5%	95,6%
	Outras Organizações Sociais	4	4,4%	100,0%
	Total	91	100,0%	

Assinaladas as relações de parcerias com maior impacto no cumprimento da Missão das organizações sociais estudadas, foi por estas evidenciado que é no recurso apoio financeiro, ao abrigo de protocolos de cooperação, que resulta o maior contributo das parcerias com o Estado, a cedências de infraestruturas/equipamentos é o item que ocupa o 2.º lugar, outras

respostas (assinaladas como formação, inserção de utentes/encaminhamentos e, outras atividades complementares) foi o 3.º recurso mais assinalado, seguiu-se o apoio em espécie (ex: vestuário e alimentos) e o voluntariado, como os recursos mais procurados pelas OES para a celebração de parcerias.

Quadro 14 - Motivos da parceria

	Frequência	%	% Acumulada
Apoio financeiro	76	83,5%	83,5%
Cedência de infraestruturas/ equipamentos	8	8,8%	92,3%
Outro	4	4,4%	96,7%
Apoio em espécie (ex. Alimentos, vestuário...)	2	2,2%	98,9%
Colaboração de recursos humanos (voluntariado)	1	1,1%	100,0%
Total	91	100,0%	

O propósito do estudo empírico e a tipologia dos dados recolhidos com o uso do questionário impunham o recurso a técnicas de análise de estatística descritiva. A análise univariada foi utilizada para estudar cada um dos itens do questionário isoladamente, tendo sido utilizadas medidas de tendência central (média e moda) e de dispersão (desvio padrão) para descrição das práticas.

#### 4.2. Análise fatorial

Ao conjunto inicial de dados foi efetuada uma análise de fatorial. Nesta análise, foram incluídos todos os itens que integram os conceitos. O recurso a esta técnica justifica-se sempre que se pretende reduzir ou sintetizar um conjunto alargado de variáveis em grupos ou fatores (Pallant, 2009).

A aplicação da análise permite alcançar dois objetivos. Primeiro, permite uma avaliação do grau em que itens que medem os benefícios resultantes da parceria, ao longo das três dimensões, utilizam o mesmo conceito. Assim, pode-se esperar que itens relacionados a cada

dimensão ou itens relacionados a cada tipo de benefício tendem a se agrupar e a constituir um fator. Segundo, permite entender um conjunto complexo de variáveis, reduzindo-as a um número menor de fatores (Howitt e Cramer, 2001).

A análise fatorial é geralmente conduzida quando não existe uma teoria prévia subjacente ou evidências empíricas suficientes que explicitem como os itens de determinado instrumento devem ser agrupados e avaliados ou, por outro lado, quando é necessário confirmar ou refutar a estrutura fatorial de determinado instrumento. Assim, se um conjunto de variáveis mede a mesma coisa, deverão ter elevada correlação entre si (formando um grupo) e baixa correlação com variáveis fora desse grupo (Field, 2010)

A aplicação desta análise pressupõe a aplicação dos testes de Medida de Adequação da Amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e de Esfericidade de Bartlett. O primeiro destes verifica a adequabilidade da análise fatorial ao conjunto de dados a analisar. O índice resultante da sua aplicação varia entre 0 e 1, considerando-se a análise fatorial desadequada quando este é inferior a 0,5 (Maroco et al, 2006). O Teste de Esfericidade de Bartlett, por sua vez, testa a hipótese de a matriz de correlação entre as variáveis ser uma matriz identidade de determinante igual a 1, ou seja, de não existir relação entre as variáveis, pressupondo a aplicação da análise fatorial a rejeição desta hipótese. Foi considerado um nível de significância de estatística  $p < 0.05$ .

Os valores de KMO mostram a proporção da variância que os indicadores apresentam em comum. Como regra para interpretação dos índices de KMO, valores da análise fatorial, menores que 0.5 são considerados inaceitáveis, valores de KMO entre 0.6 e 0.7, são considerados razoáveis, entre 0.7 e 0.8, são considerados médios, valores de KMO entre 0.8 e 0.9 são considerados bons e ótimos para KMO maiores que 0,9 (Hair et al 2010).

Foram submetidos à análise fatorial os itens que influenciam a decisão da escolha da parceria, com rotação Promax e Normalização de Kaiser, rotação convergida em 5 iterações, tendo sido extraídos três fatores relacionados aos 10 itens da escala utilizada. O modelo obtido explicou, 73% da variância total.

Tabela 4 - Teste de KMO e Esfericidade de Bartlett

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		.799
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	514.462
	df	45
	Sig.	.000

O teste KMO, utilizada como medida de ajuste do modelo foi de 0,799 e o teste de Esfericidade de Bartlett foi significativo (*Sig.* =0.000), que é inferior a 0,05 indicando que a matriz de correlação não é uma matriz de identidade (Hair et al. 2010), pelo que a análise fatorial estava adequada para analisar na escala (itens correlacionados).

A validade dos conceitos foi assim avaliada por meio da técnica Análise Fatorial Exploratória. Na tabela 5 estão apresentadas as cargas fatoriais de cada variável nos três fatores resultantes da análise.

Tabela 5 - Análise Fatorial Exploratória

CONCEITOS	Sucesso da Parceria: Benefícios Reputacionais	Sucesso da Parceria: Benefícios Organizacionais	Desempenho Organizacional
	FATOR 1	FATOR 2	FATOR 3
Melhorar a visibilidade da organização na sociedade (I4_1)	1.067		
Aumentar a lealdade e o comprometimento dos nossos utentes/beneficiários(I4_3)	0.819		
Diferencia-nos de outras organizações (I4_4)	0.710		
Aumentar o reconhecimento dos stakeholders em relação à organização(I4_2)	0.703		
Facilitar a aquisição de recursos através de outras entidades (I4_6)		.976	
Melhorar os nossos resultados económicos(I4_8)		.795	
Aumentar a procura pela nossa organização(I4_7)		.722	
Desempenho da organização de uma forma geral, em relação ao plano estabelecido para os últimos 3 anos (K12.1.1 DESEMPENHO PLANO 3A)			0.844
Relação custo/eficiência alcançado em relação ao plano estabelecido para os últimos 3 anos (K12.1.4 CUSTO/EFICIÊNCIA PLANO 3A)			0.792
As melhorias alcançadas em relação aos recursos envolvidos em relação ao plano estabelecido para os últimos 3 anos (K.12.1.2 RECURSOS PLANO 3A)			0.761
<b>Cronbach Alpha</b>	<b><math>\alpha = 0.89</math></b>	<b><math>\alpha = 0.88</math></b>	<b><math>\alpha = 0.87</math></b>

Fonte: Tabela Adaptada Pattern Matrix a (SPSS Statistics)

Método de Extração: Principal Axis Factoring.

Método de Rotação: Promax com Normalização de Kaiser.

<sup>a</sup> Rotação convergida em 6 iterações

Nem todos os itens das escalas originais foram mantidos por não se associarem de forma significativa a um dos fatores:

O conceito **Sucesso das parcerias** (Tabela 2), que na escala original de Mendez et al. (2016) era composto por 9 itens e 3 dimensões, é agora composto por 7 itens que avaliam 2 dimensões. Ambos os itens eliminados, após realização da análise fatorial, não representavam fatores distintos nas dimensões das escalas originais (ii) Realização de **Benefícios organizacionais**, item: – *Alcançar uma vantagem competitiva (I4\_5)* e, na dimensão (ii) Realização de **Benefícios sociais** o único item da escala - *Aumentar a motivação dos nossos funcionários (I4\_9)*. Nesse sentido, a realização da análise fatorial permitiu avaliar o sucesso

das parcerias de maneira mais precisa, enfatizando a realização de benefícios reputacionais com os 4 itens originais e a realização de benefícios organizacionais com 3 dos 4 itens da escala original, sendo retirada a dimensão realização de benefícios reputacionais e o seu único item da escala original.

Relativamente à escala original de **Desempenho Organizacional** (Shoham A. et al., 2006), ao comparar os fatores obtidos, verificou-se que o item 3 – *Nível de utilização dos serviços proporcionados aos utentes*, não se posicionava na escala de modo a representar um fator distinto do Desempenho e por isso foi retirado.

Na avaliação da confiabilidade da escala, os valores do alfa de Cronbach encontrados foram: **0.89** para os **benefícios reputacionais (fator 1)**; iguais a **0.88** para os **benefícios organizacionais (fator 2)** e **0.87** para o **Desempenho Organizacional (fator 3)**, o que indica que todos os itens associados aos conceitos apresentam uma boa consistência interna com valores alfa bastante significativos, indicando que o questionário aplicado operacionaliza um conjunto de escalas fiáveis, suscetíveis de medir o conjunto de variáveis e respetivos componentes propostos.

Dirigindo o resultado anterior à literatura relevante, verifica-se que resultados semelhantes foram encontrados nas pesquisas um resultado semelhante foi encontrado na pesquisa de Mendez et al. (2016), para a dimensão do conceito de sucesso das parcerias, na qual a pontuação média agregada relatada, foi de 0.85 e também na escala de inovação desenvolvida pelo autor McDonald (2007), que apresenta para esta escala uma consistência interna de 0.85, mesmo resultado do presente estudo.

Os fatores 1 e 2 medem os resultados alcançados com a relação de parceria. Avaliam o sucesso da parceria distinguindo duas dimensões: a realização de **Benefícios reputacionais** (fator 1), conceituam a visibilidade da organização na sociedade, o compromisso dos utentes e a diferenciação de outras organizações. A pontuação mais elevada é obtida no aumento da visibilidade da organização na sociedade; na dimensão, realização de **Benefícios organizacionais** (fator 2) o resultado esperado mais elevado foi obtido para a facilidade de

aquisição de recursos através de outras entidades, sucedendo-se, respetivamente, a melhoria dos resultados económicos e aumento da procura da organização.

O fator 3, que integra 4 itens, relaciona-se com a avaliação do ***Desempenho organizacional***. É mais elevado na avaliação do desempenho da organização de uma forma geral.

### **4.3 Análise de resultados**

Após recolher os dados, recorreu-se ao software IBM SPSS Statistics V. 26 para obter a análise estatística e testar as hipóteses definidas anteriormente. De modo a entender os efeitos da relação de parceria e do desempenho da organização na inovação das organizações.

#### **4.3.1 Estatísticas Descritivas**

Na Tabela 6 são apresentadas as estatísticas descritivas das variáveis associadas aos 4 fatores identificados com base na análise fatorial, medidos pela média, moda e desvio padrão.

Tabela 6 - Estatísticas Descritivas

CONCEITOS	MÉDIA	MODA	DP
<b><i>Benefícios Reputacionais</i></b>	<b>5.55</b>		<b>1.312</b>
Melhorar a visibilidade da organização na sociedade	5.63	6	1.211
Aumentar a lealdade e o comprometimento dos nossos utentes/beneficiários	5.63	6	1.293
Diferencia-nos de outras organizações	5.35	6	1.441
Aumentar o reconhecimento dos stakeholders em relação à organização	5.58	6	1.297
<b><i>Benefícios Organizacionais</i></b>	<b>5.30</b>		<b>1.413</b>
Facilitar a aquisição de recursos através de outras entidades	5.25	6	1.382
Melhorar os nossos resultados económicos	5.32	6	1.549
Aumentar a procura pela nossa organização	5.35	6	1.308
<b><i>Desempenho Organizacional</i></b>	<b>3.89</b>		<b>.753</b>
Desempenho da organização de uma forma geral, em relação ao plano estabelecido para os últimos 3 anos	3.91	4	.713
Relação custo/eficiência alcançado em relação ao plano estabelecido para os últimos 3 anos	3.91	4	.812
As melhorias alcançadas em relação aos recursos envolvidos em relação ao plano estabelecido para os últimos 3 anos	3.85	4	.733
<b><i>Inovação</i></b>			
Contributo da parceria para o desenvolvimento de inovações	4.78	5	1.566

Tendo em conta a utilização de uma escala de Likert de 7 pontos, a realização de Benefícios reputacionais e organizacionais, com uma média global superior a 5 (moda de 6) evidenciam que a relação de parceria estabelecida é considerada bem-sucedida.

Assim, a análise das variáveis dos contributos construídos pela relação de parceria, evidenciam níveis elevados:

Percebe-se que esta relação, em média, traduz um maior contributo para a organização em termos de ***Benefícios reputacionais*** (média de 5.55) comparativamente com os ***Benefícios organizacionais*** (média de 5.35), tendo em consideração uma escala de Likert de concordância de 1 a 7. Verifica-se que inexistem uma grande variabilidade entre os itens da

escala de benefícios (média de 1.312 de desvio padrão nos itens reputacionais e 1.413 nos organizacionais). Os benefícios mais procurados, com a construção de parcerias, relacionam-se, em termos reputacionais com: “Melhorar a *visibilidade da organização na sociedade*” e o de “Aumentar a *lealdade e o compromisso dos nossos utentes/beneficiários e*; com o “Aumento da *procura pela nossa organização*” e o de “Melhorar os *nossos resultados económicos*”, em termos benefícios organizacionais.

Relativamente aos indicadores que medem o **Desempenho organizacional** (fator 3), apresentam uma média global de 3.89 (Desvio-padrão de .753), que na escala de Likert de 1 a 5, encontra-se acima da média. Este valor indica que a organização, alcançou um bom desempenho organizacional em relação ao plano estabelecido nos últimos 3 anos. Os itens, “Desempenho da *organização uma forma geral*” constituiu o aspeto que mais caracterizou o desempenho da organização e juntamente com os “*resultados alcançados e os recursos envolvidos*”, constituem os aspetos mais comuns que contribuíram para o Desempenho Organizacional, nos últimos 3 anos.

Relativamente ao desenvolvimento de **inovações**, aferido por meio da relação da parceria, o valor médio de 4.78 (desvio padrão 1.566), medida numa escala de Likert de 1 a 7, indica que os participantes reconhecem que a relação de parceria facilitou o desenvolvimento de inovações.

#### **4.3.2 Correlações de Spearman**

A análise de correlação é usada para descrever a força e a direção da relação linear entre duas variáveis, estando disponíveis diferentes estatísticas para obtenção e interpretação desta informação (Pallant, 2009). O coeficiente de Spearman ( $r_s$ ), é uma dessas estatísticas de correlação que permite comparar duas variáveis medidas em unidades ou escalas diferentes, revelando-se o coeficiente mais adequado para testar a correlação entre variáveis ordinais.

O coeficiente de Spearman varia entre -1 e 1. O sinal positivo ou negativo do resultado obtido indica se existe uma correlação positiva ou negativa entre as variáveis. Quanto mais próximo

estiver destes extremos, maior será a associação entre as variáveis. A obtenção de uma correlação positiva significa que quando uma variável aumenta, o mesmo acontece com a outra variável, em média num valor proporcional. Por outro lado, o sinal negativo da correlação significa que quando uma variável aumenta, a outra diminui em média num valor proporcional, sendo que uma correlação de 0 indica que não há qualquer relação entre as duas variáveis testadas. O valor absoluto (ignorando o sinal) de R, indica a força da relação (Pallant 2009).

Com o objetivo de testar as hipóteses formuladas no presente estudo, efetuou-se uma análise das correlações entre os benefícios das parcerias utilizadas no presente estudo, a capacidade de inovação e o desempenho organizacional. Para tal foram calculados os respetivos coeficientes de correlação de Spearman, apresentados na Tabela 7.

*Tabela 7 - Matriz de Correlações*

	1	2	3	4
<b>Benefícios Reputacionais</b>	1,000			
<b>Benefícios Organizacionais</b>	,560**	1,000		
<b>Desempenho Organizacional</b>	,184	,207	1,000	
<b>Inovação</b>	,475**	,447**	,276*	1,000

\*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

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

Constata-se que todas as variáveis testadas se correlacionam de forma estatisticamente significativas no nível 0,01 (bilateral), excetuando o do desempenho organizacional que não demonstra uma associação com as variáveis de sucesso das parcerias.

Os resultados obtidos na análise das correlações revelam a existência de correlações positivas entre todas as dimensões do sucesso das parcerias (realização de benefícios) e o desenvolvimento de inovações. Para além disso, é também de destacar que existem correlações positivas entre o Desempenho Organizacional e a Inovação.

A amplitude de variação das correlações entre os diferentes determinantes é essencialmente moderada. De acordo com o quadro há apenas uma correlação de baixo valor ( $r_s=0,276$ ), representado pela correlação entre a inovação e o desempenho organizacional.

#### *Influência da realização de benefícios na construção da parceria*

Através da tabela 7, é possível verificar que a maior correlação ocorre entre as variáveis de sucesso das parcerias, Benefícios Reputacionais e Benefícios Organizacionais ( $r_s = 0.560$ ,  $p < 0.01$ ), o que indica que apesar de constituírem variáveis isoladas do modelo, estão altamente associadas entre si, pelo que, o resultado esperado ao nível da realização de benefício, previsivelmente, terá impacto nos outros níveis.

Esta abordagem pretende contemplar as diferentes perspetivas dos resultados esperados com a construção de parcerias, o que significa que a estratégia de construção de parcerias está positivamente associada com os resultados, o que suporta a **H1**, demonstrando que a construção de parcerias reflete a necessidade de obtenção de resultados reputacionais e organizacionais positivos como resultado da colaboração, sendo que este relacionamento é mais intenso pela obtenção de benefícios reputacionais.

#### *Influência dos benefícios da parceria no desenvolvimento de inovações como resultado da parceria*

O nível de correlação entre as dimensões de sucesso das parcerias e a inovação, é menor, contudo espelham uma correlação moderada e significativa. A dimensão benefícios reputacionais evidencia uma maior correlação face ao desenvolvimento de inovações ( $r_s = 0.475$  e  $p < 0.01$ ) quando comparado com os benefícios organizacionais espectáveis pela relação de parceria ( $r_s = 0.447$  e  $p < 0.01$ ). Pode-se assim, confirmar a 2.<sup>a</sup> hipótese de investigação (**H2**), demonstrando um impacto positivo dos benefícios da parceria no desenvolvimento de inovações como resultado da parceria.

### Influência do desenvolvimento da inovação como resultado da parceria no desempenho organizacional

A H3 surge parcialmente corroborada. O desenvolvimento de inovações como resultado da colaboração tem um impacto discreto no desempenho organizacional ( $r_s=0.276$  e  $p<0.05$ ), pelo que sozinha não tem capacidade para explicar o desempenho da organização.

#### **4.3.3. Modelo de Regressão Linear Múltipla**

O coeficiente de correlação não permite obter a percentagem de variação de uma variável explicada pela outra (Pestana & Gageiro, 2014). Nesse sentido, para testar quais dos resultados da parceria (dimensões de sucesso das parcerias) melhor definem e explicam o desenvolvimento de inovações, utilizou-se o Modelo de Regressão Linear Múltipla (MRLM). O MRLM, trata-se de um modelo utilizado para relacionar e prever o comportamento de variáveis, com o objetivo de descrever, prever e controlar a variável de interesse com base nas variáveis independentes.

Para avaliar o efeito mediador dos benefícios da parceria no desenvolvimento de inovações, consideramos em primeiro lugar a variável realização de benefícios reputacionais, determinado no ponto anterior (ponto 4.3.2) com um coeficiente de correlação mais forte sobre a Inovação ( $r_s = 0.475$  e  $p < 0.01$ ) e posteriormente incluímos a variável benefícios organizacionais ( $r_s = 0.447$  e  $p < 0.01$ ), a fim de avaliar o poder explicativo destas variáveis sobre a inovação

Para obter o modelo de regressão foi seguido o método de Pallant (2009), cujos resultados se apresentam na tabela seguinte.

Figura 7 - Resumo do MRLM – Modelo 1 <sup>a, b</sup>

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,406 <sup>a</sup>	,165	,154	2,285

a. Preditores: (Constante), Benef\_Reput,

b. Variável Dependente: Papel da relação de parceria no desenvolvimento de inovações

Neste modelo o R, significa o coeficiente de correlação múltipla e o R2 representa o coeficiente de determinação, isto é, a medida de quanto a variabilidade da inovação resultante da relação de parceria (y) pode ser explicada pelo modelo com os variáveis benefícios (x).

Destarte, o coeficiente de determinação da qualidade de ajustamento, R2, regista um valor de 0.165. Embora com pouca capacidade de predição (R= 0.406), significa que cerca de 16,5% do desenvolvimento de inovações são em parte explicadas pelo efeito da procura de benefícios reputacionais da relação de parceria.

Figura 8 - Resultado do MRLM - Modelo 1 <sup>a, b</sup>

Modelo	Coeficientes não padronizados		Beta	Estatística t	Significância p	
	B	Erro padrão				
1	(Constante)	,535	1,255		,426	,671
	Benef_Reput	,853	,219	,406	3,894	,000

a. Variável Dependente: Papel da relação de parceria no desenvolvimento de inovações

Seguidamente, testamos o efeito combinado dos benefícios reputacionais e organizacionais no desenvolvimento da inovação.

Figura 9 - Resumo do MRLM – Modelo 2 <sup>a, b</sup>

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,420 <sup>a</sup>	,177	,155	2,283

a. Preditores: (Constante), Benef\_Reput, Benef\_Organiz

b. Variável Dependente: Papel da relação de parceria no desenvolvimento de inovações

No modelo 1 que considera apenas a variável Benefícios reputacionais, 16,5% da variabilidade da inovação pode ser explicada pelo modelo. Já no modelo 2, onde se incluem os Benefícios organizacionais, a inclusão desta segunda variável (R=. 420) melhorou o poder explicativo do modelo. Assim, o coeficiente de determinação da qualidade de ajustamento (R2), regista um valor de 0.177. Embora com uma capacidade de predição discreta, significa que cerca de 17,7% do desenvolvimento de inovações são em parte explicadas pelas dimensões de sucesso das parcerias adotadas no presente estudo.

Figura 10 - Figura 8 - Resultado do MRLM - Modelo 2 <sup>a, b</sup>

Modelo	Coeficientes não padronizados		Beta	Estatística t	Significância p	
	B	Erro padrão				
1	(Constante)	,046	1,335		,035	,972
	Benef_Reput	,706	,259	,336	2,726	,008
	Benef_Organiz	,247	,232	,131	1,062	,291

a. Variável Dependente: Papel da relação de parceria no desenvolvimento de inovações

A significância estatística do modelo, está assegurada pelo valor do teste F, facultado pela ANOVA, aquando o cálculo do MRLM. Atendendo que o valor de F é estatisticamente significativo ( $p < 0,01$ ), é possível rejeitar a hipótese nula que considera que todos os coeficientes de regressão são nulos, concluindo que o modelo é significativo (Pestana e Gageiro, 2014). A significância do modelo evidencia que é possível prever a o desenvolvimento de inovações a partir da relação de parceria.

Aliado aos valores dos coeficientes de correlação de Spearman, também os valores positivos do declive, fornecidos pelos coeficientes não padronizados de B, do MRLM permitem concluir pela relação positiva que o conjunto das dimensões em estudo oferece ao desenvolvimento de inovações percebida pelas organizações pela relação de parceria, ficando assim assegurado a constituição de relações lineares positivas entre as variáveis independentes utilizadas e a nossa variável dependente.

## 5. CONCLUSÃO

A revisão da literatura demonstrou que as organizações da economia social (OESs) contribuem para a sociedade através da sua criação de valor social, que envolve respostas específicas às novas demandas sociais e onde se incluem, a promoção do desenvolvimento sustentável, educação, cultura, advocacia, saúde, segurança e uma ampla gama de outros serviços sociais. Perante o contexto de instabilidade atual, verifica-se que as organizações sociais têm enfrentado um mercado em constante mudança, onde o sucesso e até a sobrevivência exigem que as OESs desenvolvam estratégias de colaboração entre diversas entidades (Estado, Setor empresarial e outras OESs) sob a forma de parcerias intersectoriais.

Uma característica crítica da inovação social é a que integra “novas ideias (produtos, serviços e modelos organizacionais) que simultaneamente satisfazem necessidades sociais e criam relacionamentos ou colaborações sociais, e promovem uma melhor utilização dos ativos e dos recursos (BEPA 2011).

Esse tipo de inovação torna-se mais importante nas áreas onde as empresas e o Estado falharam (Howaldt e Schwarz 2010). É precisamente nessas áreas onde as organizações da economia social emergiram como uma fonte básica de atividades de inovação social. Por outro lado, estudos indicam que as organizações recentemente foram encorajadas a desempenhar papéis explicitamente pró-sociais e que *“em vez de serem movidas pelas necessidades sociais, tais organizações podem ser impulsionadas pela inovação social”*.

No entanto, existem poucas pesquisas que investigam como essa colaboração transformadora impulse o desenvolvimento de inovações (Sanzo et al.,2015). Sob este quadro, compreendido na investigação sobre as organizações da economia social estendemos as pesquisas existentes sobre as parcerias intersectoriais, analisando as relações entre os benefícios da parceria e o desenvolvimento de inovações que resultam dessa mesma relação de parceria.

Assim, o presente estudo concentra-se no sucesso das parcerias das organizações sociais e avalia a sua influência no desenvolvimento de inovações. Também avalia o desenvolvimento das inovações no desempenho das organizações da economia social.

O estudo aqui apresentado sugere que a estratégia das organizações sociais com base na construção de parcerias pode facilitar a inovação. Os resultados revelam que a realização de benefícios reputacionais e organizacionais que conceituam o sucesso da parceria contribuem para que as organizações concentrem a sua atenção no desenvolvimento de inovações. Como resultado, organizações que fomentam estratégias de construção de parcerias tendem a ser mais inovadoras.

O presente capítulo apresenta as principais conclusões da investigação realizada, identifica algumas limitações ao estudo e, por fim apresenta algumas sugestões para futuras investigações.

### **5.1. Principais conclusões**

A amostra do presente estudo constituída por 108 organizações sociais localizadas na região Norte, desenvolvem a sua atividade sobretudo na área de serviços sociais (75,9%). São sobretudo Associações de solidariedade social (61,1%), em que 93,5% detêm o estatuto de IPSS. As parcerias são estabelecidas em maior número com a entidades Estado, Administração Central (Segurança Social, 66,7%, Educação 2,8%); segue-se as Autarquias Locais (6,5%); em valor residual as parcerias com o setor privado empresarial (4,6%) e outras OESs, (3,7%). É no recurso apoio financeiro, realizado ao abrigo de protocolos de cooperação, que resulta o maior contributo das parcerias com o Estado (83,5%), a cedências de infraestruturas/equipamentos é o item que ocupa o 2.º lugar, outras respostas (assinaladas como formação, inserção de utentes e, outras atividades complementares) foi o 3.º recurso mais assinalado, seguiu-se o apoio em espécie (ex: vestuário e alimentos) e o voluntariado, como os recursos mais procurados pelas OES para a celebração de parcerias.

Empregando a lógica assente na estrutura deste estudo, em particular para testar as hipóteses colocadas, os resultados obtidos na Hipótese 1 que defendia a influência da realização de benefícios na estratégia de construção de parcerias, evidenciou níveis elevados. Este resultado vai de encontro ao estudo de Mendez et al. (2016) que na construção da escala de sucesso das parcerias concetualizou nos benefícios reputacionais e organizacionais os valores mais importantes procurados por ambas as entidades, a partir da relação de parceria.

Em primeiro lugar, a construção de parcerias traduz um maior contributo para as organizações em termos de realização de Benefícios reputacionais, valores que conceituam a visibilidade da organização na sociedade, o compromisso dos utentes e a diferenciação de outras organizações. A pontuação mais elevada foi obtida no aumento da visibilidade da organização na sociedade; já na dimensão de realização de Benefícios organizacionais o resultado mais elevado foi obtido para a facilidade de aquisição de recursos através de outras entidades, sucedendo-se, respetivamente, a melhoria dos resultados económicos e aumento da procura da organização.

Por outro lado, confirma-se que a estratégia de construção das parcerias está positivamente associada com os resultados, demonstrando que a construção de parcerias reflete a necessidade de obtenção de resultados reputacionais e organizacionais positivos como resultado da colaboração, sendo que este relacionamento é mais intenso pela obtenção de benefícios reputacionais ( $r_s = 0.560$ ,  $p < 0.01$ ). Apesar de constituírem variáveis isoladas do modelo, estão altamente associadas entre si, pelo que, o resultado esperado a um nível de benefício, previsivelmente, terá impacto nos outros níveis.

Indo de encontro à Hipótese 2, o estudo também demonstra a Influência dos benefícios da parceria no desenvolvimento de inovações. A dimensão benefícios reputacionais evidencia uma maior correlação face ao desenvolvimento de inovações ( $r_s = 0.475$  e  $p < 0.01$ ) quando comparado com os benefícios organizacionais esperáveis pela relação de parceria ( $r_s = 0.447$  e  $p < 0.01$ ). O coeficiente de determinação da qualidade de ajustamento,  $R^2$ , regista uma capacidade de predição discreta, apenas cerca de 17,7% do desenvolvimento de inovações são em parte explicadas pela escala de inovação adotadas no presente estudo. Por outro lado, o desenvolvimento de inovações como resultado da colaboração tem um impacto discreto no desempenho organizacional ( $r_s = 0.276$  e  $p < 0.05$ ), pelo que sozinha não tem capacidade para explicar o desempenho da organização (Hipótese 3). Este resultado encontra suporte no estudo de Sanzo et al. (2015) que elenca outras alternativas de pesquisas adicionais para avaliar a influência das parcerias no desenvolvimento de inovações, capacidades e desempenho nas organizações sociais e no desempenho, na avaliação de (1) outras variáveis moderadoras que possam influenciar a intensidade dos efeitos; (2) tipos particulares de

produto/serviço, processo, marketing e inovações organizacionais; e (3) outros tipos de indicadores de desempenho, ou seja, medidas de produtividade e/ou transparência.

## **5.2. Limitações e implicações para futuras investigações**

Uma limitação deste estudo decorre do universo das entidades inquiridas, essencialmente Associações de Solidariedade Social com um forte de dependência financeira do estado. Assim, o estudo tem uma limitação inerente por refletir, maioritariamente, as opiniões destas entidades, pelo que estudos futuros deveriam alargar a amostra a outras entidades, para minimizar o enviesamento das respostas refletirem práticas comuns.

Outra limitação resulta da utilização de dados num único momento do tempo, considerando que o processo de inovação ocorre ao longo de um período de tempo. Portanto, os estudos que utilizam dados de intervalos maiores permitiriam uma compreensão mais precisa das dinâmicas da inovação. O resultado deste estudo também levanta um problema com a escala. A escala utilizada possui certas limitações. Deveria refletir uma perspetiva mais abrangente das partes interessadas, incluindo utentes, voluntários, funcionários.

As limitações deste estudo fornecem implicações para futuras pesquisas, nomeadamente a de desenvolvimento e na validação empírica de uma escala de orientação para a inovação social. Em primeiro lugar, as organizações precisam estar motivadas para aprender a promover inovação (perspetiva do fator de desenvolvimento do capital humano, a partir de novas oportunidades de formação e desenvolvimento). Em segundo lugar, a inovação é facilitada por esforços orientados para o cliente e, portanto, as organizações da economia social precisam de se concentrar nos clientes, gerando, disseminando e respondendo às informações sobre mudanças e exigências de clientes (aumentar a reputação e a credibilidade junto aos principais stakeholders ou organizações, direta ou indiretamente relacionados com a atuação social). Em terceiro lugar, as organizações sociais devem ser sensíveis respondendo às mudanças e exigências das partes interessadas para serem inovadoras e para sobreviver (designadamente, na capacidade de entregar produtos e serviços mais efetivos, tanto na perspetiva das organizações parceiras quanto das populações e comunidades atendidas pelas ações sociais). Finalmente, as organizações precisam de empreender um maior esforço na

colaboração e cooperação entre as organizações do próprio setor e nesse sentido menos dependentes de apoios financeiros do Estado (i.e., aumentar o acesso aos recursos financeiros, materiais, técnicos e administrativos, destacando-se a ampliação da rede de relacionamentos).

## 6. REFERÊNCIAS

André, Isabel e Alexandre Abreu (2006), “Dimensões e Espaços da Inovação Social”, *Finisterra (online)*, *XLI* (81), pp. 121-141. Disponível em: [http://www.ceg.ul.pt/finisterra/numeros/2006-81/81\\_06.pdf](http://www.ceg.ul.pt/finisterra/numeros/2006-81/81_06.pdf)

Austin JE (2000) “Strategic collaboration between nonprofits and businesses”. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 29(1):69–97

Austin, James. E., e Maria May Seitanidi (2012a), “Collaborative Value Creation: A Review of Partnering Between Nonprofits and Businesses: Part I. Value Creation Spectrum and Collaboration Stage”, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(5), pp. 726-758.

Austin, James. E., e Maria May Seitanidi (2012), “Collaborative Value Creation: A Review of Partnering Between Nonprofits and Businesses: Part II Partnership Processes and Outcomes”, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(6), pp. 929-968.

Azevedo, Carlos, Raquel Campos Franco e João Wengorovius Meneses (2012), “Gestão de Organizações Sem Fins Lucrativos – O Desafio da Inovação Social”. 3ª ed., Porto, PositivAgenda - Edições Periódicas e Multimédia, Lda.

BEPA Bureau of European Policy Advisers. “Empowering people driving change: Social Innovation in the European Union”. Luxemburgo: Publications Office of the European Union, 2011

BEPA, “Social Innovation. A decade of change”, Luxemburgo: Publications Office of the European Union, 2014

Bignetti, L. P. (2011). “As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa”. *Ciências Sociais Unisinos*, 47(1), pp. 3-14.

Brinkerhoff, J. M. 2002. Government-nonprofit partnership: A defining framework. *Public Administration and Development*, 22(1): 19-30.

Chaves, Rafael; Monzón, José Luis (2007). *A Economia Social na União Europeia - Síntese*, International Center of Research and Information on the Public and Cooperative Economy (CIRIEC) e Comité Económico e Social Europeu

Choi, S. (2012). Learning orientation and market orientation as catalysts for innovation in nonprofit organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 43, 393-413.

Comissão Europeia COM (2010) 2020 final, de 3 de março de 2010 – Europa 2020 Estratégia para um crescimento inteligente, sustentável e inclusivo

Comissão Europeia COM (2010) 546 final, de 6 de Outubro de 2010 - Iniciativa emblemática no quadro da estratégia «Europa 2020» «União da Inovação»

COM(2011) 808 final, de 30 de Novembro de 2011 - Horizonte 2020 - Programa-Quadro de Investigação e Inovação

DIOGO, Vera. “Dinâmicas de Inovação Social e suas implicações no Desenvolvimento Espacial. Três Iniciativas do Terceiro Sector no Norte de Portugal”. Dissertação de Mestrado em Riscos, Cidades e Ordenamento do Território. 2010.

FERREIRA, Sílvia (2015), *New Paths for Third Sector Institutions in a Welfare State in Crisis: The Case of Portugal*, *Nonprofit Policy Forum*, 6(2) :213-241.

Franco, Raquel Campos; et al. (2005). *O Sector Não Lucrativo Português numa Perspectiva Comparada*. Lisboa: Faculdade de Economia e Gestão da Universidade Católica Portuguesa/Johns Hopkins University.

F. Quivy, R. Campenhoudt - Manual de Investigação em Ciências Sociais. Gradiva. Edição February 14, 2017

Field A. (2010) *Discovering Statistics Using SPSS (Introducing Statistical Methods series)*

Grimm, R., Fox, C., Baines S. & Albertson K., (2013) "Social innovation, an answer to contemporary societal challenges? Locating the concept in theory and practice, Innovation": *The European Journal of Social Science Research*, 26:4, 436-455

Hair, J. J. F., Black, W. C., Babin, B. J. & Anderson, R. E., 2010. *Multivariate Data Analysis*. 7th ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Howaldt J, Schwarz M (2010) "Social innovation: concepts, research fields and international trends".

Murphy, M., & Arenas, D. (2010). Through indigenous lenses: Cross-sector collaborations with fringe stakeholders. *Journal of Business Ethics*, 94(1), 103–121.

M. Murphy, D. Arenas, J.M. Batista (2014). Value creation in cross-sector collaborations: the roles of experience and alignment. *J. Bus. Ethics*.

McDonald RE (2007) An investigation of innovation in nonprofits organizations: the role of organizational mission. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 36(2):256–281

Macedo, I., 2015. *Metodologia de Investigação*. Braga: Slides de Aula de Metodologia e Competências Transversais.

Macedo, I.M., Pinho, J.C., Silva, A.M., 2015. Revisiting the link between mission statements and organizational performance in the non-profit sector: the mediating effect of organizational commitment. *Eur. Manag. J.* 34, 36–46

Maroco, J. & Garcia-Marques, T., 2006. “Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas”. *Laboratório de Psicologia*, 4(1), pp. 65-90.

Mendes, A., Batista, A., Fernandes, L., Macedo, P., Pinto, F., Rebelo, L., et al., 2012. Barriers to Social Innovation. A deliverable of the project: “The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe”. In D. R. European Commission. European Commission – 7th Framework Programme, Brussels.

M.J. Barroso-Mendez, C. Galera-Casquet, Seitanidi M.& V.Valero-Amaro, 2016. Cross-sector social partnership success: A process perspective on the role of relational factors. *European Management Journal* 34 (2016) 674 e 685

Monzón Campos, J. L., and R. C. Ávila. 2012. The Social Economy in the European Union. European Economic and Social Committee.

Mulgan, G., 2012. Inovação Social. In *Gestão de Organizações sem Fins Lucrativos - O Desafio da Inovação Social*. Porto: Positive Agenda - Edições Periodicas e Multimedia, Lda. pp 51-74.

Murphy, M., & Arenas, D. (2010). Through indigenous lenses: Cross-sector collaborations with fringe stakeholders. *Journal of Business Ethics*, 94(Suppl. 1), 103-121.

Murphy, M., Arenas, D. & Batista J.M. (2014). Value Creation in Cross-Sector Collaborations: The Roles of Experience and Alignment. *J Bus Ethics* (2015) 130:145–162

Murray, R., Caulier-Grice, J., & Mulgan, G. (2010). *The Open Book of Social Innovation*. The Young Foundation.

NAMORADO, RUI, «A economia social e a Constituição», *Oficina do Centro de Estudos Sociais*, n.º 3, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, 217.

Nunes, F., L. Reto, and M. Carneiro. 2001. *O Terceiro Sector em Portugal: Delimitação, Caracterização e Potencialidades*. Lisbon: INSCOOP.

Salamon, L. M. (2007). The crisis of the non-profit sector and the challenge of renewal. *National Civic Review*, 85(4), 3-16.

Salamon, L. M., S. Wojciech Sokolowski, M. Haddock, and H. S. Tice. 2012. Portugal's Nonprofit Sector in Comparative Context. Baltimore, MD: Johns Hopkins Center for Civil Society Studies. [http://ccss.jhu.edu/wp-content/uploads/downloads/2012/04/Portugal\\_Comparative-Report\\_FINAL\\_4.2012.pdf](http://ccss.jhu.edu/wp-content/uploads/downloads/2012/04/Portugal_Comparative-Report_FINAL_4.2012.pdf)

M.M. Seitanidi, A. Crane (2009), Implementing CSR through partnerships: understanding the selection, design and institutionalization of nonprofit-business partnerships. *J. Bus. Ethics*, 85 (2009), pp. 413-429

OCDE. Fostering Innovation to Address Social Challenges. WORKSHOP PROCEEDINGS, 2011. URL: <http://www.oecd.org/sti/inno/47861327.pdf>. (consultado em 8 de Setembro de 2019)

Pallant J. (2009) SPSS Survival Manual

Parente, C. & Quintão, C. (2014), "Uma abordagem eclética ao empreendedorismo social", in Parente, C. (Ed.), *Empreendedorismo Social em Portugal*, Faculdade de Letras da Universidade do Porto, Porto, pp. 11-74.

Pestana, M. H. & Gageiro, J. N., 2005. *Análise de Dados para Ciências Sociais*. 4ª ed. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Nelson, J., e Zadek, S., 2000. *Partnership Alchemy - New Social Partnerships in Europe*. Copenhagen: The Copenhagen Centre.

Sanzo M.J., Alvarez L.I., Rey M, Garcia, N. Business–nonprofit partnerships: a new form of collaboration in a corporate responsibility and social innovation context. *Service Business*, v. 9, n. 4, p. 611–636, 2015.

Seitanidi, M. Adaptive responsibilities: Nonlinear interactions in cross sector social partnerships. *Emergence: Complexity & Organization*, v. 10, n. 3, p. 51–64, 2008.

Seitanidi, M. M.; Koufopoulos, D. N.; Palmer, P. Partnership formation for change: Indicators for transformative potential in cross sector social partnerships. *Journal of Business Ethics*, v. 94, n. 1, p. 139–161, 2010.

Selsky, J. W. and B. Parker. (2005). Cross-Sector Partnerships to Address Social Issues: Challenges to Theory and Practice. *Journal of Management* 31(6), 849-873.

Selsky, J. W. and B. Parker (2010). Platforms for Cross-Sector Social Partnerships: Prospective Sensemaking Devices for Social Benefit. *Journal of Business Ethics*, v. 94, p. 21–37.

Shoham, A., Ruvio, A. Vigoda-Gadot, & Schwabsky, N. (2006). Market Orientations in the Nonprofit and Voluntary Sector: A Meta\_Analysis of their Relationships with Organizational Performance. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 35, 453-476.

The Young Foundation (2012) Social Innovation Overview: A deliverable of the project: “The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe” (TEPSIE), European Commission – 7th Framework Programme, Brussels: European Commission, DG Research.

Van Tulder, R., Seitanidi, M., Crane, A., & Brammer, S. (2015). Enhancing the impact of cross-sector partnerships. Four impact loops for channelling partnership studies. *Journal of Business Ethics*, 105(5), 111–130.

Vasconcelos D. (2010) senior director da Cisco Systems International.

Vaus, D. A. d., 2001. *Research Design in Social Reserarch*. London · Thousand Oaks · New Delhi: SAGE Publications.

Weerawardena, J., McDonald, R. E., & Sullivan-Mort, G. (2010). Sustainability of nonprofit organizations: an empirical investigation. *Journal of World Business*, 45, 346 e356.

Weerawardena, J., & Sullivan Mort, G. (2006). Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model. *Journal of World Business*, 41: 21–35.

Waddock, S. 1991. A typology of social partnership organizations. *Administration & Society*, 22(4): 480-516.

## 7. ANEXOS

### Gestão e Parcerias: Estudo aplicado ao Sector sem Fins Lucrativos (OSFL)



#### Garantia de Confidencialidade

A organização onde trabalha faz parte de uma amostra selecionada para a realização de um estudo sobre parcerias aplicadas ao Setor sem Fins Lucrativos, coordenado pela Prof. Isabel Macedo, docente da Universidade do Minho.

É importante realçar que as respostas dadas ao questionário são confidenciais e destinam-se apenas ao âmbito deste estudo. Os dados obtidos serão tratados de forma agregada de modo a permitir o tratamento estatístico e respetivas conclusões.

#### Instruções Gerais

▪ Por favor, responda às perguntas, marcando com uma cruz  as respostas pretendidas.

#### Apoio Disponível

Se pretender algum esclarecimento adicional sobre este estudo ou relativamente a alguma dúvida no preenchimento do questionário, poderá contactar-nos para o n.º 914156706 ou o e-mail Projeto.parcerias@gmail.com. para imacedo@eeg.uminho.pt.

#### GRUPO A – DADOS DA ORGANIZAÇÃO

- A1. Ano em que foi fundada a organização:
- A2. Ano em que foi registada a organização:
- A3. Distrito:      Concelho:
- A4. Qual a principal área de atividade? (Assinale o item  que se aplica à sua organização)  
(No caso de a sua organização atuar em várias áreas de atividade, indique-as e sublinhe a principal)
- Cultura, Desporto e Recreio .....  1
  - Ensino e Investigação Científica.....  2
  - Saúde .....  3
  - Ação e Segurança Social .....  4
  - Ambiente .....  5
  - Desenvolvimento, Património Habitacional .....  6
  - Promoção e Tutela de Direitos Cívicos .....  7
  - Intermediação Filantrópica e Promoção do Voluntariado .....  8
  - Atividade Internacional .....  9
- A5. Qual o estatuto jurídico da sua organização?
- Associação de Solidariedade Social .....  1
  - Associação de Voluntários de Ação Social.....  2
  - Associação de Socorros Mútuos .....  3
  - Fundação de Solidariedade Social .....  4
  - Santa Casa da Misericórdia .....  5
  - Cooperativa de Solidariedade Social .....  6
  - Organização Não Governamental .....  7
  - Pessoa Coletiva de Utilidade Pública .....  8
  - Outra. Qual? .....  9
- A6. A sua organização possui o estatuto de IPSS ?
- Sim  1                      Não  2
- A7. Total número de membros/associados (último ano) afetos à organização:

A8 Total número de beneficiários (último ano) afetos à organização:

A9 Número total de colaboradores:.....

A10 N.º de colaboradores em regime

Voluntariado:  
(sem receber qualquer tipo de remuneração)

A11 Em termos de recursos financeiros, indique qual o valor percentual (de 1 a 100%) que cada uma das seguintes fontes de receitas representa para a sua organização, reportando-se ao último ano.

1	Receitas provenientes de quotas e/ou joias.....	_____	%
2	Receitas provenientes do pagamento por atividades desenvolvidas ...	_____	%
3	Venda de produtos.....	_____	%
4	Financiamento do Estado (Administração Central) .....	_____	%
5	Financiamento do Estado (Autarquias).....	_____	%
6	Donativos provenientes de empresas privadas.....	_____	%
7	Donativos de particulares.....	_____	%
8	Angariação de fundos (peditórios).....	_____	%
9	Outro ? _____	_____	%
<b>Total</b>			<b>100 %</b>

A12 Relativamente aos apoios financeiros que a sua organização recebe de organismos oficiais, indique quais os mais importantes (por ordem crescente de importância. Ex. 1ª, 2ª e 3ª)

1	Ministério do trabalho, Solidariedade e Segurança Social.....	_____
2	Fundos Estruturais de Apoio Comunitário.....	_____
3	Ministério da Administração Interna.....	_____
4	Ministério do Ambiente .....	_____
5	Ministério da Justiça.....	_____
6	Ministério da Educação.....	_____
7	Ministério da Saúde.....	_____
8	Ministério da Economia.....	_____
9	Instituto Português da Juventude .....	_____
10	Autarquias Locais.....	_____
11	Outro.....	_____

A13 Que outro tipo de apoio oficial de cariz não financeiro recebe de organismos oficiais (públicos)?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

A14 Relativamente aos apoios financeiros que a sua organização recebe de entidades privadas (não Públicas, indique quais os mais importantes (por ordem crescente de importância. Ex. 1ª, 2ª e 3ª).

1	Receitas provenientes de quotas e/ou joias	_____
2	Donativos de particulares	_____
3	Donativos provenientes de empresas privadas	_____
4	Angariação de fundos (peditórios)	_____
5	Outro: _____	_____

## GRUPO B – PARCERIAS

As questões que se seguem têm como principal objetivo conhecer as relações de parceria e a sua importância para a concretização da missão social das organizações sem fins lucrativos.

**B1** No desenvolvimento da atividade da organização, possui alguma colaboração/parceria com outra(s) organização/entidade ?

Sim  1 ⇒ *Passa para a Questão nº II* Não  2

**B2** Se respondeu **NÃO**, indique as razões:

---

---

---

---

**B3** Se **SIM**:

Indique, por favor, o número de parcerias que tem com cada uma das seguintes entidades:

- 1 **Estado** \_\_\_\_\_
- a Estado - Saúde \_\_\_\_\_
- b Estado - Educação \_\_\_\_\_
- c Estado – Segurança Social \_\_\_\_\_
- 2 **Empresas Privadas** \_\_\_\_\_
- 3 Organização sem Fins Lucrativos (OSFL) \_\_\_\_\_
- 4 Outro: \_\_\_\_\_

**B4** Das entidades que assinalou, indique a entidade parceria **que mais impacto tem** na concretização da missão/dos objetivos sociais da sua organização?

---

**B5** Há quanto tempo possui esta parceria? \_\_\_\_\_ Anos

Responda, por favor, às questões que se seguem, tendo como referência o relacionamento da sua organização com a **Entidade Parceira (EP)** que assinalou como **sendo a mais importante/relevante** para a concretização da missão/objetivos da sua organização.

## CONSEQUÊNCIAS DA PARCERIA

Na sua opinião, a **parceria** que a sua organização tem com a Entidade Parceira (EP)...

	DT	DP	D	4	C	CP	CT
	1	2	3	4	5	6	7
<b>I1</b> Melhora a visibilidade da organização na sociedade.	<input type="checkbox"/>						
<b>I2</b> Aumenta o reconhecimento dos stakeholders em relação à organização.	<input type="checkbox"/>						
<b>I3</b> Aumenta a lealdade e o comprometimento dos nossos utentes/beneficiários.	<input type="checkbox"/>						
<b>I4</b> Diferencia-nos de outras organizações.	<input type="checkbox"/>						
<b>I5</b> Ajuda a alcançar uma vantagem competitiva.	<input type="checkbox"/>						

16	Facilita a aquisição de recursos através de outras entidades.	<input type="checkbox"/>						
17	Aumenta a procura pela nossa organização.	<input type="checkbox"/>						
18	Melhora os nossos resultados económicos.	<input type="checkbox"/>						
19	Aumenta a motivação dos nossos funcionários e a sua identificação com questões sociais	<input type="checkbox"/>						

## MELHORIA CONTÍNUA

Nesta questão, considere o papel desta parceria no desenvolvimento de inovações.

Por favor, indique numa escala de **1 (Não contribui nada)** a **7 (Contribui totalmente)** em que medida a existência desta parceria contribuiu para o desenvolvimento de inovações (ex: novos serviços/ programas sociais; implementação de novas técnicas/modelos de gestão).

1-Não contribuiu nada; 2-contribuiu parcialmente; 3-; 4-nem concordo nem discordo; 5 ; 6-contribuiu parcialmente; 7-contribuiu totalmente.	<b>NC</b>							<b>CT</b>
	1	2	3	4	5	6	7	
15 A nossa organização é muitas vezes pioneira na disponibilização de novos serviços aos seus utentes.	<input type="checkbox"/>							

## DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

**K.12** - Por favor, indique numa escala de **1 (muito mau)** a **5 (muito bom)**, em que medida as seguintes afirmações se aplicam a esta organização.

	Em relação ao plano estabelecido para os últimos 3 anos					Em relação às expectativas associadas ao exercício da liderança					Relativo às percepções dos utentes e/ou expectativas de grupos de pressão									
	Muito Mau		Muito Bom			Muito Mau		Muito Bom			Muito Mau		Muito Bom							
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5					
12.1	De um modo geral, o desempenho desta organização tem sido...					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.2	Em relação aos recursos envolvidos, as melhorias alcançadas por esta organização têm sido...					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.3	O nível de utilização dos serviços proporcionado aos utentes desta organização tem sido...					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.4	A relação custo/eficiência alcançado por esta organização tem sido...					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**DADOS DO RESPONDENTE**

1. Ano de Nascimento  2. Género: Masculino  Feminino

3. Habilitações literárias:

4° Classe (Ensino Básico/1° ciclo)	<input type="checkbox"/>	Frequência Universitária / Curso médio	<input type="checkbox"/>
6° Ano (2° Ciclo)	<input type="checkbox"/>	Licenciatura	<input type="checkbox"/>
9° Ano (3° Ciclo)	<input type="checkbox"/>	Mestrado	<input type="checkbox"/>
12° Ano (Secundário)	<input type="checkbox"/>	Doutoramento	<input type="checkbox"/>

**INFORMAÇÃO ADICIONAL**

	Nada Confiante			Muito Confiante	
	1	2	3	4	5
4. Indique o grau de confiança com que respondeu às questões deste questionário (em termos de conhecimento da organização).	<input type="checkbox"/>				

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

---

---

---

---

---

---

6. Gostaria de receber as conclusões deste estudo? Se sim, pfv envie-nos o seu e-mail.

---

---

---

---

---

---

**Muito Obrigado pela sua Colaboração!**