



instituto politécnico de gestão e tecnologia

MESTRADO EM GESTÃO

Gestão Estratégica da Sustentabilidade nas Organizações da Economia Social: Estudo de Caso “Associação A”

Lurdes Maria da Silva Gomes

DISSERTAÇÃO

VILA NOVA DE GAIA

Julho | 2026

INSTITUTO POLITÉCNICO DE GESTÃO E TECNOLOGIA

**Gestão estratégica de sustentabilidade nas
organizações da economia social: estudo de
caso "Associação A"**

Lurdes Maria da Silva Gomes

Aprovado em 21/09/2026

Composição do Júri

Prof. Doutor Marco Ribeiro Lamas

Presidente

Prof^a. Doutora Cidália Neves

Arguente

Prof^a. Doutora Sandra Gomes Oliveira

Orientador/a

Vila Nova de Gaia
2026

Tese de Mestrado realizada sob a orientação da Prof^a. Doutora Sandra Gomes apresentada ao ISLA - Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia de Vila Nova de Gaia para obtenção do grau de Mestre em Gestão, conforme o Despacho n.º 8476/2020 de 2 de setembro de 2020.

Dedicatória

Dedico este trabalho a todos os familiares que deram o seu contributo para que fosse possível e que hoje já não estão entre nós para poderem ver atingir esta meta.

Além disso, dedico a todos aqueles/as que me incentivaram e incentivam para continuar com esforço e dedicação este desafio de conciliar trabalho com estudo.

Dedico a todas as pessoas que estiveram ao meu lado e conseguiram apoiar mesmo nos momentos mais difíceis.

É com gratidão que agradeço a todos meus amigos/as.

Agradecimentos

A nossa vida é percorrida tendo pessoas ao nosso lado, as quais nos acompanham na caminhada em diversos momentos. Tais momentos nem sempre são plena felicidade ou alegria, mas o mais delicioso é que os amigos/as conseguem estar presentes nas ocasiões necessárias.

Quero deixar um agradecimento a quem fui colocando hipóteses de temas e que foram dando a sua opinião quanto à pertinência e relevância no contexto nacional.

Agradeço a todas as entrevistadas que puderam participar neste estudo. Primeiro, começo por agradecer à pessoa que se submeteu à entrevista exploratória, bem como a todas as restantes entrevistadas. Sem a participação delas, nada disto teria sido possível. Da mesma forma, agradeço à associação que possibilitou o estudo abrindo as suas portas através da partilha e da consulta de documentos.

Agradeço ao coordenador do curso o Prof. Marco Lamas que demonstrou a sua permanente colaboração quando questionado pela alteração de tema. Um especial agradecimento à minha orientadora a Professora Sandra Gomes que foi crucial para o resultado do estudo.

Agradeço a todos os professores e professoras que foram de algum modo alimentando o pensamento e o desenvolvimento crítico da sociedade e do mundo em que vivemos.

Quero deixar um agradecimento especial ao meu marido que foi paciente e compreensivo com toda a dedicação com que me envolvi neste projeto. Agradeço aos meus familiares e amigos por compreenderem esta minha ausência, tentando nunca esquecer momentos que podem ser importantes.

Refiro que todo trabalho foi desenvolvido sem qualquer apoio público ou privado.

“A essência da entrega é fazer com que os nossos objetivos e os da nossa organização sejam um e o mesmo.”

Daniel Goleman (2022, p.127)

Resumo

As Organizações da Economia Social (OES), assumem uma relevância crescente na promoção da inclusão social e do desenvolvimento sustentável, distinguindo-se dos setores público e privado, embora orientadas, à semelhança do setor público, para o interesse coletivo. Num contexto marcado por uma crescente complexidade social e económica, a sustentabilidade destas organizações tornou-se uma questão central, exigindo um equilíbrio entre as diferentes dimensões tendo em consideração a continuidade organizacional.

O presente estudo tem como objetivo analisar de que forma as práticas de governança e gestão estratégica influenciam a sustentabilidade organizacional da “Associação A”, uma associação feminista com intervenção a nível nacional na promoção da igualdade de género e no combate à violência contra as mulheres. A investigação segue uma abordagem qualitativa, baseada num estudo de caso, recorrendo a entrevistas semiestruturadas a fundadoras, dirigentes, responsáveis de projeto, trabalhadoras e voluntárias, análise documental e observação indireta.

Os resultados evidenciam que a sustentabilidade organizacional da “Associação A” depende do equilíbrio entre as dimensões económica, organizacional, social e ambiental. Verifica-se também a influência dos modelos de governança adotados, da capacidade de gestão estratégica e da adaptação a contextos externos marcados por risco e incerteza.

Conclui-se que a sustentabilidade nas organizações da economia social não depende exclusivamente da dimensão financeira, mas resulta da articulação equilibrada entre governança, estratégia e missão social, sendo essencial reforçar práticas de gestão que assegurem a continuidade, a democracia interna, a eficácia e o impacto destas organizações.

Palavras-chave: Economia Social; Gestão Estratégica; Sustentabilidade; Terceiro Setor.

Abstract

Social Economy Organizations are becoming increasingly relevant in promoting social inclusion and sustainable development; while distinct from the public and private sectors, they like the public sector, are oriented toward the collective interest. In a context marked by growing social and economic complexity, the sustainability of these organizations has become a central issue, requiring a balance among different dimensions while ensuring organizational continuity.

The present study aims to analyse how governance practices and strategic management influence the organizational sustainability of “Association A”, a feminist association operating at a national level in promoting gender equality and combating violence against women. The research follows a qualitative approach, based on a case study, drawing on semi-structured interviews with founders, board members, project coordinators, employees, and volunteers, as well as document analysis and indirect observation.

The results demonstrate that the organizational sustainability of “Association A” depends on balancing economic, organizational, social, and environmental dimensions. The study also highlights the influence of adopted governance models, strategic management capacity, and the ability to adapt to external contexts characterized by risk and uncertainty.

It is concluded that sustainability in Social Economy Organizations does not depend exclusively on the financial dimension but results from a balanced interplay between governance, strategy, and social mission; thus, it is essential to strengthen management practices that ensure the continuity, internal democracy, effectiveness, and impact of these organizations.

Keywords: Social Economy; Strategic Management; Sustainability; Third Sector.

Índice

Capítulo 1 – Introdução.....	11
1.1. Enquadramento e Relevância do Tema	12
1.2. Objetivo Geral, Específicos e Questão de Investigação	14
1.3. Justificação do Estudo	16
1.4. Estrutura da dissertação	17
Capítulo 2 - Revisão da Literatura.....	18
2.1. Organizações da Economia Social (OES)	19
2.1.1. Breve Resenha histórica das OES.....	20
2.1.2. Conceitos, Relevância e Diversidade Organizacional	23
2.1.3. Enquadramento legal e contabilístico das OES	27
2.1.4. Modelos de gestão e desafios atuais nas OES.....	29
2.2. Sustentabilidade nas OES	33
2.2.1. Contexto da sustentabilidade nas OES	33
2.2.2. Dimensões da sustentabilidade organizacional	37
2.2.2.1. Dimensão económica	37
2.2.2.2. Dimensão social interna	40
2.2.2.3. Dimensão social externa	43
2.2.2.4. Dimensão ambiental	44
2.2.3. Gestão estratégica da sustentabilidade das OES.....	46
2.2.3.1. Fundamentos de gestão estratégica.....	47
2.2.3.2. Inclusão da sustentabilidade na estratégia	50
2.3. Governança nas OES	51
2.3.1. Governança nas OES: conceito, princípios e enquadramento teórico	52
2.3.2. Governança, prestação de contas e sustentabilidade nas OES.....	55
2.3.2.1. Estruturas de governança e órgãos sociais	55

2.3.2.2. Transparência, prestação de contas e controlo interno	57
Capítulo 3 - Metodologia.....	60
3.1. Objetivos do Estudo	60
3.2. Abordagem e Desenho do Estudo	61
3.3. Construção das Categorias de Análise	61
3.4. Técnicas de Recolha de dados e Triangulação	63
3.4.1. Entrevistas Semiestruturadas	63
3.4.2. Análise Documental	64
3.4.3. Observação Indireta	64
3.5. Procedimentos de Análise de Dados	65
3.6. Considerações Éticas e Limitações	65
Capítulo 4 - Estudo de Caso: “Associação A”	67
4.1 Caracterização Organizacional e Funcional da “Associação A”	67
4.2 Caracterização de Fatores de Sustentabilidade na “Associação A”	69
Capítulo 5 - Análise e Apresentação de Resultados	72
5.1. Análise das Entrevistas.....	72
5.1.1. Caracterização das Entrevistadas	73
5.1.2. Categorias de Análise	75
5.1.2.1. Categorias: Cultura Organizacional e Fatores Diferenciadores.....	75
5.1.2.2. Categorias: Governança e Estratégia Sustentabilidade	81
5.1.2.3. Categoria Dimensão Económica	85
5.1.2.4. Categoria Dimensão Social Interna	88
5.1.2.5. Categoria Dimensão Social Externa	91
5.1.2.6. Categoria Dimensão Ambiental	93
5.1.2.7. Categoria Riscos e Desafios Futuros	94
5.1.2.8. Algumas observações complementares e de síntese	96

Capítulo 6 - Conclusões e Discussão de Resultados	98
6.1. Discussão de Resultados Obtidos	98
6.2. Recomendações Práticas para a Organização	100
6.3. Limitações do Estudo e Investigações Futuras	101
6.3.1. Limitações do Estudo	101
6.3.2. Investigações Futuras	102
6.4. Considerações Finais	104
Referências e Bibliografia	106
ANEXO A: Guiões de entrevistas: exploratória e semiestruturadas	114
ANEXO B: Estrutura do Modelo: Gestão Estratégica da Sustentabilidade nas OES: estudo de caso da “Associação A”	125

Índice de figuras

Figura 1 - Gestão Estratégica da Sustentabilidade nas OES: estudo de caso da “Associação A”	18
Figura 2 – Economia Social Intermitente e Era Democrática.....	21
Figura 3 - Principais designações utilizadas para identificar OES.....	23
Figura 4 – Diversidade Organizacional conforme LBES	25
Figura 5 - Evolução dos números OES entre 2010 e 2020	26
Figura 6 – Fases de Evolução Desenvolvimento Sustentável.....	34
Figura 7 - Dimensões sustentabilidade segundo o modelo Triple Bottom Line	35
Figura 8- Desenvolvimento Sustentável – 5P da Sustentabilidade	35
Figura 9 - Estratégias para Estabilidade Económica	40
Figura 10 – Estratégias Inovadoras.....	51
Figura 11 - Cinco Atributos de Governança Eficaz.....	54
Figura 12 – Governança e Gestão.....	54
Figura 13 - Estrutura de Governança nas OES.....	56

Índice de tabelas

Tabela 1 - Diplomas orientadores das OES	29
Tabela 2 - Categorias de Análise.....	62
Tabela 3 - Indicadores de atividades 2025	69
Tabela 4 - Sustentabilidade Organizacional da “Associação A”	70
Tabela 5 - Entrevistadas por Cargo ou Função	73
Tabela 6 - Código de Anonimização.....	74
Tabela 7 – Categoria Cultura Organizacional	75
Tabela 8 – Categoria Fatores Diferenciadores	78
Tabela 9 – Categoria Análise da Governança	81
Tabela 10 – Categoria Estratégia	83
Tabela 11 – Categoria Dimensão Económica: Contexto e Condicionantes	86
Tabela 12 -Categoria Dimensão Económica: Gestão e Impactos Organizacionais	87
Tabela 13 – Categoria Dimensão Social Interna	88
Tabela 14 – Categoria Dimensão Social Externa	91
Tabela 15 – Categoria Dimensão Ambiental	93
Tabela 16 - Categoria Riscos e Desafios Futuros	94
Tabela 17- Recomendações “Associação A”	100

Lista de abreviaturas

CASES – A Cooperativa António Sérgio para a Economia Social

CE – Comissão Europeia

CIG - Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género

CRP – Constituição da República Portuguesa

CSES – Conta Satélite da Economia Social

EMPIS - Estrutura de Missão Portugal Inovação Social

ESG - *Environmental, Social and Governance*

ESNL – Entidades do Setor não Lucrativo

ESS – Economia Social e Solidária

INE – Instituto Nacional de Estatística

ISES – Inquérito ao Setor da Economia Social

LBES – Lei de Bases da Economia Social

LEED - Programa Local de Emprego e Desenvolvimento Económico

NCRF-ESNL – Norma Contabilística de Relato Financeiro para as Entidades do Setor não Lucrativo

OBESP - Observatório da Economia Social em Portugal

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

OES – Organizações da Economia Social

ONG – Organização não Governamental

PIB – Produto Interno Bruto

POC - Plano Oficial de Contabilidade

RH – Recursos Humanos

SNC – Sistema de Normalização Contabilística

SNL – Setor não Lucrativo

TBL - *Triple Bottom Line*

UE – União Europeia

VAB – Valor Acrescentado Bruto

Capítulo 1 – Introdução

As Organizações da Economia Social (OES) distinguem-se pela articulação entre a missão de interesse coletivo e a necessidade de assegurar a sustentabilidade organizacional, inserindo-se num contexto marcado por equilíbrios entre valores sociais e exigências de gestão. Em Portugal, a sua evolução não pode ser dissociada da posição do país na economia-mundo, o que reforça o papel da governança e da gestão estratégica na orientação, controlo e capacidade de resposta destas organizações.

A literatura demonstra, por um lado, o potencial das OES para gerar valor social através de modelos de gestão orientados para a missão (Pitacas & Sá, 2019; Weerawardena *et al.*, 2010) e, por outro, as tensões associadas à conciliação entre objetivos sociais e lógicas de eficiência e sustentabilidade (Ferreira, 2021). Para além disso, salienta a necessidade de compreender de que forma as práticas de governança e as opções estratégicas influenciam o desempenho organizacional, especialmente em contextos de recursos limitados, exigências crescentes, risco e incerteza (Ferreira, 2021).

É neste âmbito que se insere a presente investigação, procurando responder à seguinte questão: de que forma a governança e a gestão estratégica da “Associação A” influenciam a sustentabilidade organizacional, nas dimensões económica, social e ambiental? O estudo pretende contribuir para a compreensão das dinâmicas internas das OES, analisando a forma como as decisões estratégicas e os modelos de governança se traduzem em práticas concretas.

Adota-se uma abordagem qualitativa, centrada no estudo de caso da “Associação A”, permitindo analisar processos, práticas e perceções dos diferentes atores envolvidos, articulando dimensões formais e informais da governação e da gestão estratégica.

A dissertação organiza-se em seis capítulos. O primeiro apresenta o enquadramento do tema, relevância, objetivos e questão de investigação. O segundo corresponde à revisão da literatura, estruturada em torno das OES, da sustentabilidade organizacional e da governança e gestão estratégica. O terceiro descreve a metodologia adotada, incluindo procedimentos de recolha e análise de dados e considerações éticas. O quarto capítulo caracteriza a “Associação A”, assegurando a anonimização acordada. O quinto apresenta

e analisa os resultados das entrevistas, garantindo a confidencialidade das participantes. Por fim, o sexto capítulo apresenta as conclusões, limitações, contributos e pistas para investigação futura.

1.1. Enquadramento e Relevância do Tema

As Organizações da Economia Social (OES) assumem um papel relevante na promoção do desenvolvimento social, da coesão territorial e da solidariedade. Apesar da sua crescente visibilidade, a delimitação conceptual da economia social permanece pouco consensual, coexistindo diferentes abordagens teóricas e institucionais. Face a esta multiplicidade conceptual, o presente trabalho adota a moldura normativa estabelecida pela Lei de Bases da Economia Social (LBES), bem como os princípios nela consagrados.

Estas organizações distinguem-se pela prossecução do interesse coletivo, afastando-se da lógica de maximização do lucro característica do setor privado. Assentes em princípios de solidariedade, cooperação e humanismo, desempenham um papel relevante na resposta a necessidades sociais que nem o Estado nem o mercado conseguem satisfazer de forma adequada (Martins, 2021; Carneiro & Brás, 2022; Mendes, 2011).

A consolidação institucional da economia social em Portugal resultou de um percurso histórico longo e progressivo, com raízes nos séculos XIV e XV (Mendes, 2011). Todavia, apenas em 2013, com a aprovação da LBES (Lei n.º30/2013), foi estabelecido um marco importante para o reconhecimento institucional das OES e para a definição da sua identidade no contexto nacional.

De acordo com a Conta Satélite da Economia Social (CSES) (INE & CASES, 2023), no ano de 2020 existiam em Portugal 73 851 entidades pertencentes ao setor da economia social, representando 5,9% do emprego total nacional, com 243 783 postos de trabalho remunerados. Estes indicadores demonstram a relevância económica e social do setor, quer em termos de emprego, quer de respostas sociais. Contudo, existem desafios estruturantes significativos, entre os quais a dependência de financiamento público, a instabilidade financeira e a necessidade de maior profissionalização da gestão.

De igual modo, a literatura revela que, no plano internacional, a economia social assume um papel crescente na resposta às falhas do Estado e do mercado na satisfação das necessidades sociais, na promoção da inclusão e no desenvolvimento sustentável (Pitacas & Sá, 2019). Neste contexto, a resolução das Nações Unidas (ONU, 2015, 2023) reconhece o contributo destas organizações para a concretização da Agenda 2030, nomeadamente através da promoção de modelos de desenvolvimento inclusivos, sustentáveis e geradores de emprego. Os dados revelam que existem lacunas no Estado social que têm vindo a ser colmatadas pelas OES.

Segundo a Comissão Europeia (CE) na Europa, as OES representavam, em 2021, cerca de 6% do emprego total e integrava mais de 2,8 milhões de organizações incluindo cooperativas, associações, fundações e mutualidades (CE, 2021a). Estas organizações desempenham um papel relevante na promoção da coesão territorial e na diminuição da pobreza e das desigualdades sociais e no fortalecimento da participação cívica.

A narrativa da economia social como “terceira via” entre Estado e mercado tem sido amplamente promovida pelas instituições europeias (CE, 2021b), mas vários autores alertam para os riscos desta visão. Silva (2000; 2019) argumenta que esta narrativa pode ocultar processos de transferência de responsabilidades públicas para organizações com recursos limitados, reforçando desigualdades estruturais. Amaro *et al.* (2015) refere que, em contextos de retração do Estado social, as organizações da sociedade civil são frequentemente chamadas a suprir falhas estruturais sem que lhes sejam atribuídos os meios necessários. Assim, a economia social pode funcionar como mecanismo de compensação das falhas do Estado e do mercado, sem capacidade para transformar as causas profundas dessas falhas.

Numa conjuntura marcada por incerteza e pelo aumento das exigências sociais, as OES enfrentam desafios permanentes tais como a adaptação organizacional, a sustentabilidade financeira e a manutenção da fidelidade ao compromisso social. Neste contexto torna-se necessária a adoção de práticas de gestão estratégica e de governança capazes de conciliar sustentabilidade organizacional, eficácia operacional e concretização do compromisso institucional. A sustentabilidade organizacional constitui, assim, uma problemática central para a continuidade e legitimidade destas

organizações. Para além da dimensão financeira, este conceito envolve aspetos relacionados com governança, gestão de recursos humanos, capacidade de adaptação, impacto social e articulação com as partes interessadas. Segundo Weerawardena *et al.* (2010), a compreensão dos fatores que influenciam a sustentabilidade organizacional assume particular relevância para o desenvolvimento do conhecimento académico e para a definição de políticas públicas mais eficazes.

O presente estudo tem como objetivo analisar de que forma a governança e a gestão estratégica influenciam a sustentabilidade organizacional, tomando como caso de estudo a “Associação A”. Procura-se compreender como esta organização equilibra a sua identidade com as exigências de gestão e financiamento, bem como identificar os principais desafios e mecanismos que condicionam a sua atividade e continuidade.

O interesse pelo tema também decorre do percurso profissional da autora, marcado pela participação, há mais de duas décadas numa cooperativa multisetorial e inserida num projeto de desenvolvimento local. Essa experiência permitiu observar fragilidades estruturais associadas à dependência de financiamento, limitações ao nível da gestão organizacional e dificuldades na sustentabilidade, motivando o aprofundamento da análise das condições que influenciam a sustentabilidade das OES.

Para a análise do estudo de caso a escolha recaiu sobre a “Associação A”. Uma associação feminista de âmbito nacional, cuja missão é promover a igualdade de género e combater todas as formas de discriminação e violência contra as mulheres. Esta escolha justifica-se também pela relevância da intervenção, longevidade institucional, complexidade organizacional, constituindo uma organização que integra o setor.

1.2. Objetivo Geral, Específicos e Questão de Investigação

Objetivo Geral: Analisar de que forma as práticas de governança e gestão estratégica adotadas pela “Associação A” influenciam a sustentabilidade organizacional, nas dimensões económica, social, organizacional e ambiental.

Objetivos Específicos:

- 1 Analisar a governança da “Associação A” e a integração da sustentabilidade nas decisões estratégicas.
- 2 Analisar os desafios da gestão financeira e da captação de recursos, com foco na contribuição da diversificação de financiamento para a sustentabilidade da organização.
- 3 Analisar as práticas de gestão de recursos humanos e o impacto na sustentabilidade social interna, considerando voluntárias e profissionais remuneradas/os.
- 4 Compreender de que forma a “Associação A” promove o impacto social externo e se articula com a comunidade no cumprimento da sua missão.
- 5 Identificar práticas organizacionais relacionadas com a dimensão ambiental da sustentabilidade.
- 6 Examinar a capacidade de adaptação da “Associação A” a mudanças externas e as implicações dessas mudanças para a sustentabilidade e compromisso organizacional.

Formula-se a questão central: De que forma a governança e a gestão estratégica da “Associação A” influenciam a sustentabilidade organizacional, nas dimensões económica, social e ambiental?

Metodologicamente, trata-se de um estudo qualitativo, centrado num estudo de caso, recorrendo à realização de entrevistas semiestruturadas, análise documental e observação indireta. De acordo com Yin (2018), o estudo de caso constitui uma estratégia metodológica particularmente adequada para analisar fenómenos reais, utilizando múltiplas fontes de evidência, garantindo uma análise contextualizada e rigorosa.

Espera-se que este estudo possa contribuir para o aprofundamento do conhecimento sobre o papel da governança e da gestão estratégica nas OES. Contudo, a sustentabilidade resulta de um equilíbrio complexo entre missão, práticas de gestão e capacidade de adaptação ao seu contexto organizacional.

1.3. Justificação do Estudo

A pertinência do presente trabalho é sustentada por evidência empírica recente proveniente do setor da economia social em Portugal. Os resultados dos processos de consulta pública promovidos pela CASES apresentam a pertinência de desafios estruturais nas OES. Salientando, o nível da sustentabilidade financeira, da valorização e capacitação dos recursos humanos, da profissionalização da gestão e da necessidade de reforço da coordenação entre diferentes intervenientes. Estes constrangimentos, condicionam a capacidade de planeamento, a eficácia organizacional e a sustentabilidade das entidades, conforme constatado no relatório dos Resultados da auscultação ao setor da Economia Social (CASES, 2026).

O referido relatório identifica três eixos prioritários para uma estratégia nacional das OES: *“Reforçar o Reconhecimento do Setor”*; *“Melhorar o Acesso ao Financiamento”*; *“Promover a Capacitação de RH”*. Além disso, identifica um grupo de desafios interdependente que incluem a sustentabilidade financeira, valorização e retenção de recursos humanos, reconhecimento institucional, burocracia e regulamentação, cooperação entre entidades, bem como a transição digital. Neste contexto o presente estudo pretende compreender em que medida os mecanismos de gestão estratégica e governança podem contribuir para reforçar a sustentabilidade e o impacto das OES.

A escolha da “Associação A” como estudo de caso justifica-se pelo seu contexto social, pela especificidade do modelo de intervenção, centrado na promoção da igualdade de género e na prevenção da violência contra as mulheres. Trata-se de uma associação, que pode ser caracterizada através da articulação entre ativismo, intervenção e ação política com uma trajetória de décadas de trabalho social.

Do ponto de vista académico, este estudo pretende contribuir para aprofundamento do conhecimento sobre governança e gestão estratégica no contexto das OES, articulando estes conceitos às dimensões da sustentabilidade e impacto social. Conjuntamente, pretende-se promover a reflexão sobre a prática organizacional, fornecendo elementos que possam apoiar a continuidade, a eficácia e a sustentabilidade do setor, de modo a fomentar uma sociedade mais justa, inclusiva e sustentável.

1.4. Estrutura da dissertação

A presente dissertação encontra-se estruturada em seis capítulos e possui como tema de análise a Gestão Estratégica da Sustentabilidade nas Organizações da Economia Social (OES).

O capítulo 1, a introdução, apresenta o enquadramento do tema, a relevância do estudo, os objetivos definidos, a questão de investigação e a justificação da escolha da organização em análise.

O capítulo 2 integra a revisão da literatura e organiza-se em três eixos fundamentais: o enquadramento das organizações da economia social; a sustentabilidade organizacional nas dimensões económica, social e ambiental; e, por fim, governança e gestão estratégica.

O capítulo 3 descreve a metodologia adotada, com uma abordagem qualitativa de estudo de caso. São apresentados os procedimentos de recolha e análise de dados, bem como as considerações éticas que orientam a investigação.

O capítulo 4 é dedicado à caracterização organizacional e funcional da “Associação A”. Por solicitação da organização e em cumprimento dos princípios éticos assumidos, a entidade é tratada de forma anonimizada ao longo do estudo.

O capítulo 5 apresenta a análise dos resultados obtidos a partir das entrevistas semiestruturadas, análise documental e observação indireta, assegurando procedimentos éticos de confidencialidade e anonimização dos dados.

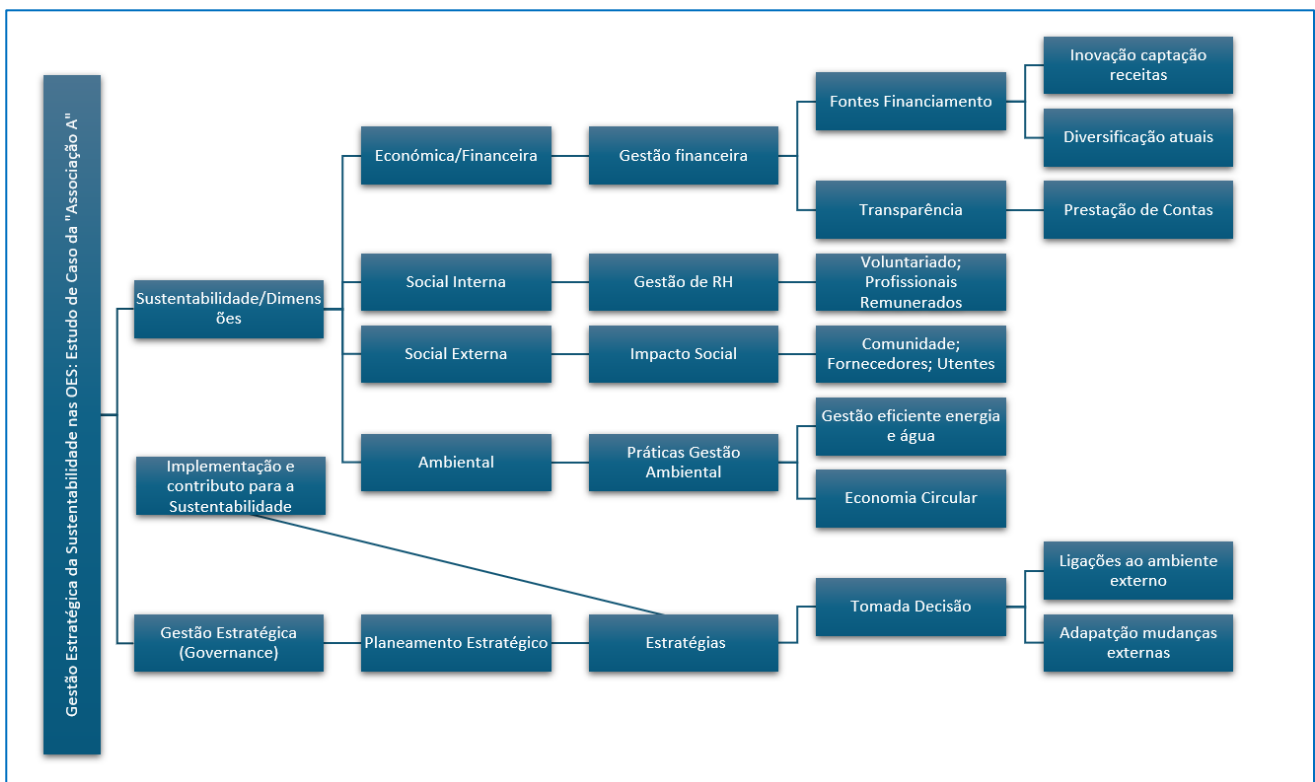
O capítulo 6 apresenta as conclusões do estudo, incluindo a discussão dos principais resultados, as limitações da investigação, os contributos teóricos e práticos, bem como pistas para investigações futuras.

A análise, a interpretação dos resultados e as conclusões são da exclusiva responsabilidade da investigadora. O estudo articula o quadro teórico com a componente empírica, contribuindo para reforçar o conhecimento sobre a sustentabilidade e a gestão estratégica nas OES, em particular na “Associação A”.

Capítulo 2 - Revisão da Literatura

A revisão da literatura centra-se no levantamento dos contributos teóricos que fundamentam a Gestão Estratégica da Sustentabilidade nas Organizações da Economia Social (OES), constituindo o suporte científico para o estudo de caso da “Associação A”. A base conceptual que orienta esta investigação foi construída previamente pela autora, porém melhorada através da revisão da literatura e do trabalho de campo, representada na figura 1 (Anexo B).

Figura 1 - Gestão Estratégica da Sustentabilidade nas OES: estudo de caso da “Associação A”



Fonte: elaboração própria.

Este modelo visa orientar o enquadramento teórico que sustenta esta análise e fundamenta o estudo permitindo compreender como as dimensões da sustentabilidade, governança e estratégia se relacionam no contexto específico das OES e, em particular, da “Associação A”. A contextualização teórica das OES e da sustentabilidade é fundamental para interpretar os resultados empíricos e situar o estudo no debate académico atual.

A revisão da literatura encontra-se organizada em três *itens* centrais e alinhados com o modelo conceptual. O primeiro *item*, focado nas OES, indispensável devido ao âmbito do estudo. Aborda uma resenha da evolução histórica, diversidade organizacional, enquadramento legal e os modelos de gestão e desafios atuais. Este enquadramento permite compreender a natureza destas organizações, bem como os principais desafios estruturais que condicionam a autonomia e a sustentabilidade.

O segundo *item* incide sobre a sustentabilidade organizacional, analisando as diferentes dimensões, bem como os modelos teóricos que orientam a sua avaliação, com destaque para o *Triple Bottom Line* e para abordagens mais recentes de sustentabilidade integrada.

O terceiro *item* desta revisão dedica-se à governança e gestão estratégica, destacando-se os princípios, mecanismos e desafios que as OES enfrentam na definição de objetivos, na tomada de decisão e na adaptação a contextos de incerteza.

Através da articulação destes três *itens* permite-se construir uma base conceptual coerente e consistente para assegurar que a análise da “Associação A” encontra-se devidamente sustentada na literatura científica, permitindo que os resultados possam ser analisados e interpretados de forma contextualizada, fundamentada e crítica.

2.1. Organizações da Economia Social (OES)

As OES assumem diferentes formas jurídicas e institucionais, desempenhando um papel complementar ao Estado e ao mercado na resposta a necessidades sociais não totalmente satisfeitas. Neste ponto pretende-se enquadrar os principais desafios da sustentabilidade nas OES. Para além disso, abordam-se as suas raízes através de uma breve resenha, conceitos, relevância e diversidade, o enquadramento contabilístico e legal, bem como os modelos de gestão e os desafios atuais das OES.

2.1.1. Breve Resenha histórica das OES

A evolução das OES em Portugal não pode ser dissociada da posição do país na economia-mundo. Segundo Garrido (2021), o setor, tal como o entendemos na atualidade, resultou de um percurso histórico, cuja análise retrospectiva permite enquadrar a sua origem e evolução. Laville (2009) assinala que a expressão “economia social” surge em França, associada a uma conceção moral integrada da sociedade, evoluindo sob influência da solidariedade, mutualismo, sindicalismo e cooperativismo. Diniz e Cunha (2024) identificam-na como um modelo socioeconómico alternativo ao paradigma dominante. No país e na Europa existem diferentes terminologias para economia social, mas afirma-se atualmente como uma base socioeconómica relevante (INE & CASES, 2023).

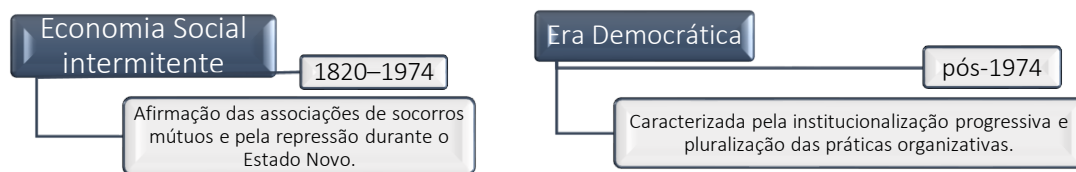
No contexto português as primeiras manifestações da economia social remontam aos séculos XIV e XV, com a criação das misericórdias e associações mutualistas, para responderem às necessidades básicas e para a promover a integração social. Estas organizações permaneceram durante séculos, a primeira linha de apoio social externo à esfera estatal, desempenhando funções que hoje são formalmente atribuídas à economia social (Almeida, 2011; Pereirinha, 2003). Segundo Estivill (2017), o conceito moderno de economia social surge em Portugal na primeira metade do século XIX, identificando uma relação com as três grandes escolas de pensamento, a liberal, a socialista e a cristã, moldando a evolução do setor no país. Esta utilização inicial articulava-se com uma postura crítica face à economia política dominante, integrando propostas de reforma assentes em organizações de trabalhadores, cooperativas e sociedades de ajuda mútua.

Após a década de 1970 os movimentos cooperativos e associativos ganharam expressão e foram resultado do processo de democratização e da reformulação das políticas públicas (Namorado, 2017b). A trajetória da Economia Social (ES) em Portugal é também marcada pelo enquadramento jurídico, através da CRP, que consagra a existência de um setor cooperativo e social e pela revisão da CRP em 1997 é onde o estatuto da ES é legitimado. Segundo Garrido (2021), este reconhecimento legal traduz o valor público de um setor que, no pós-1974, adquiriu peso institucional através da ligação aos

mecanismos estatais de proteção social. Estas entidades tornaram-se parceiras estruturais do Estado Social, partilhando responsabilidades na execução de políticas de segurança e solidariedade social, num modelo subsidiário de provisão pública. As OES passaram a integrar o sistema social, coabitando com os setores público e privado, mantendo-se o Estado como principal agente de proteção e promoção do setor, reconhecendo a relevância económica e social (Ferreira, 2009; Laville 2009). A aprovação da LBES (Lei n.º30/2013, 2013) veio consolidar o enquadramento jurídico do setor e definir os seus princípios orientadores.

A ES em Portugal, segundo Garrido (2021) e Hespanha (2024) pode ser dividida em dois momentos, a economia social intermitente e a era democrática. De forma resumida, mencionada na Figura 2.

Figura 2 – Economia Social Intermitente e Era Democrática



Fonte: elaboração própria, com base em Garrido (2021) e Hespanha (2024)

O primeiro momento relaciona-se com a afirmação progressiva das associações de socorros mútuos. Enquanto no pós-1974 caracterizou-se por uma institucionalização sistemática. Garrido (2021) defende que as OES contribuíram para a consolidação da democracia participativa e para a otimização das redes de solidariedade, regulando o equilíbrio entre o Estado e o mercado. Contudo, Hespanha (2024) argumenta que muitos dos problemas atuais do setor têm origem estrutural, resultado da sua inclusão num espaço dominado pelas lógicas estatais e mercantis. Portanto, o autor considera que a ES, em vez de se afirmar como uma verdadeira alternativa, tende a ficar refém das lógicas que visa superar, comprometendo a sua autonomia e a capacidade transformadora. Além disso, Hespanha (2024) observa a pressão do mercado como fator de desvalorização do trabalho, na mercantilização do cuidado e da entreeajuda e na adoção de modelos de gestão empresarial que deslocam a centralidade das pessoas. Enquanto, a delegação de funções sociais pelo Estado mantém-se sujeita a um forte controlo administrativo, limitando a inovação, a participação democrática e a

proximidade às comunidades. Os dados revelam que a ES, apesar de possuir um papel essencial na resposta às necessidades básicas da população, evidencia fragilidades estruturais.

Para compreender a profundidade da crise estrutural que afeta a Economia Social e Solidária (ESS), torna-se imperativo recorrer ao quadro conceptual proposto por Amaro (2023), cujas teses oferecem pistas analíticas para a superação dos problemas identificados por Hespanha (2024). Neste contexto, as reflexões de Amaro (2023) identificam três desafios para as OES e apontam os caminhos para reforçar a sua capacidade transformadora.

Em primeiro lugar, o autor destaca o fenómeno do isomorfismo institucional, segundo o qual as OES tendem a incluir regras, estruturas burocráticas do Estado e lógicas competitivas próprias do mercado. Este processo conduz a uma perda de identidade e à descaracterização das organizações, que acabam por adotar modelos de funcionamento tecnocráticos e desumanizados, afastando-se da sua matriz diferenciadora. Como resposta, o autor propõe reafirmar a Economia Solidária como um projeto autónomo, emancipatório e alternativo aos modelos dominantes.

Em segundo lugar, Amaro (2023) defende a recusa do assistencialismo, rejeitando a perspetiva capitalista que considera que a riqueza apenas pode ser produzida pelo mercado e a visão de que a Economia Social deve limitar-se a compensar, a baixo custo, as falhas do Estado. A adoção da lógica assistencialista reforça a dependência de financiamento público e reduz a capacidade de promover mudanças estruturais. Como alternativa, o autor propõe uma abordagem baseada na pluralidade económica, reconhecendo a Economia Solidária como uma forma legítima e sustentável de produzir, distribuir e consumir, orientada pela centralidade das pessoas, pela justiça social e pela criação de valor económico e social próprio.

Por último, o autor enfatiza a importância da cidadania transformativa e da governança partilhada, defendendo que a economia e o espaço público devem ser reapropriados pela sociedade civil através de processos participativos de base territorial e de mecanismos efetivos de democracia participativa. Sem estas dinâmicas, as comunidades tendem a assumir um papel passivo, enfraquecendo-se a cidadania ativa. O autor

defende modelos de governança local partilhada, assentes em espaços deliberativos e redes comunitárias.

Em resumo, a evolução das OES não pode ser dissociada de Portugal na economia-mundo. Conforme defende Silva (2000), Portugal caracteriza-se como uma formação social de desenvolvimento intermédio ou semiperiférica. Esta condição histórica resultou na construção de um “Estado-providência débil e limitado”, que apresenta uma insuficiente afetação do PIB para políticas de proteção social face à média europeia. Neste contexto, as OES assumem um papel central numa “sociedade-providência”, equilibrando as limitações do Estado Social através de redes de solidariedade frequentemente sujeitas a dependência financeira e regulatória.

2.1.2. Conceitos, Relevância e Diversidade Organizacional

A literatura não apresenta consenso na definição do conceito de economia social, verificando-se múltiplas designações para um conjunto heterogéneo de organizações. Autores como Andrade e Franco (2007), Caeiro (2008), Garrido (2021) salientam a necessidade de clarificar terminologias, atores, valores, missão social e tipologias organizacionais.

Ainda assim, autores como Garrido (2021), Namorado (2017) e Mendes (2015) convergem na ideia de que a economia social situa-se numa esfera socioeconómica onde o interesse coletivo e o bem-estar social prevalecem sobre a acumulação do lucro, concretizando-se em princípios de solidariedade e cooperação.

Andrade e Franco (2007) e Mendes (2011) identificam as principais designações utilizadas na literatura para caracterizar as OES, sintetizadas na figura 3.

Figura 3 - Principais designações utilizadas para identificar OES



Fonte: elaboração própria, com base em Andrade e Franco (2007) e Mendes (2011)

Trata-se de um setor em evolução associado à crescente diversidade dos modelos organizacionais (Diniz e Cunha, 2024). Ainda assim, importa não diluir o seu papel, como sublinha Almeida (2011), a economia social não se reduz a um resíduo das falhas do Estado e do mercado, devendo ser reconhecida como agente ativo de desenvolvimento económico e social.

Embora Garrido (2021) e Namorado (2017b) situem as OES fora da administração pública e da lógica capitalista, esta delimitação é, na prática pouco nítida. A dependência recorrente de financiamento público e a articulação com o mercado colocam em causa essa separação formal. Carneiro e Brás (2022) referem que, apesar de responderem a necessidades sociais não satisfeitas, as OES assumem um papel complementar, frequentemente condicionado por limitações estruturais e pela transferência de responsabilidades resultantes das insuficiências das políticas públicas.

Neste enquadramento, as OES podem ser entendidas como respostas organizadas às falhas do Estado, do mercado e das redes informais de solidariedade, funcionando como mecanismos intermédios na provisão de bens e serviços de interesse geral (Ferreira, 2009). Contudo, esta posição intermédia levanta questões quanto à autonomia efetiva e à sustentabilidade do seu modelo de intervenção.

No contexto português, estas fragilidades são agravadas pela forte dependência do Estado-Providência e pela ausência de enquadramentos legais adequados a novas formas organizacionais, conduzindo à adoção de soluções híbridas (Ferreira *et al.*, 2021). Os dados revelam a ocorrência de iniciativas de resposta a necessidades sociais e lógicas de intervenção colocadas num campo híbrido entre o Estado, o mercado e as redes primárias de solidariedade.

A aprovação da LBES (Lei n.º30/2013, 2013) além de consolidar e definir os princípios orientadores reconhece a diversidade organizacional, sintetizada na figura 4.

Figura 4 – Diversidade Organizacional conforme LBES



Fonte: LBES (Lei n.º30/2013, 2013)

Apesar da diversidade de formas jurídicas, as OES partilham características comuns, incluindo a iniciativa coletiva, a colaboração e modelos de gestão participativa. Em Portugal, destacam-se o Observatório da Economia Social em Portugal (OBESP), dedicado à análise do impacto do setor na economia nacional, e a Cooperativa António Sérgio para a Economia Social (CASES), criada em 2009 para promover, coordenar e reforçar a articulação institucional entre as OES e o Estado (Mendes, 2015).

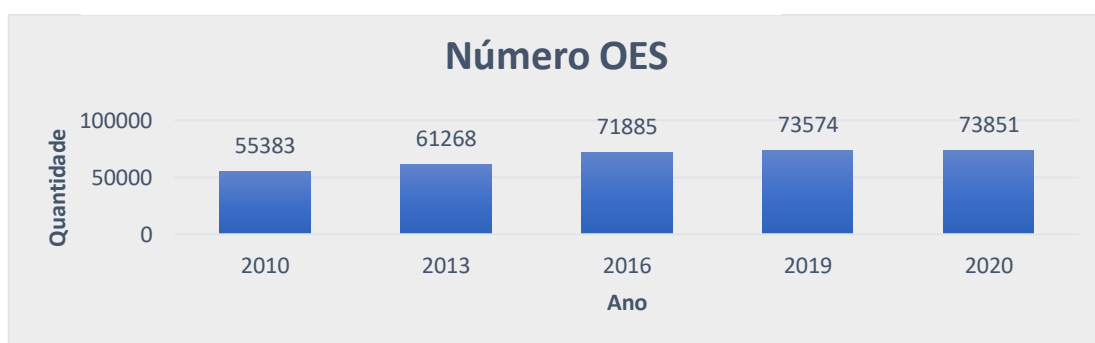
Segundo o OBESP (2011), as OES são entidades sem fins lucrativos orientadas para a produção de bens e serviços através da colaboração entre indivíduos com objetivos comuns e modelos de gestão democrática e participativa, incluindo trabalho remunerado e voluntário. A sua atividade orienta-se para o bem comum promovendo valores como o humanismo, a equidade e a justiça social (CASES, 2019), respondendo a fenómenos de pobreza, desigualdade e exclusão social com base na defesa dos direitos humanos (Diniz e Cunha, 2024; Carneiro e Brás, 2022).

A Agenda para o Impacto 2030 destaca Portugal como pioneiro na mobilização de fundos estruturais para a inovação social, nomeadamente através da criação da Estrutura de Missão Portugal Inovação Social (EMPIS) (API30, 2022). Este reconhecimento é reforçado pela Declaração de Cascais que estima que o setor integrava 2,8 milhões de organizações, gerava 8% do PIB europeu e empregava 13,6 milhões de pessoas em 2021 (Cascais, 2021). Sustentado também pelo contributo da OCDE na promoção da inovação social e do desenvolvimento territorial (OCDE, 2022).

Em Portugal, a Conta Satélite da Economia Social (CSES) indica que, em 2020, o setor integrava 73 851 entidades e representava cerca de 5,9% do emprego total,

correspondendo a 243 783 trabalhadores remunerados. As remunerações médias praticadas situavam-se abaixo da média nacional, variando em função das tipologias organizacionais. Destacando-se as cooperativas, as associações mutualistas e fundações com valores de remuneração superiores aos da média do setor (INE & CASES, 2023). A figura 5 apresenta a evolução do número das OES em Portugal, registando-se um aumento de 18 468 entidades no período entre 2010 e 2020.

Figura 5 - Evolução dos números OES entre 2010 e 2020



Fonte: INE e CASES (2023)

Os dados da CSES e do ISES confirmam o contributo das OES para o emprego e integração social e na resposta a fenómenos de pobreza e exclusão (INE & CASES, 2020, 2023).

Neste contexto, Santos *et al.* (2015) sublinham que a relevância das OES acentua-se face ao aparecimento ou agravamento de novos problemas sociais. Desde 2010, o debate europeu tem vindo a integrar temas como as desigualdades, o envelhecimento demográfico, a gestão de recursos naturais, as alterações climáticas e as novas relações laborais. Neste sentido, Veiga *et al.* (2024) defendem o reforço da sua capacidade para operacionalizar estratégias de prevenção da pobreza e da exclusão social.

Paralelamente, Alikhan e Pitacas (2019) propõem o conceito de Economia Social e Solidária (ESS), articulando missão social, valorização das pessoas e sustentabilidade ecológica. Enquanto Diniz e Cunha (2024) assinalam a influência do contexto norteamericano na utilização do termo “terceiro setor”. Em linha com esta evolução, a Comissão Europeia (CE) (CE, 2021a) reconhece a economia social como uma “terceira via”, destacando o seu potencial contributo para as transições verde e digital através da inovação social. Neste enquadramento, os dados evidenciam a existência de pressões e

influências externas que tendem a orientar o setor segundo agendas institucionais e políticas específicas, nem sempre plenamente alinhadas com a natureza, princípios e práticas das OES.

A literatura converge na ideia de que a sustentabilidade das OES depende do equilíbrio entre diferentes dimensões, num contexto marcado por pressões do mercado e por limitações do financiamento público. Nesta perspetiva, Namorado (2024) considera que a ES constitui um caminho de esperança perante as dinâmicas predatórias do capitalismo, propondo uma abordagem prudente e orientada para a redução das desigualdades. Todavia, o autor reconhece que, na prática, a ES dificilmente se afirma como uma alternativa plenamente autónoma, assumindo antes um carácter híbrido, condicionado pelas lógicas regulatórias do Estado e competitivas do mercado. Em linha com esta perspetiva, Silva (2000, 2019) argumenta que o Estado tende a transferir para as OES responsabilidades associadas às fragilidades do modelo de desenvolvimento, sem assegurar os recursos necessários para a sua concretização. Carneiro e Brás (2022) sublinham que esta relação assimétrica limita a autonomia das OES e aumenta a sua vulnerabilidade.

Em resumo, as OES, assumem uma diversidade de conceitos e tipologias, contudo o seu propósito visa colmatar lacunas existentes na sociedade, procurando em simultâneo preservar a sua identidade. Ainda assim, apesar da tentativa emancipatória, esta dificilmente será concretizada em consequência da forte dependência financeira.

2.1.3. Enquadramento legal e contabilístico das OES

Em Portugal, a economia social dispõe de um enquadramento jurídico diversificado, assente principalmente na CRP e na LBES. Garrido (2021) sustenta que a aprovação da LBES representou um marco histórico ao consagrar o reconhecimento e autonomia institucional ao setor, permitindo identificar as entidades elegíveis e clarificar o seu papel na sociedade, posição corroborada por Hespanha (2024).

Apesar da força deste enquadramento legal, subsistem iniciativas informais e inovadoras que não se encontram expressamente previstas na legislação vigente, o que

suscita dúvidas legítimas quanto à sua inclusão e representação institucional. Por outro lado, Leite (2014) sinaliza as pressões de Bruxelas no sentido de substituir o conceito tradicional de ES pela designação de "empresa social". Neste contexto, a CASES assume uma função estruturante ao coordenar, representar e mediar o diálogo entre as OES e o Estado, promovendo boas práticas de governança e gestão (Garrido, 2021).

Com a aprovação da LBES em 2013, ficaram sistematizados os princípios, direitos, deveres das OES. Instituiu-se também a obrigatoriedade de criação e manutenção da CSES, desenvolvida no âmbito do Sistema Estatístico Nacional pelo Instituto Nacional de Estatística (INE) em estreita colaboração com a CASES. Numa perspetiva macroeconómica, a CSES constitui o principal mecanismo de avaliação do setor, permitindo quantificar com rigor o seu peso na estrutura produtiva e no emprego nacional (INE & CASES, 2023).

No domínio estritamente contabilístico, verificou-se um importante avanço na harmonização contabilística das OES com a aprovação da Norma Contabilística e de Relato Financeiro para as Entidades do Setor Não Lucrativo (NCRF-ESNL). Esta norma passou a ser de aplicação obrigatória, adequando os critérios de reconhecimento, mensuração e divulgação da informação financeira à natureza não lucrativa das organizações (NCRF-ESNL, 2011). A NCRF-ESNL veio substituir o antigo Plano Oficial de Contabilidade (POC), integrando as práticas destas entidades no Sistema de Normalização Contabilística (SNC). A introdução deste referencial normativo reforçou a transparência, comparabilidade e credibilidade da informação financeira reportada pelas OES, fortalecendo a confiança de financiadores públicos, parceiros privados e entidades reguladoras do setor (NCRF-ESNL, 2011).

O enquadramento normativo que regula a gestão financeira e o estatuto jurídico das OES encontra-se sintetizado na tabela 1, representando alguns dos principais diplomas orientadores.

Tabela 1 - Diplomas orientadores das OES

Ano	Diploma	Caracterização
1976	Constituição da República Portuguesa (CRP)	Consagra e confere estatuto constitucional próprio ao setor cooperativo e social, distinguindo-o do setor público e do privado lucrativo.
2013	Lei de Bases da Economia Social (Lei n.º30/2013)	Define o conceito de economia social, os princípios orientadores, as entidades integrantes e os respetivos direitos e deveres, uniformiza o conceito jurídico de economia social em Portugal e serve de referência a toda a regulamentação subsequente.
2015	Sistema de Normalização Contabilística (SNC) - Decreto-Lei n.º 98/2015	Enquadramento geral das normas contabilísticas aplicáveis em Portugal, constituindo a base normativa comum a partir da qual se desenvolvem regimes específicos, nomeadamente para as entidades do setor não lucrativo.
2015	Norma Contabilística e de Relato Financeiro para Entidades do Setor Não Lucrativo (NCRF-ESNL) - Aviso n.º 8259/2015	Estabelece regras específicas de reconhecimento, mensuração e divulgação da informação financeira das entidades do setor não lucrativo.
2015	Modelos de demonstrações financeiras - Portaria n.º 220/2015	Define os modelos de demonstrações financeiras aplicáveis às entidades que adotam o SNC, assegurando uniformização e comparabilidade da informação financeira.
2015	Código de Contas - Portaria n.º 218/2015	Aprova o Código de Contas integrante do SNC composto por: a) Quadro Síntese de Contas; b) Código de Contas; c) Notas de Enquadramento.
2015	Normas Interpretativas - Aviso n.º 8258/2015	Normas Interpretativas do Sistema clarificam e complementam a aplicação das normas do Sistema de Normalização Contabilística, assegurando a correta interpretação e aplicação prática.

Fonte – elaboração própria, com base em Rolo e Carvalho (2022)

2.1.4. Modelos de gestão e desafios atuais nas OES

Os modelos de gestão das OES integram mecanismos de governança e práticas organizacionais que refletem a sua natureza sistémica, relacional e híbrida, operando entre lógicas do Estado, do mercado e da comunidade. Esta configuração exige uma gestão contínua de tensões entre lógicas distintas (Ferreira, 2009), articulando a missão social, sustentabilidade económica e a participação democrática.

A literatura identifica um conjunto de elementos estruturantes das OES, incluindo o primado das pessoas sobre o capital, a gestão democrática e participativa, a afetação dos excedentes aos objetivos sociais, a valorização dos recursos endógenos e a

articulação entre viabilidade económica e criação de valor social (Coheur, 2015; Lei n.º30/2013, 2013; Namorado, 2017a). Estas organizações caracterizam-se ainda pelo seu enraizamento territorial e pela intervenção em diversas áreas, como a cultura, a saúde, a infância ou a prevenção da violência, assumindo um papel relevante na dinamização da participação da sociedade civil.

Segundo Coheur (2015), no livro branco da economia social, o modelo de gestão destas organizações distingue-se das empresas capitalistas pelo primado da pessoa e da missão social sobre a remuneração do capital, visando a satisfação das necessidades humanas e o interesse geral da comunidade. No caso das cooperativas, Namorado (2017a) considera que representam a expressão mais próxima de um ideal de democratização económica, promovendo a autogestão e a valorização do trabalho associado, embora sujeitas às pressões do mercado, que tendem a uniformizar práticas de gestão.

Outro referencial relevante corresponde ao paradigma territorialista. Num contexto de globalização neoliberal, marcado pela especulação e desregulação financeira e pela crescente concorrência, as OES enfrentam pressões para adotar métricas de eficiência especializadas. Silva (2019) e Silva e Cardoso (2005) defendem este paradigma territorialista como alternativa ao valorizar os recursos endógenos, as redes locais e as sinergias territoriais. Nesta perspetiva, a gestão estratégica deve promover formas de democracia participativa que assegurem a viabilidade económica sem comprometer a identidade organizacional e a missão social.

Os dados demonstram que este setor possui fragilidades. Amaro *et al.* (2015) consideram que, em larga medida, decorrem da retração do Estado Social, conduzindo as OES a assumir um papel determinante na resposta às suas limitações. Apesar do setor integrar mais de 71.000 entidades e representar 3% para o Valor Acrescentado Bruto (VAB) nacional, apenas 0,7% das organizações beneficiam do apoio da EMPIS (API30, 2022), evidenciando uma limitada capacidade de absorção de instrumentos sociais. Esta situação traduz fragilidades organizacionais que dificultam a resposta a desafios complexos, como a submissão de candidaturas a financiamentos competitivos.

A gestão operacional das OES permanece condicionada por limitações estruturais persistentes, incluindo a reduzida inovação, baixa diversificação das fontes de receita, a

insuficiente capacitação da gestão e a elevada dependência de subsídios públicos e mecenato (Amaro *et al.*, 2015). Neste contexto, a adoção de modelos de financiamento híbridos, combinando recursos públicos, privados e filantrópicos com a geração de receitas próprias, surge como uma resposta permitindo reforçar a sustentabilidade financeira através do reinvestimento dos excedentes nos objetivos sociais. Contudo, esta solução não é isenta de riscos, levantando a questão de até que ponto a diversificação de receitas fortalece a sustentabilidade, ou, pelo contrário, introduz lógicas de mercado que podem potenciar desvios da missão (Ferreira *et al.*, 2021).

Os dados sugerem que a complexidade organizacional deve ser compreendida não como uma fragilidade, mas como condição necessária à sobrevivência, exigindo estruturas internas diferenciadas e maior capacidade de resposta a contextos exigentes (Ferreira *et al.*, 2021). Neste sentido, reforça-se a necessidade de adoção de práticas de gestão mais estruturadas, refletindo-se em princípios de boa governança e prestação de contas, capazes de envolver diferentes *stakeholders* e reforçar a legitimidade institucional (Andrade & Franco, 2007). Paralelamente, ganham relevância abordagens orientadas para resultados e para a avaliação do impacto social.

Contudo, o principal desafio mantém-se, conforme Andrade *et al.* (2020) identificam a necessidade do equilíbrio entre missão social, sustentabilidade económica e a eficácia operacional. Tal situação é reforçada pela auscultação ao setor, apontando pressões financeiras, limitações de capacitação, dificuldades na valorização e retenção de profissionais qualificados e reduzida capacidade de inovação. Estes fatores comprometem a autonomia estratégica e dificultam a consolidação de modelos orientados para o impacto social (CASES, 2026). Assim, o reforço das capacidades internas surge como requisito central para a sustentabilidade e inovação das OES.

Segundo a API30 (API30, 2022) as áreas prioritárias de capacitação, incluem o *marketing*, a comunicação, a angariação de fundos, a estratégia e, sobretudo a avaliação de impacto social. A profissionalização da gestão orientada para resultados e para a medição do impacto, surge como um fator para a resiliência do setor. Contudo, esta perspetiva pode traduzir uma aproximação a lógicas empresariais, comportando o risco de reduzir o valor social a métricas quantificáveis e de desvio face ao propósito das OES.

Na gestão de recursos humanos (RH), a existência de trabalhadores remunerados e voluntários introduz uma complexidade própria. Andrade *et al.* (2020) e Amaro *et al.* (2015) sublinham que os principais desafios residem na profissionalização das lideranças e na organização interna do trabalho. Atualmente, o trabalho remunerado representa mais de 99%, persistem baixos níveis de participação dos trabalhadores nas tomadas de decisões e remunerações inferiores à média nacional, fatores que dificultam a atração e retenção de talento (INE & CASES, 2023).

Além disso, a literatura aponta tensões estruturais entre os princípios fundadores das OES e as exigências impostas pelo mercado. A sua natureza híbrida obriga ao equilíbrio entre diferentes fontes de legitimidade e financiamento, sendo frequentemente pressionadas a adotar práticas de mercado sem comprometer a sua missão social, o que pode induzir desvios da missão (Ferreira *et al.*, 2021). Hespanha (2024) descreve este processo como "inclusão adversa", resultante da adaptação do setor às regras do mercado e às políticas públicas, mantendo a identidade. Neste contexto, o autor destaca a necessidade de diversificação de fontes de financiamento como requisito para assegurar a sustentabilidade e a coerência com os seus objetivos sociais.

No plano da avaliação, Amaro *et al.* (2015) identificam dificuldades na construção de indicadores capazes de captar o valor social para além da dimensão financeira, defendendo a integração de dimensões como a qualidade dos serviços, o impacto na comunidade e a eficiência organizacional. Neste sentido, (Drucker, 2001) sublinha que a gestão das OES não deve ser executada à luz dos modelos empresariais tradicionais, devendo antes valorizar competências, o conhecimento e as motivações dos RH.

A gestão de RH surge como um dos principais desafios das OES, dadas as suas especificidades (Amaro *et al.*, 2015; Andrade *et al.*, 2020), agravado pelas tensões estruturais associadas à “inclusão adversa”, e pela dependência de financiamento estatal (Hespanha, 2024). A análise aponta fragilidades estruturais, refletidas numa tensão entre necessidades de mudança e resistência à continuidade. A este contexto, acresce a dificuldade de renovação das lideranças, frequentemente associadas à centralização do poder em figuras fundadoras, fenómeno designado como “síndrome

do fundador”, podendo comprometer a sustentabilidade e a capacidade de adaptação a novos contextos (Ferreira, 2009).

Em síntese, os modelos de gestão e os desafios atuais das OES confrontam-se com uma tensão permanente entre compromisso social e viabilidade económica. Contexto que tende a requerer lideranças capazes de articular eficiência operacional com valores, participação democrática, atração de talento e financiamento sustentável orientado para o impacto social.

2.2. Sustentabilidade nas OES

Após a contextualização do setor abrangendo a sua evolução, conceitos, diversidade e modelos de gestão e desafios atuais, torna-se pertinente analisar a sustentabilidade nas OES nas suas diferentes dimensões, bem como a sua articulação com a gestão estratégica, conforme desenvolvido nos pontos seguintes.

2.2.1. Contexto da sustentabilidade nas OES

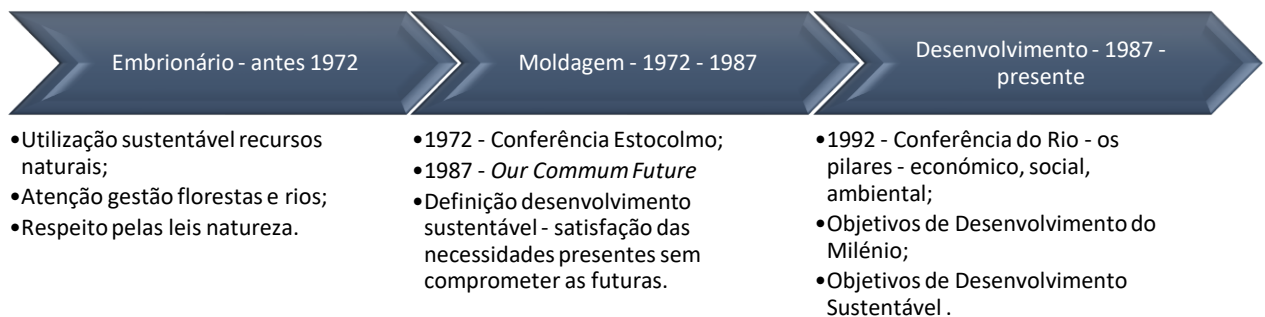
A sustentabilidade nas OES constitui um requisito central para assegurar a sua viabilidade e continuidade no longo prazo. O conceito de desenvolvimento sustentável foi consagrado no relatório *Our Common Future*, da *World Commission on Environment and Development* (WCED) sendo definido como aquele que “*satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem as suas próprias necessidades*” (WCED, 1987). Mais do que uma definição normativa, este conceito traduz uma mudança de paradigma, ao introduzir a ideia de limites ao modelo de crescimento tradicional e ao afirmar a necessidade de articular, de forma integrada, as dimensões económica, social e ambiental. Neste sentido, o desenvolvimento sustentável implica não apenas crescimento económico, mas também equidade na distribuição de recursos, coesão social e preservação dos sistemas naturais, exigindo decisões que considerem impactos de longo prazo e múltiplos *stakeholders*.

Contudo, a aparente consensualidade do conceito esconde ambiguidades relevantes. A sua formulação aberta permite diferentes interpretações, frequentemente moldadas

por interesses políticos e institucionais, o que dificulta a sua operacionalização e avaliação. Como refere Silva (2019), a sustentabilidade constitui um campo politicamente disputado, onde estão em causa escolhas de valor e relações de poder que influenciam a distribuição de benefícios e custos. No contexto das OES esta tensão manifesta-se no equilíbrio entre exigências, como financiamento e indicadores de desempenho, e prioridades internas relacionadas com a missão, os valores e a participação (Pitacas & Sá, 2019).

Embora a consolidação do conceito tenha ganho notoriedade a partir da década de 1980, Purvis *et al.* (2019) identificam antecedentes nos séculos XVII e XVIII, associados às práticas de gestão florestal europeia baseadas no princípio do rendimento sustentável. Shi *et al.* (2019) sistematizam esta evolução em três fases: período embrionário, período de moldagem e período de desenvolvimento, evidenciando a progressiva afirmação da sustentabilidade como paradigma orientador da ação coletiva e organizacional, conforme sintetizado na figura 6.

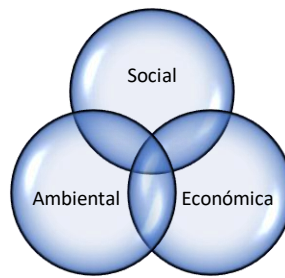
Figura 6 – Fases de Evolução Desenvolvimento Sustentável



Fonte: Shi *et al.* (2019).

A sustentabilidade evoluiu de uma preocupação ambiental para uma abordagem multidimensional que procura conciliar viabilidade económica, justiça social e proteção ambiental (Bacha *et al.*, 2010; Purvis *et al.*, 2019). Esta perspetiva foi fortalecida pelo modelo *Triple Bottom Line* (TBL), proposto por Elkington (1999) que defende a avaliação do desempenho organizacional com base no equilíbrio entre resultados económicos, impacto social e responsabilidade ambiental, conforme figura 7.

Figura 7 - Dimensões sustentabilidade segundo o modelo Triple Bottom Line



Fonte: Elkington (1999).

Nas OES, a dimensão económica assume um carácter basilar, ainda que subordinada à prossecução da missão social (Pitacas & de Sá, 2019). Contudo esta relação não é neutra, uma vez que as exigências económicas tendem a influenciar as prioridades e a capacidade de resposta das organizações.

Paralelamente, os princípios da Agenda 2030 constituem igualmente um referencial para as OES, orientando a integração da sustentabilidade na sua estratégia e prática de gestão. A Organização das Nações Unidas (ONU) reforçou esta abordagem integrada, ao estabelecer os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) como referência global. Para promover um desenvolvimento mais equilibrado, inclusivo e sustentável, assente na articulação entre Estados, organizações e cidadãos para a erradicação da pobreza, a promoção da justiça social, a proteção ambiental e o fortalecimento institucional (ONU, 2015). De acordo com Pitacas e Sá (2019), estes princípios podem ser sintetizados no modelo dos 5P (figura 8), cuja atualidade se confirma perante desafios como as alterações climáticas, crises humanitárias, conflitos geopolíticos e insegurança alimentar. A sustentabilidade organizacional depende de limites ecológicos e sociais intransponíveis: sem planeta não há vida; sem vida não há sociedade; sem sociedade não há organizações.

Figura 8- Desenvolvimento Sustentável – 5P da Sustentabilidade



Fonte: Pitacas e Sá (2019).

A sustentabilidade nas OES assume particular relevância face à escassez de recursos financeiros, humanos e materiais e à complexidade dos problemas sociais. Os dados apontam para a necessidade de práticas de gestão mais profissionalizadas, capazes de

conciliar sustentabilidade financeira e valores do setor (Weerawardena *et al.*, 2010). Neste contexto, a cultura organizacional e a governança são determinantes, bem como a integração das dimensões económica, social e ambiental (Martins, 2022; Menezes, 2019). Albertone (2025) associa-a à capacidade de definir prioridades e mobilizar recursos em função das necessidades locais.

Em conjunto, estes contributos demonstram que a sustentabilidade resulta da articulação entre recursos, cultura organizacional, governança e modelos de gestão orientados para a continuidade e valores institucionais. Quando integrada na sua estratégia organizacional, orienta a tomada de decisão, assegurando a coerência entre missão, valores e práticas (Marcos *et al.*, 2021; Cunha & Nogueira, 2019). Enquanto Bernardy *et al.* (2025) defendem uma gestão socioambiental centrada na criação de valor para as partes interessadas (*stakeholders*).

Apesar da crescente valorização, persistem dificuldades associadas à ausência de normas uniformes de reporte, à medição dos impactos sociais e ambientais e à implementação fragmentada de práticas sustentáveis (Costanzo *et al.*, 2025; Daub *et al.*, 2014). Em Portugal, estes desafios são agravados pela dependência de financiamento, reduzida diversificação das receitas, burocracia e crescente concorrência de empresas lucrativas em áreas como a saúde e educação, condicionando o planeamento e a continuidade das atividades. Embora a pandemia da COVID-19 tenha demonstrado a capacidade de adaptação e resiliência do setor, perduram debilidades estruturais que limitam a sustentabilidade das OES (Amaro *et al.*, 2015; CASES, 2026; CE, 2021b; Urefe *et al.*, 2024; Weerawardena *et al.*, 2010).

Para além das dimensões económica e social, a sustentabilidade nas OES integra, de forma crescente, preocupações ambientais, traduzidas na adoção de práticas da economia solidária, como circuitos curtos de comercialização, produção sustentável e iniciativas de transição ecológica (Ferreira *et al.*, 2021). Contexto onde a sua integração implica a transição de uma lógica centrada no crescimento económico para uma visão de desenvolvimento inclusivo coordenado, considerando não apenas o capital produzido, mas também os capitais natural, humano e social (Shi *et al.*, 2019). Segundo

Goleman (1999), esta mudança pressupõe capacidades organizacionais de adaptação e aprendizagem em contextos de incerteza e complexidade.

Em síntese, a sustentabilidade nas OES constitui um princípio estruturante da autonomia, legitimidade e capacidade de resposta. A sua concretização depende da articulação entre a dimensão económica, impacto social e responsabilidade ambiental suportada por uma governança eficaz, diversificação de recursos e alinhamento entre missão, valores e práticas organizacionais.

2.2.2. Dimensões da sustentabilidade organizacional

A sustentabilidade organizacional assenta em três dimensões interligadas: económica, social e ambiental, cuja continuidade depende do seu equilíbrio (Purvis *et al.*, 2019). Resulta da articulação entre criação de valor económico, impacto social e proteção ambiental, orientada para efeitos de longo prazo (Daub *et al.*, 2014; Jung *et al.*, 2020; Bazanini & Barroso, 2021; Stefani & Delgado, 2021).

Nas OES a sua concretização também depende de fatores operacionais, como competências humanas, a qualidade de governação e a transparência, que promovem criação de valor social, económico e ambiental de forma continuada (DNA3, 2021). Contudo, os dados sugerem que este equilíbrio dificilmente é conseguido, persistindo tensões e assimetrias entre dimensões que condicionam na prática, a sustentabilidade e a continuidade organizacional. As diferentes dimensões serão analisadas nos pontos seguintes.

2.2.2.1. Dimensão económica

A dimensão económica deve ser compreendida numa perspetiva integrada que articula necessidades operacionais imediatas com a sobrevivência, a autonomia e a resiliência estratégica das OES.

Segundo o relatório *Our Common Future*, o desenvolvimento económico deve ir além do crescimento, integrando objetivos sociais como a melhoria das condições de vida e a

redução da pobreza, sendo as dimensões económica, social e ambiental interdependentes (WCED, 1987). Neste sentido, o desenvolvimento económico não se limita ao aumento do rendimento, implica transformações estruturais que promovam a equidade, a coesão social e a utilização sustentável dos recursos. Os dados sugerem que as OES concretizam o seu trabalho numa lógica de desenvolvimento que articula eficiência económica com equidade social e sustentabilidade ambiental.

Albertone (2025) defende que a dimensão económica envolve a capacidade de assegurar a viabilidade financeira a longo prazo, orientada pelos objetivos sociais e não pela maximização do lucro. Contudo, estas organizações enfrentam constrangimentos associados à escassez de recursos, à necessidade de gerar impacto social e à gestão de impactos ambientais (Daub *et al.*, 2014).

Esta dimensão não se limita à viabilidade financeira, integrando também princípios de boa governança, transparência, supervisão e prestação de contas. A avaliação do desempenho organizacional deve articular indicadores financeiros e não financeiros, considerando os resultados económicos, impactos sociais e ambientais (Stefani & Delgado, 2021; Do Adro *et al.*, 2021). Ortega-Rodríguez *et al.* (2024) estabelecem uma relação direta entre a qualidade de governança, confiança dos financiadores e capacidade de captação de recursos, traduzida em práticas consistentes de supervisão financeira e prestação de contas que reforçam a legitimidade e facilitam o acesso a financiamento sustentável.

A insuficiência de recursos compromete a capacidade de resposta social e a autonomia das OES. Os dados apontam como fragilidades a dependência de subsídios, donativos e projetos de curta duração, aumentando a vulnerabilidade às políticas públicas (Alves & Moreira, 2004; Ortega-Rodríguez *et al.*, 2020; Ortega-Rodríguez *et al.*, 2024). Para diminuir estes riscos, as OES recorrem a fontes diversificadas de financiamento, incluindo transferências públicas, donativos, quotas, parcerias empresariais, projetos e receitas próprias (Araújo *et al.*, 2021).

Contudo, esta dimensão não depende apenas da diversidade das receitas, mas também da capacidade de planear, governar e gerir eficazmente os recursos disponíveis, sendo a diversificação uma prática de boa governança, quando acompanhada por uma gestão

eficiente (Nicolau & Simaens, 2008). Neste sentido, Jelinčić e Šveb (2021) destacam a exigência de planeamento rigoroso e competências de gestão tendo por base cinco atributos incluindo, o planeamento financeiro, consciência dos benefícios da sustentabilidade, envolvimento comunitário, autonomia de decisão e educação em finanças.

Fukuyama (2013) distingue receitas externas passivas e capacidade organizacional efetiva, defendendo que a autonomia depende da mobilização de recursos próprios. A dependência prolongada de subsídios pode ocultar fragilidades de governação e limitar o desenvolvimento dessas capacidades. Embora práticas de gestão inspiradas no mercado possam reforçar a eficiência, podem também gerar tensões com a identidade e a missão das organizações.

As parcerias e alianças estratégicas assumem um papel crescente, permitindo mobilizar recursos financeiros, conhecimento e infraestruturas, mas à luz da Teoria da Dependência de Recursos, implicam riscos, exigindo critérios rigorosos na seleção de parceiros e sistemas robustos de prestação de contas (Gohr *et al.*, 2021). Destacam-se dois riscos centrais designadamente, a contenção excessiva de custos administrativos, que pode comprometer a qualidade e a inovação dos serviços e a maximização das receitas, suscetível de conduzir ao desvio da missão (Almeida, 2010). A angariação de fundos constitui um domínio sensível da governança, exige transparência e rigor, sendo incompatível com a boa governança a remuneração de angariadores baseada em comissões sobre donativos (Ortega-Rodríguez *et al.*, 2024).

Embora a dimensão económica resulte da articulação entre captação de recursos, gestão de custos, cooperação externa e integração interna (Maier *et al.*, 2025), a diversificação de receitas e as parcerias não eliminam as pressões estruturais. Os dados sugerem que a relação entre boa governança e sustentabilidade permanece condicionada por fatores contextuais, institucionais e políticos. Esta dimensão combina a governação responsável, ética e estratégica baseada na supervisão financeira, na gestão prudente, na diversificação de receitas, parcerias e transparência, contextos essenciais para garantir a sustentabilidade a longo prazo.

Neste contexto, a dimensão económica deixa de ser somente uma mera necessidade operacional e assume natureza estratégica, indispensável à continuidade da missão, à autonomia, à credibilidade e à capacidade de resposta às necessidades sociais das comunidades (Cunha & Nogueira, 2019; Weerawardena *et al.*, 2010).

Os dados revelam que as OES necessitam de pilares que assegurem a sustentabilidade e continuidade. Weerawardena *et al.* (2010) defendem que a sobrevivência das OES depende da adoção de estratégias orientadas para a estabilidade económica e para a criação de valor social, sintetizadas na figura 9.

Figura 9 - Estratégias para Estabilidade Económica

Estratégias para Estabilidade Económica			
Diversificar fontes receita • Diminuir dependência financiamento público • Parcerias empresariais	Gerar excedentes financeiros • Reinvestir atividades sociais	Inovar na prestação serviços • Projetos de amto impacto • Viabilidade económica	Adotar práticas gestão • Gestão Profissional • Agariar fundos • Marketing empresarial • Eficiência interna

Fonte: Weerawardena *et al.* (2010).

Estas estratégias destacam a articulação entre a dimensão económica e a missão social, posicionando esta dimensão como pilar estruturante da continuidade e da prossecução da missão (Weerawardena *et al.*, 2010).

Em síntese, a dimensão económica nas OES não se limita à sobrevivência financeira, mas constitui uma condição essencial para assegurar a autonomia estratégica, a legitimidade institucional e a continuidade da missão social. Num contexto marcado por dependência de financiamento público e pela vulnerabilidade a ciclos políticos, a diversificação de receitas, a governação rigorosa, a inovação e a mobilização eficiente de recursos assumem-se como elementos-chave para a sustentabilidade institucional. Na prática, uma dimensão económica sólida favorece a prossecução da missão.

2.2.2.2. Dimensão social interna

A dimensão social interna refere-se às condições de funcionamento organizacional e ao modo como são tratados/as os trabalhadores/as, voluntários/as e, incluindo aspetos

como condições de trabalho dignas, igualdade de oportunidades, desenvolvimento de competências e a promoção do bem-estar organizacional.

Enquadrada na ótica da sustentabilidade, esta dimensão traduz o compromisso das organizações com as pessoas, incluindo valores como a equidade, inclusão e responsabilidade social. A componente social centra-se na valorização do compromisso com as pessoas como base fundamental da sustentabilidade organizacional (Elkington, 1999; Tajani *et al.*, 2017). A criação de ambientes de trabalho que promovam a dignidade humana, o desenvolvimento de competências e a cooperação constitui, neste sentido, um fator determinante na sustentabilidade organizacional (Martins, 2022).

Nas OES esta dimensão implica uma gestão de RH orientada não apenas para a eficiência, mas também para práticas de bem-estar coletivo. Tal situação requer uma atenção efetiva tanto aos colaboradores/as remunerados/as como aos voluntários/as, assegurando oportunidades de formação, motivação e envolvimento (Amaro *et al.*, 2015; DNA3, 2021). A eficácia organizacional depende da capacidade de operacionalizar a missão, visão e valores, através da identificação de necessidades, da promoção da inovação e da melhoria contínua (Chiavenato, 2003).

Práticas como condições de trabalho justas, remuneração adequada, ausência de discriminação e a participação dos trabalhadores na tomada de decisão são aspetos determinantes nesta dimensão (Bastida *et al.*, 2025; Jung *et al.*, 2020). Estas práticas contribuem para um ambiente organizacional saudável e inclusivo e, associadas a uma liderança sustentável, reforçam o compromisso, a motivação e a retenção de talento (Daub *et al.*, 2014; Bernardy *et al.*, 2025; Iwu *et al.*, 2015). Paralelamente, o desenvolvimento de redes de voluntariado e de parcerias estratégicas permite ampliar os RH e a capacidade de resposta das organizações (Weerawardena *et al.*, 2010).

O envolvimento dos trabalhadores está relacionado com o desenvolvimento contínuo de competências, particularmente relevante em organizações sociais e culturais (Jelinčić & Šveb, 2021). Os dados sugerem que a formação e a qualificação constituem um investimento estratégico, embora nem sempre sejam assumidas como catalisadores de mudança interna. A cultura organizacional, a ética e a valorização do trabalho reforçam

a motivação e o sentido de pertença, promovendo práticas inclusivas e o respeito pelos direitos dos trabalhadores (Rodrigues, 2007; Stefani & Delgado, 2021).

Segundo Urefe *et al.*, (2024) a inovação e a digitalização permitem libertar RH de tarefas rotineiras, orientando-os para atividades de maior valor acrescentado, enquanto contribuem para a criação de emprego no setor social. Enquanto Albertone (2025) considera que a gestão do trabalho deve equilibrar produtividade com qualidade de vida, promovendo um equilíbrio entre a vida profissional, a realização pessoal e participação social.

Contudo, esta dimensão enfrenta desafios específicos nas OES, nomeadamente a escassez de recursos, a acumulação de funções e a pressão institucional, fatores que podem comprometer o bem-estar dos trabalhadores e a eficácia organizacional (Barbosa *et al.*, 2023).

Importa ainda reconhecer que esta dimensão não pode ignorar a invisibilidade do trabalho de cuidado, emocional e relacional, frequentemente desempenhado por mulheres. As desigualdades de género persistem mesmo em contextos que promovem a igualdade, através de formas de “inclusão adversa”, em que as mulheres são integradas em condições desiguais e com maior sobrecarga emocional (Silva, 2019). No setor social, este trabalho tende a ser naturalizado como vocação feminina, contribuindo para a sua desvalorização (Mendes, 2011). Esta contradição é particularmente crítica em organizações cuja missão inclui a promoção da igualdade.

Em resumo, a dimensão social interna integra a gestão de pessoas, o desenvolvimento de competências, o bem-estar, a participação e a cultura organizacional, constituindo um elemento central para a eficácia, retenção de talento e continuidade das OES. A sustentabilidade depende da capacidade de equilibrar eficiência organizacional com valorização do trabalho, evitando a normalização de desigualdades e assegurando práticas coerentes com os princípios defendidos.

2.2.2.3. Dimensão social externa

A dimensão social externa nas OES refere-se aos impactos gerados na comunidade através da sua atuação. Enquadrada na lógica do TBL, esta dimensão centra-se na criação de valor social, mensurável pelo impacto positivo produzido junto das populações e dos territórios (Elkington, 1999).

No contexto das OES, esta dimensão traduz-se numa atuação orientada para a comunidade, sustentada em relações de proximidade, confiança e cooperação com diferentes públicos. A imagem e a visibilidade externa assumem, por isso, um papel estratégico, na medida em que reforçam a legitimidade organizacional e para a eficácia da intervenção social. Como referem Purvis *et al.* (2019), as OES desempenham um papel importante na promoção da inclusão social, na redução das desigualdades e no apoio a grupos vulneráveis, refletindo a sua missão intrínseca.

Neste enquadramento, estas organizações contribuem para o desenvolvimento local através da integração de públicos vulneráveis, reforçando os processos de integração social (Bastida *et al.*, 2025). Paralelamente, promovem a criação de valor e inovação social, fatores essenciais para estimular a participação ativa das comunidades, o envolvimento das partes interessadas e a capacitação dos utilizadores (Amaro *et al.*, 2015; Rodrigues, 2007).

A sua intervenção traduz-se na dinamização económica e social dos territórios, através da implementação de projetos, da prestação de serviços e do estabelecimento de parcerias com diferentes atores locais (Urefe *et al.*, 2024). Neste contexto, a inovação social constitui um mecanismo de resposta a problemas sociais persistentes, contribuindo para combater o desgaste comunitário e promover o bem-estar coletivo (Rodrigues, 2007).

Os dados apontam que a legitimidade das OES reside na relação que estabelecem com a comunidade e que o impacto social não pode ser presumido, mas deve ser demonstrado, medido e comunicado de forma transparente. Além disso onde a confiança pública é cada vez mais exigente por parte da sociedade, a ausência de métricas claras compromete o reconhecimento institucional e dificulta a captação de

recursos. Portanto, esta dimensão depende da coerência entre discurso e prática, da ética nas parcerias e do envolvimento efetivo nas comunidades.

A avaliação do impacto social assume um papel relevante. Ela permite não só verificar a eficácia organizacional como também justificar o financiamento e garantir transparência. Entre os principais indicadores destacam-se o cumprimento do mandato social, a satisfação dos utilizadores, a reputação organizacional e os resultados concretos das atividades realizadas com a comunidade ou público-alvo (API30, 2022; Jung *et al.*, 2020; Iwu *et al.*, 2015).

Adicionalmente, a adoção de métodos participativos, como iniciativas de *crowdfunding* cultural, contribui para reforçar o envolvimento comunitário, promover o valor público e aumentar o sentido de pertença da comunidade (Jelinčić e Šveb, 2021). Outras iniciativas, como eventos solidários tendem a assumir um papel relevante na perspectiva do reforço da mobilização da comunidade.

Importa também mencionar que esta dimensão envolve relações com fornecedores e redes locais de parceiros de diferentes naturezas jurídicas. Estas relações não estão isentas de risco. Situações de má gestão ou escândalos associados a parceiros podem comprometer a reputação e a legitimidade das OES, afetando desse modo a capacidade de gerar impacto social (Spitz *et al.*, 2025). Neste contexto, a ética e a cidadania devem orientar práticas que respeitem os direitos da comunidade, promovam inclusão e reforcem a confiança pública.

Em síntese, a dimensão social externa integra o impacto social, a qualidade das relações com a comunidade e a cooperação com as partes interessadas, constituindo um elemento central na criação de valor público, na promoção de inovação social e desenvolvimento sustentável dos territórios.

2.2.2.4. Dimensão ambiental

A dimensão ambiental está diretamente associada à preservação do meio ambiente e à utilização responsável dos recursos naturais. Refere-se à proteção dos ecossistemas, à redução de impactos negativos das atividades humanas e à prevenção da poluição

ambiental (WCED, 1987). Neste âmbito a dimensão ambiental tem assumido relevância, mesmo em organizações, cuja missão não é de natureza ecológica. Como defende Elkington (1999, p. 130), *“nenhuma organização pode ser considerada sustentável se não reduzir os seus impactos ambientais”*.

Esta dimensão integra a gestão eficiente de recursos, a inovação ecológica, o cumprimento das obrigações legais, afirmando-se como um dos pilares da sustentabilidade, embora em algumas OES esta dimensão apresente menor expressão (Weerawardena *et al.*, 2010). Importa, portanto reconhecer que a atividade económica depende do equilíbrio da biosfera, devendo as organizações operar dentro dos limites ecológicos do planeta (Shi *et al.*, 2019). Traduzindo-se numa utilização responsável de recursos, na proteção do território e na integração de critérios ambientais nas práticas e decisões organizacionais (Bastida *et al.*, 2025).

Segundo Urefe *et al.* (2024), esta dimensão não deve ser entendida como uma tendência ou uma questão ética, mas como uma oportunidade para reduzir custos operacionais, melhorar a reputação institucional e aumentar a eficiência. Iwu *et al.* (2015) defendem que as práticas ambientais permitem antecipar ameaças e oportunidades, promovendo respostas proativas aos riscos ecológicos. Refletindo-se na eficiência da gestão dos recursos naturais e da adoção de formas de economia circular com a reutilização e inovação de produtos mais sustentáveis.

Jung *et al.* (2020) destacam o “conceito ecoeficiência”, associado à redução do consumo de recursos e à utilização de tecnologias limpas por forma a minimizar a pegada de carbono. Por sua vez, Jelinčić e Šveb (2021) alertam para a necessidade de limitar atividades com elevados impactos ambientais, como a massificação do turismo que contribui para a degradação do território e compromete a sustentabilidade.

Do ponto de vista normativo, Stefani e Delgado (2021) sublinham que as organizações devem cumprir as obrigações legais e regulamentares em matéria ambiental. Um exemplo é a aplicação de taxas sobre sacos plásticos, incentivando a utilização de alternativas reutilizáveis. Os principais indicadores desta dimensão incluem o consumo de energia e água, a produção de resíduos, as emissões de carbono, a degradação ambiental e as multas por incumprimento legal.

Purvis *et al.* (2019) defendem uma inversão dos princípios da sustentabilidade, colocando o planeta como prioridade, sendo as dimensões social e económica uma consequência da base ecológica.

Em síntese, a dimensão ambiental deve ser entendida como uma condição estrutural da sustentabilidade e não como uma exigência regulatória ou reputacional. As atividades organizacionais implicam custos ecológicos, logo exigem uma gestão rigorosa. Sem equilíbrio ambiental, não há estabilidade social nem viabilidade económica. As OES não podem ignorar esta realidade e devem assumir um compromisso real com o futuro que afirmam defender. Importa, contudo, reconhecer um dilema; a adoção de práticas ambientalmente responsáveis implicam custos no curto prazo, mas a sua ausência tende a gerar custos mais elevados a médio e longo prazo, seja por ineficiências, penalizações legais ou degradação dos recursos de que depende a atividade. Apesar do seu reconhecimento teórico, na prática, muitas OES continuam a não integrar plenamente a dimensão ambiental nas suas decisões, observando-se assimetrias na abordagem à sustentabilidade.

2.2.3. Gestão estratégica da sustentabilidade nas OES

A gestão estratégica da sustentabilidade nas OES desenvolve-se num contexto marcado pelo risco e incerteza. Segundo Diniz e Cunha (2024), a gestão estratégica deve determinar elementos estruturantes claros, incluindo missão, visão e valores, orientando a maximização dos recursos disponíveis no presente sem comprometer o longo prazo.

A sustentabilidade implica a integração de objetivos sociais, económicos e ambientais nos processos de planeamento, avaliação e tomada de decisão (Purvis *et al.*, 2019). Neste sentido, Martins (2010) define a gestão estratégica como um processo contínuo de formulação e implementação de decisões orientadas para o desempenho sustentável. De forma complementar, (Drucker, 2001) entende a gestão como uma função social, centrada na valorização das pessoas e na construção de organizações mais humanas e inclusivas.

Apesar desta orientação, as OES enfrentam pressões significativas. Weerawardena *et al.* (2010) salientam que a necessidade de captar financiamento pode originar desvios de missão, sobretudo quando as exigências dos financiadores não coincidem com os objetivos institucionais. Também Silva (2019) refere que, em contextos de globalização desigual, estas organizações tendem a adaptar-se a lógicas externas para garantir recursos, mesmo quando estas lógicas comprometem a sua identidade.

Os dados evidenciam que a gestão estratégica nas OES exige a articulação entre missão social, viabilidade económica e responsabilidade ambiental, assegurando simultaneamente a criação de valor social e a continuidade organizacional. Nos pontos seguintes, analisam-se os fundamentos da gestão estratégica e os processos de integração da sustentabilidade na estratégia.

2.2.3.1. Fundamentos de gestão estratégica

A sustentabilidade das OES constitui um objetivo central da gestão estratégica, exigindo a compreensão dos recursos que suportam a atividade, incluindo humanos e financeiros, bem como os elementos orientadores da ação organizacional como a visão, a missão, valores e objetivos. Neste contexto, as competências de gestão estratégica e operacional assumem-se como determinantes para a viabilidade e continuidade organizacional, sobretudo em cenários marcados pela incerteza e pela limitação de informação.

A gestão estratégica nas OES exige uma abordagem holística, capaz de integrar objetivos económicos, sociais e ambientais, procurando equilibrar dimensões que nem sempre são compatíveis (Purvis *et al.*, 2019). Entendida como um processo contínuo de aprendizagem coletiva e de planeamento de longo prazo, através do qual se identificam oportunidades e se definem estratégias orientadas para a sustentabilidade institucional (Albertone, 2025). Tal implica, segundo Rolo e Carvalho (2022), a integração de princípios sustentáveis nos processos de planeamento, organização, direção, controle e tomada de decisão.

Nas OES, a gestão estratégica distingue-se pela sua orientação para a missão e para a criação de impacto social (Drucker, 1990), alinhando-se a modelos que assegurem essa missão social, garantindo que a dimensão financeira não compromete o bem-estar coletivo nem os objetivos do desenvolvimento sustentável (Carvalho e Santos, 2018).

Apesar desta especificidade, as OES enfrentam pressões semelhantes às empresas lucrativas. Num contexto de crescente competição e escassez de recursos, estas organizações são levadas a adotar posturas estratégicas mais proativas, abandonando os modelos baseados na experiência passada (Weerawardena *et al.*, 2010). A decisão estratégica passa por centrar-se no futuro, mesmo em contextos de informação escassa e cenários incertos.

A limitação de recursos e a exigência de eficiência e a qualidade do serviço conduzem as OES à adoção de práticas de gestão mais estruturadas, sem desvirtuar o propósito social. Tal situação implica a criação de valor social com a eficiência económica e a responsabilidade ambiental (Weerawardena *et al.*, 2010), sendo a melhoria da eficiência e qualidade do serviço um objetivo central da estratégia (Alves e Moreira, 2004).

A integração da sustentabilidade na estratégia contribui para o reforço da legitimidade institucional. O relato de sustentabilidade permite demonstrar o desempenho social e ambiental, funcionando como mecanismo de governação e avaliação da coerência entre resultados e valores organizacionais (Costanzo *et al.*, 2025).

Ainda assim, a consolidação de uma gestão estratégica sustentável enfrenta limitações como a ausência de sistemas formais, a limitação de recursos humanos e financeiros e a dificuldade em operacionalizar indicadores adequados ao setor (Daub *et al.*, 2014). Os dados realçam a necessidade de reforçar a formação em gestão sustentável e desenvolver instrumentos de reporte adaptados às especificidades nas OES.

A tomada de decisão nas OES ocorre, normalmente, em contextos de risco e incerteza. Spitz *et al.* (2025) evidenciam que fatores como o nível de investimento dos parceiros, a densidade das relações e o perfil dos gestores são denominadores que influenciam as decisões estratégicas de resposta, indicando a complexidade da gestão em ambientes dinâmicos e com informação incompleta.

Segundo Bastida *et al.* (2025) a economia social e solidária (ESS) surge como uma alternativa aos paradigmas económicos tradicionais, realçando a solidariedade, a cooperação e o empoderamento coletivo. No âmbito do empreendedorismo, os autores realçam que os modelos de negócio sustentáveis representam uma oportunidade para enfrentar simultaneamente desafios económicos, sociais e ambientais. A ESS surge como resposta ao “*trilema*” do empoderamento feminino no empreendedorismo e ultrapassa a crítica ao modelo económico dominante, promove práticas inclusivas e contribui para a sustentabilidade.

O planeamento financeiro estratégico assume um papel central na sustentabilidade organizacional, devendo alinhar metas de longo prazo com a missão através de objetivos SMART (específicos, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e temporais). Esta abordagem vai além da antecipação de crises e da criação de reservas, exigindo a diversificação de receitas e a otimização da eficiência operacional através da inovação tecnológica. Ao integrar ferramentas de monitorização contínua e práticas que reforçam a transparência, as organizações garantem não só a resiliência financeira, mas também a confiança necessária para maximizar o seu impacto social a longo prazo (Urefe *et al.*, 2024).

Paralelamente, a gestão estratégica implica o reforço da capacitação organizacional, da governação e do envolvimento dos *stakeholders*. Segundo API30 (2022), a capacidade da gestão constitui uma das principais barreiras ao crescimento dos projetos de inovação social em Portugal, revelando fragilidades como a falta de investimento nas estruturas administrativas e nas formas de captação de recursos.

Em síntese, a gestão estratégica nas OES exige a articulação entre a dimensão económica-financeira, a dimensão social interna, a dimensão social externa e a dimensão ambiental, garantindo valor social e continuidade. A integração do planeamento financeiro, da avaliação de resultados, da governação participativa e da inovação social, é determinante para a definição de estratégias de longo prazo.

2.2.3.2. Inclusão da sustentabilidade na estratégia

A inclusão da sustentabilidade na estratégia das OES representa um desafio contínuo e dinâmico, exigindo a integração dos princípios sociais, ambientais e económicos na definição das orientações estratégicas. Num contexto crescente de volatilidade e incerteza, esta integração implica uma gestão eficaz de riscos. Para além disso, a capacidade de alinhar a missão social com critérios de eficiência económica e inovação, sustentados por uma perspetiva de longo prazo e por instrumentos de planeamento estratégico que integrem indicadores de desempenho e o alinhamento com os ODS (Purvis *et al.*, 2019; Shi *et al.*, 2019).

Neste enquadramento, a sustentabilidade assume-se como um eixo estruturante da estratégia organizacional, orientando a definição de objetivos, a afetação de recursos e os mecanismos de avaliação de desempenho. Sendo os ODS um referencial orientador à escala internacional (Shi *et al.*, 2019), esta orientação tem sido reforçada por iniciativas como as Declarações de Toledo (2020) e de Cascais (2021), que reconhecem as OES como atores centrais na promoção da inclusão social, da integração territorial e do desenvolvimento sustentável (CASES, 2021).

No domínio do empreendedorismo social, a articulação entre modelos de gestão e intervenção possuem um papel importante na operacionalização da estratégia da sustentabilidade. Amaro *et al.* (2015) identificam sete pressupostos fundamentais, dos quais os seis primeiros situam-se no domínio da gestão e refletem o grau de inovação organizacional, incluindo o planeamento estratégico participativo, a diversificação das fontes de financiamento, o desenvolvimento de parcerias intersectoriais, a gestão integrada recursos humanos, a adoção de modelos colaborativos de coordenação e práticas de governança e prestação de contas com envolvimento das partes interessadas. O sétimo pressuposto centra-se na intervenção, traduzindo-se na definição de missão e atividades orientadas para a produção de impactos sociais, económicos e ambientais. Esta interdependência demonstra que a integração da sustentabilidade na estratégia não se limita à definição formal de objetivos, mas também na coerência entre o planeamento estratégico e a prática organizacional.

De forma complementar, Urefe *et al.* (2024) defendem que a sustentabilidade organizacional resulta da articulação entre a inovação, a adaptação ao contexto externo, a eficiência na gestão de recursos e na capacidade de resposta às exigências sociais e ambientais. Esta abordagem implica a necessidade de integrar estes fatores no processo estratégico, assegurando a sua aplicação prática ajustadas às dinâmicas atuais, sintetizadas na figura 10.

Figura 10 – Estratégias Inovadoras.

Estratégias			
Redução de Custos • Melhorar processos administrativos • Automação tarefas repetitivas • Serviços partilhados	Crescimento de receitas • Diversificação fontes financiamento • Expansão de doadores • Iniciativas próprias	Planeamento e Gestão Financeira • Monitorização com KPIs • Auditorias e revisões financeiras • Gestão de Riscos • Fundos de reserva (operacionais)	Alavancagem Tecnológica • Sftaware gestão financeira • Aumentar a transparência • Otimizar campanhas

Fonte: Urefe *et al.* (2024).

A inclusão da sustentabilidade na estratégia depende também da capacidade das organizações em analisar o contexto interno e externo, integrando essa leitura na definição estratégica. Neste sentido, Fonseca *et al.* (2024) identificam um conjunto de instrumentos que contribuem para a criação de valor social, destacando-se a definição de missão, valores e objetivos como elemento estruturante, ao estabelecer a direção estratégica, os princípios orientadores e as metas a atingir.

Em síntese, a integração da sustentabilidade na estratégia das OES implica assegurar a viabilidade económica, diversificar fontes de financiamento, promover a inovação e investir na capacitação dos recursos humanos. Contudo, esta integração não termina na formulação estratégica, exigindo também mecanismos de implementação, orientação, controlo e responsabilização que garantam a coerência entre os princípios definidos e as práticas organizacionais.

2.3. Governança nas OES

Atualmente as OES representam um papel estruturante na sociedade, sobretudo na gestão de recursos coletivos e na resposta a necessidades sociais. A governança constitui

um elemento central para a sustentabilidade do setor, abrangendo a orientação estratégica, os processos de decisão e os mecanismos de responsabilização organizacional. O controlo interno e a prestação de contas reforçam a confiança das partes interessadas (*stakeholders*) e a credibilidade institucional (Araújo *et al.*, 2021; Stoker, 1998).

Ao contrário do setor empresarial, orientado pela lógica de mercado e pela pressão dos investidores, a governança nas OES assenta em princípios éticos, na participação democrática e na responsabilidade perante a comunidade (Ortega-Rodríguez *et al.*, 2020). De forma que o desempenho não se mede apenas por indicadores financeiros, mas também pela capacidade de gerar valor social e responder a necessidades coletivas.

Neste contexto, a governança integra a dimensão “*Governance*” do referencial ESG (*Environmental, Social and Governance*), amplamente utilizado na avaliação da sustentabilidade organizacional. Contudo, a sua aplicação às OES exige uma adaptação crítica, dado que estes referenciais foram concebidos para contextos empresariais orientados para o lucro.

Assim, analisa-se o conceito de governança nas OES, os seus princípios e fundamentos teóricos, bem como as estruturas de governação, os mecanismos de transparência, controlo interno e prestação de contas, procurando compreender o seu contributo para a sustentabilidade a longo prazo.

2.3.1. Governança nas OES: conceito, princípios e enquadramento teórico

A governança constitui uma dimensão central da sustentabilidade das OES, embora nem sempre seja acompanhada de uma definição clara e operacional, o que dificulta a comparação entre modelos e a sua aplicação prática. Em termos gerais, a governança pode ser entendida como o sistema através do qual as organizações são dirigidas, supervisionadas e controladas (Costa *et al.*, 2022; OCDE, 2024), persistindo, contudo, divergências quanto ao seu propósito e aos mecanismos de supervisão. Algumas abordagens realçam a proteção de financiadores, enquanto outras valorizam os mecanismos internos de coordenação e supervisão (Costa *et al.*, 2022).

O conceito ganhou relevância com os relatórios do Banco Mundial, que associaram a “boa governança” a princípios como Estado de direito, a transparência, a clareza dos processos de decisão, a profissionalização da administração pública, a responsabilização institucional e a participação da sociedade civil (World Bank, 1992, 1994). A sua transposição para as OES não é linear, exigindo uma adaptação às especificidades de um setor orientado para a missão social e para a participação.

Neste sentido, Araújo *et al.* (2021) definem governança como um sistema integrado de princípios, processos e práticas que asseguram a coerência entre missão, decisão, utilização de recursos e responsabilização perante a comunidade, articulando as dimensões estratégicas e operacionais. Mendes (2011) identifica uma tensão estrutural, designadamente a profissionalização que pode introduzir lógicas hierarquizadas limitando a participação, enquanto modelos muito participativos tendem a dificultar a decisão e a coordenação. Os dados sugerem que esta tensão não deve ser eliminada, mas gerida.

Num plano mais amplo, a governança insere-se em processos de ação coletiva e interdependência entre múltiplos atores. Peters e Pierre (2008) e Stoker (1998) entendem-na como um processo de negociação e partilha de recursos entre o Estado e a sociedade civil, num contexto de crescente trabalho em rede. Nesta perspetiva a governação dos recursos não se limita à sua posse, implicando a capacidade de mobilizar, combinar e gerir de forma eficiente (Van Popering-Verkerk *et al.*, 2022). Princípios como a eficiência, a eficácia, a transparência, a prestação de contas e a legitimidade são determinantes para a sustentabilidade (Graham *et al.*, 2003; Nag, 2018). Salone (2012) acrescenta a necessidade de equilíbrio entre hierarquias, mercados e redes, frequentemente mediado pelo Estado, enquanto agente de metagovernança (governança da governança).

Importa distinguir “governo” e “governança”. Enquanto o primeiro refere-se ao exercício formal da autoridade do Estado, a segunda refere-se a formas mais amplas de coordenação e interação entre múltiplos atores, relevante no contexto das OES que operam num espaço intermédio entre o Estado e o mercado (Stoker, 1998). Almeida (2010) reforça esta ideia ao definir a governança na economia social como um processo

coletivo orientado para a eficiência, a melhoria contínua e na utilização responsável dos recursos, associado a um compromisso ético com a missão social e a prestação de contas à comunidade.

Paralelamente, a governança relaciona-se com a capacidade de assegurar continuidade e sustentabilidade organizacional. Popering-Verkerk *et al.* (2022) identificam cinco requisitos para uma governança eficaz (figura 11), destacando a comunicação, o trabalho em rede e a articulação entre diferentes intervenientes.

Figura 11 - Cinco Atributos de Governança Eficaz

Governança Eficaz				
Ação coletiva	Recursos	Resiliência	Aprendizagem	Coordenação

Fonte: Popering-Verkerk *et al.* (2022).

Um dos princípios centrais da boa governança reside na distinção entre governação (nível estratégico) e gestão (nível operacional), sintetizado na figura 12 (Ortega-Rodríguez *et al.*, 2024), embora esta separação se revela complexa, especialmente em organizações com menor dimensão, onde a acumulação de funções tende a fragilizar o controlo interno e a clarificação de responsabilidades.

Figura 12 – Governança e Gestão

Governança	Gestão
• Definição de missão • Nível estratégico • Visão • Orientações gerais organização	• Executa decisões estratégicas • Coordena atividades • Nível operacional • Gere recursos

Fonte: Ortega-Rodríguez *et al.* (2024)

Os dados apontam a importância da definição de regras e procedimentos internos, da clarificação de funções e da implementação de sistemas de controlo que reforcem a eficácia e a credibilidade institucional (Ortega-Rodríguez *et al.*, 2024). A CASES (2010) acrescenta a importância da participação democrática, da transparência e avaliação da gestão e da responsabilização dos dirigentes, bem como a coerência entre valores e práticas organizacionais.

Neste contexto, a governança nas OES pode ser entendida como um sistema de coordenação orientado para a criação de valor social, sustentado em princípios éticos, transparência, participação e responsabilidade (Araújo *et al.*, 2021; Costa *et al.*, 2022; Fukuyama, 2013). Contudo, nem sempre integra plenamente as especificidades destas organizações, podendo originar desalinhamento entre normas e práticas organizacionais efetivas.

Em síntese, a governança nas OES deve assegurar resiliência organizacional e uma orientação estratégica capaz de antecipar riscos e incertezas, permitindo uma resposta estruturada aos desafios futuros. Contudo a sua eficácia depende menos da adoção formal de princípios e mais da capacidade de os traduzir em práticas ajustadas ao contexto, sendo a análise empírica essencial para compreender a aplicação prática.

2.3.2. Governança, prestação de contas e sustentabilidade nas OES

2.3.2.1. Estruturas de governança e órgãos sociais

As OES distinguem-se pelas suas formas específicas de organização e pelos princípios que orientam a sua atividade, refletindo-se em estruturas de governação próprias. Em regra geral, os órgãos sociais destas entidades incluem assembleia geral, direção e conselho fiscal, compreendendo orgânicas formais e informais que orientam o setor.

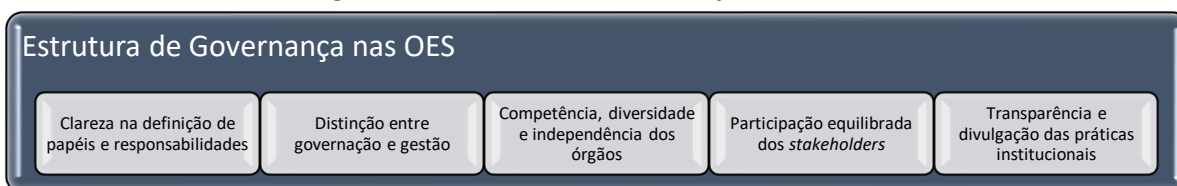
Araújo *et al.* (2021) relacionam a eficácia destas estruturas com a influência direta na coerência entre missão, estratégia e atividade operacional, bem como a capacidade de prestação de contas perante a sociedade. A transparência na divulgação da estrutura de governação e da composição dos órgãos sociais constitui outro aspeto relevante na prática organizacional. Estudos sobre as Misericórdias portuguesas mencionam que 79% divulgam os seus órgãos sociais *online*, apresentando evoluções significativas na prestação de contas e transparência institucional (Araújo *et al.*, 2021). Portanto, os dados sugerem que, no ano 2021, 21% destas organizações ainda não tinha adotado a transparência na divulgação dos órgãos de gestão.

No plano da governação, o equivalente funcional ao conselho de administração do setor empresarial assume como elemento central a definição para a orientação estratégica, supervisão da gestão e garantia do cumprimento da missão organizacional. Entre as principais funções de governação destacam-se a definição e controlo da estratégia, a aprovação e revisão das políticas de gestão de riscos (ambientais, sociais e digitais). A avaliação da eficácia destas práticas operacionaliza-se pela supervisão do desempenho, planeamento e continuidade e pela estabilidade organizacional (OECD, 2024).

A participação das partes interessadas constitui outro elemento de boa governança. A governança nas OES assenta, tipicamente, em modelos multistakeholder, envolvendo diferentes grupos nos processos de decisão e reforçando a legitimidade organizacional. Contudo, esta configuração levanta desafios operacionais, nomeadamente na conciliação entre exigências técnicas e participação democrática (Ferreira *et al.*, 2021). A inclusão de beneficiários, trabalhadores, voluntários, financiadores e representantes da comunidade pode reforçar a legitimidade e a adequação das decisões à missão organizacional (Ortega-Rodríguez *et al.*, 2024). Contudo, a ampliação da participação pode gerar dificuldades de coordenação e tornar os processos de decisão mais lentos. Os dados indicam que a participação deve ser estruturada de forma a evitar conflitos de interesse e bloqueios organizacionais, tendo por base a inclusão de diferentes atores na governança.

A relevância na articulação entre estruturas internas e contextos externos é enfatizada por Alves e Moreira (2004, p.10) como “*O princípio da subsidiariedade é reforçado pela colaboração entre os vários níveis do Estado*”, atendendo à diversidade e âmbitos de atuação na sociedade. A literatura sugere que a estrutura de governança e dos órgãos sociais nas OES possam apoiar-se nos seguintes princípios, sintetizados na figura 13.

Figura 13 - Estrutura de Governança nas OES



Fonte: Araújo *et al.* (2021) e Nurdiani *et al.* (2025).

Contexto onde a legitimidade institucional não é secundária, tratando-se de uma condição para a sobrevivência das OES, influenciando diretamente a sua atividade e a capacidade de assegurar financiamento e manter a confiança da comunidade. Popering-Verkerk *et al.* (2022), apontam a capacidade das entidades em mobilizar recursos financeiros e humanos como fator decisivo, desde que orientados por critérios de eficiência e alinhamento com a missão social.

Em resumo, as estruturas de governação assumem a responsabilidade estratégica de garantir esse alinhamento, gerindo o equilíbrio entre eficiência operacional e sustentabilidade organizacional a longo prazo.

2.3.2.2. Transparência, prestação de contas e controlo interno

A transparência, a prestação de contas e o controlo interno constituem eixos centrais da governação, influenciando diretamente a perceção das partes interessadas. Contexto onde a credibilidade institucional assume-se como um ativo para assegurar a legitimidade e a sustentabilidade organizacional (Araújo *et al.*, 2021; Ortega-Rodríguez *et al.*, 2020).

Os dados revelam que uma elevada transparência reduz assimetrias de informação e reforça a legitimidade institucional. Ortega-Rodríguez *et al.* (2020) sublinham que a divulgação deve ser clara, fiável, acessível e oportuna, abrangendo a informação financeira, das atividades e do impacto social. Apesar destes avanços, persistem lacunas na informação disponibilizada, limitando a *accountability* e escrutínio público. Neste sentido, a transparência e a prestação de contas são indissociáveis, quanto maior a divulgação, maior é a capacidade de avaliação e responsabilização (ISO, 2017). A literatura associa a transparência à motivação interna, à avaliação de desempenho e ao posicionamento institucional. A sustentabilidade organizacional exige viabilidade económica e competitividade (Jung *et al.*, 2020), sendo o relato um instrumento para a credibilização da gestão e no reforço da confiança das partes interessadas (Costanzo *et al.*, 2025). Todavia, persistem limitações, designadamente resistência à mudança e ausência de estruturas formais de gestão da sustentabilidade (Daub *et al.*, 2014).

A prestação de contas implica reconhecer os impactos das decisões e atividades nas dimensões social, económica e ambiental, bem como as medidas adotadas para os prevenir ou mitigar os efeitos negativos (ISO, 2017). Trata-se de um conceito multidimensional que abrange a responsabilidade financeira, o cumprimento da missão, a comunicação institucional e a avaliação do impacto social (Ortega-Rodríguez *et al.*, 2020). Nas OES, assume relevância na prevenção de comportamentos oportunistas e na garantia do uso adequado dos recursos, embora persistam fragilidades nos mecanismos de controlo, exigindo maior rigor no reporte e supervisão (Almeida, 2010). As exigências de prestação de contas variam em função das fontes de financiamento, podendo gerar tensões entre autonomia e dependência financeira, sobretudo em organizações mais vulneráveis a nível económico (Nicolau & Simaens, 2008).

Neste contexto, a Cases (2010) destaca a importância dos métodos de autoavaliação e controlo ajustados à dimensão organizacional, bem como a adoção de códigos de ética, participação dos membros e prestação regular de contas. Ainda assim, a ausência de enquadramento legal específico para o reporte não financeiro leva a muitas organizações a adotar práticas voluntárias de divulgação, ainda que condicionadas por limitações técnicas, financeiras e administrativas (Ortega-Rodríguez *et al.*, 2020).

O controlo interno constitui um pilar da governança, com destaque na prevenção de fraude, corrupção e má gestão (IPCG, 2018). Inclui mecanismos como auditorias, gestão do risco, *compliance*, segregação de funções e canais de denúncia. Os órgãos de administração são responsáveis por assegurar a integridade dos sistemas contabilísticos, de reporte e de controlo interno (OECD, 2024), sendo as auditorias independentes determinantes no reforço da confiança institucional (ISO, 2017). Portanto, sistemas robustos de controlo interno contribuem para aumentar a legitimidade organizacional e para a atração de financiadores e parceiros (Fukuyama, 2013; Ortega-Rodríguez *et al.*, 2024). Acresce, por outro lado, a governação em rede que pode potenciar ambiguidade de responsabilidades e dificuldades de coordenação (Robichau, 2011; Stoker, 1998), exigindo por isso uma maior clareza na definição de papéis, articulação da informação e aprendizagem institucional (Popering-Verkerk *et al.*, 2022).

Em síntese, a transparência, a prestação de contas e o controlo interno constituem-se como eixos na boa governança das OES. A sua eficácia depende não só de procedimentos formais, mas também de uma cultura organizacional assente no rigor e na responsabilidade.

Capítulo 3 - Metodologia

A definição da estratégia de investigação necessitou de uma fase exploratória inicial, conduzida através da aplicação de um guião de entrevista aberta a um membro da organização. Esta etapa de natureza exploratória, permitiu recolher perceções amplas sobre o funcionamento da instituição e identificar dimensões relevantes para o desenvolvimento do estudo. As questões formuladas assumiram uma natureza exploratória, possibilitando uma compreensão abrangente do tema, contribuindo para a validação da sua pertinência, bem como para a clarificação do estudo e para a reflexão interna da “Associação A” sobre a sustentabilidade no contexto da economia social. A designação “Associação A” é utilizada ao longo do trabalho com o propósito de assegurar a anonimização da organização e proteger a confidencialidade dos dados recolhidos.

3.1. Objetivos do Estudo

A estruturação da metodologia assenta na definição de um objetivo geral e de seis objetivos específicos que orientam a análise e delimitam o âmbito da investigação. De forma global, pretende-se compreender de que modo as práticas de governança e de gestão estratégica adotadas pela “Associação A” influenciam a sustentabilidade organizacional, considerando as dimensões económica, social, organizacional e ambiental.

Os objetivos específicos definidos consistem, em primeiro lugar, em analisar a governança da “Associação A” e a integração da sustentabilidade nas decisões estratégicas. Em segundo lugar, pretende-se analisar os desafios da gestão financeira e da captação de recursos, com foco na contribuição da diversificação de financiamento para a sustentabilidade da organização. O terceiro objetivo visa analisar as práticas de gestão de recursos humanos e o impacto na sustentabilidade social interna, considerando voluntárias e profissionais remuneradas/os. Seguidamente, procura-se compreender de que forma a “Associação A” promove o impacto social externo e se articula com a comunidade no cumprimento da sua missão. O quinto objetivo consiste

em identificar práticas organizacionais relacionadas com a dimensão ambiental. Por fim, pretende-se, examinar a capacidade de adaptação da “Associação A” a mudanças externas e as implicações dessas mudanças para a sustentabilidade e compromisso organizacional.

3.2. Abordagem e Desenho do Estudo

A investigação adota uma abordagem qualitativa, orientada para a compreensão de fenómenos organizacionais em contexto real. Esta opção é adequada à análise de processos, práticas e dinâmicas complexas, privilegiando a interpretação dos significados atribuídos pelos intervenientes.

O desenho metodológico assenta num estudo de caso holístico, tendo como unidade de análise a “Associação A”. Esta opção justifica-se pela necessidade de aprofundar a compreensão das estratégias de gestão e sustentabilidade de uma associação enquadrada no universo das OES, bem como das dinâmicas associadas à governança e gestão estratégica. A escolha de um caso único permite explorar em profundidade a complexidade do fenómeno em estudo.

De acordo com Yin (2018), os estudos de caso podem assumir uma natureza exploratória, descritiva ou explicativa. O presente estudo apresenta uma componente exploratória e descritiva, procurando compreender os desafios e estratégias de sustentabilidade da organização.

A estratégia metodológica recorre a várias fontes de evidência, reforçando a credibilidade dos resultados. Adotando-se a triangulação metodológica através da combinação de entrevistas semiestruturadas, análise documental e observação indireta.

3.3. Construção das Categorias de Análise

A definição das categorias de análise resultou da articulação entre o enquadramento teórico e a evidência empírica recolhida através das entrevistas semiestruturadas realizadas às participantes, com base em guiões de entrevista (Anexo A). Esta estratégia

permitiu combinar uma abordagem dedutiva, sustentada na revisão da literatura, com os contributos emergentes do trabalho de campo. As categorias foram construídas com o propósito de responder à questão de investigação: *“De que forma a governança e a gestão estratégica da “Associação A” influenciam a sustentabilidade organizacional nas dimensões económica, social e ambiental?”*. Estas categorias possibilitam responder à questão de investigação e visam uma análise integrada da sustentabilidade organizacional, centrada numa OES com características relevantes no setor.

Da articulação entre o enquadramento teórico, os objetivos da investigação e a evidência empírica, resultaram nove categorias de análise, apresentadas na tabela 2, nomeadamente: Cultura Organizacional, Fatores Diferenciadores, Governança, Estratégia, Dimensão Económica, Dimensão Social Interna, Dimensão Social Externa, Dimensão Ambiental e Riscos e Desafios Futuros.

Tabela 2 - Categorias de Análise

Categoria	Significado	Objetivos de análise
Cultura Organizacional	Conjunto de valores, missão, princípios e práticas que orientam a atuação da organização.	Compreender como a missão, os valores e a cultura organizacional influenciam a identidade da Associação A e orientam as decisões e práticas organizacionais.
Fatores Diferenciadores	Elementos que distinguem a “Associação A” de outras OES.	Identificar as características, práticas e formas de intervenção que as participantes consideram diferenciadoras da organização.
Governança	Estrutura e processos de direção, gestão e tomada de decisão da organização.	Analisar os mecanismos de tomada de decisão, distribuição de responsabilidades, participação dos <i>stakeholders</i> , comunicação, transparência e prestação de contas.
Estratégia	Conjunto de orientações, prioridades e decisões que sustentam o desenvolvimento e a sustentabilidade da organização.	Analisar a definição de objetivos e prioridades, o planeamento estratégico, a adaptação às mudanças, a mobilização de recursos e a articulação entre missão e sustentabilidade organizacional.
Dimensão Económica	Sustentabilidade financeira e gestão dos recursos da organização.	Analisar as fontes de financiamento, a dependência financeira, a gestão dos recursos, a estabilidade económica e os riscos associados à sustentabilidade financeira.
Dimensão Social Interna	Gestão das pessoas e relações internas da organização.	Analisar as condições de trabalho, motivação, retenção, desenvolvimento de competências, bem-estar, gestão do conhecimento e relações entre colaboradores e voluntários.

Dimensão Social Externa	Impacto social gerado pela organização junto dos beneficiários e da comunidade.	Analisar a criação de valor social, o impacto da intervenção, a avaliação dos resultados e a continuidade das respostas sociais.
Dimensão Ambiental	Integração de preocupações ambientais na gestão e nas atividades da organização.	Analisar as práticas ambientais implementadas, a incorporação da sustentabilidade ambiental na estratégia e a importância atribuída a esta dimensão.
Riscos e Desafios Futuros	Fatores que podem influenciar a continuidade e o desenvolvimento da organização.	Identificar os principais riscos, desafios, oportunidades e prioridades estratégicas percebidos pelas participantes para assegurar a sustentabilidade futura da Associação A.

Fonte: elaboração própria.

A operacionalização destas categorias permitiu organizar e sistematizar a informação recolhida, constituindo o quadro orientador para a codificação e interpretação dos dados. A correspondência entre categorias e blocos temáticos dos guiões de entrevista assegurou a coerência entre os objetivos da investigação, a recolha de dados e a análise das perceções das participantes relativamente à gestão estratégica da sustentabilidade da “Associação A”.

3.4. Técnicas de Recolha de dados e Triangulação

Com o objetivo de reforçar a validade interna do estudo e a robustez dos resultados, recorreu-se à triangulação metodológica. A amostra é intencional, definida em função da relevância dos participantes no contexto organizacional da “Associação A”. A recolha de dados estruturou-se em três domínios complementares, abordados nos pontos seguintes.

3.4.1. Entrevistas Semiestruturadas

Tendo por base a amostra intencional, as entrevistas semiestruturadas foram realizadas a membros da direção, trabalhadoras, voluntárias e responsáveis de projeto e fundadoras. A seleção seguiu critérios de relevância estratégica, assegurando diferentes níveis de envolvimento na organização.

A seleção das participantes além de intencional seguiu o critério de relevância estratégica com a inclusão de diferentes níveis de envolvimento na associação. Esta

técnica revelou-se adequada para estudos de caso, na medida em que possibilitou a adaptação das perguntas ao contexto e a exploração de temas emergentes (Meirinhos & Osório, 2010).

Yin (2018) sublinha que as entrevistas constituem uma das principais fontes de evidência em estudos de caso, exigindo preparação cuidadosa e flexibilidade interpretativa. Os guiões de entrevista tiveram por base o modelo conceptual construído e adaptados aos diferentes públicos da amostra, nas dimensões do modelo.

3.4.2. Análise Documental

A análise documental incidiu sobre os estatutos, relatórios de atividades e outros elementos institucionais. Esta técnica permite compreender a evolução da organização, os seus objetivos estratégicos e os mecanismos de prestação de contas, bem como contextualizar e complementar a informação obtida através das entrevistas. Yin (2018), reconhece que os documentos são fontes essenciais para contextualizar o fenómeno estudado e validar as informações recolhidas por outros métodos.

A maioria dos documentos consultados e analisados são de acesso público, porém não foram tornados públicos neste estudo de forma a garantir a anonimização da organização. Os documentos consultados e analisados que não constam do acesso público foram enviados pela organização via eletrónica, contudo ficaram reservados para consulta da autora, de forma a garantir a anonimização da “Associação A”.

3.4.3. Observação Indireta

A observação indireta integra dois níveis de análise. Num primeiro nível, a investigadora, enquanto associada, participou em eventos públicos e assembleias, procurando manter independência analítica, reconhecendo, contudo, o potencial viés associado.

No segundo nível, analisaram-se conteúdos institucionais produzidos e divulgados pela organização, incluindo no *website*, redes sociais e outros suportes de comunicação.

Estes materiais, apesar de públicos, não foram incluídos no trabalho por razões de anonimização.

Esta técnica permitiu identificar formas de representação institucional, estratégias de comunicação e mecanismos de prestação de contas.

3.5. Procedimentos de Análise de Dados

Os dados recolhidos foram tratados através da análise de conteúdo, aplicada às entrevistas e aos documentos analisados. Esta técnica permite identificar categorias, subcategorias, padrões discursivos e relações entre conceitos contribuindo para a construção de uma interpretação fundamentada da realidade estudada.

Segundo Bardin (2016), a análise de conteúdo desenvolve-se através de um processo sistemático de organização, categorização e interpretação da informação. Neste estudo, as categorias foram construídas com base no enquadramento teórico e as subcategorias foram obtidas a partir dos objetivos e evidência empírica.

O objetivo é construir uma interpretação fundamentada das dinâmicas organizacionais e dos desafios da sustentabilidade da “Associação A”.

3.6. Considerações Éticas e Limitações

A investigação respeita princípios éticos de confidencialidade, integridade e proteção dos dados dos participantes. O guião da entrevista semiestruturada possui um ponto introdutório com a explicação verbal do consentimento e da participação no estudo em que são explicados os objetivos, confidencialidade, duração e pedido de autorização de gravação da entrevista para o âmbito do estudo académico.

As entrevistas foram gravadas, tendo sido posteriormente formalizado por escrito o consentimento informado para autorização da utilização da informação para fins exclusivamente académicos. Esse consentimento foi obtido por escrito, através do contacto com as participantes, encontrando-se devidamente registado. Foi garantido o

carácter voluntário da participação, bem como o direito de recusa ou retirada do consentimento a qualquer momento sem qualquer consequência.

Os dados foram anonimizados, com a garantia da eliminação das gravações e transcrições das entrevistas após conclusão e defesa da investigação.

Uma das participantes foi retirada da análise por ausência de confirmação escrita explícita do seu consentimento. De forma dedutiva entendeu-se que a referida entrevista não pretendia ser incluída na respetiva análise.

Sendo a investigadora associada da organização, existe o risco de enviesamento decorrente da sua proximidade à instituição, porém em todo o processo tentou-se manter a neutralidade e o máximo rigor ético.

Como limitação, destacou-se a impossibilidade de generalização estatística dos resultados ao universo das OES. Contudo, procurou-se assegurar a sua transferibilidade analítica para contextos semelhantes (Meirinhos & Osório, 2010).

As limitações identificadas podem eventualmente constituírem-se como oportunidades para investigação futura.

Capítulo 4 - Estudo de Caso: “Associação A”

A “Associação A” constituiu o objeto de estudo para analisar a gestão estratégica da sustentabilidade numa OES. Esta opção, pela metodologia de estudo de caso, permitiu aprofundar a compreensão da realidade organizacional através da análise integrada de documentação institucional, entrevistas semiestruturadas e observação indireta.

A escolha da “Associação A” verificou-se por constituir-se como OES com atividade consolidada, intervenção diversificada e características organizacionais adequadas à análise das práticas de gestão estratégica da sustentabilidade. A sua seleção fundamentou-se igualmente na disponibilidade de informação documental e na possibilidade de recolha de dados empíricos através das entrevistas semiestruturadas, permitindo compreender a articulação entre missão, governação, mobilização de recursos e sustentabilidade organizacional.

4.1 Caracterização Organizacional e Funcional da “Associação A”

A “Associação A” é uma OES, constituída sob a forma de associação sem fins lucrativos, cuja missão visa a promoção dos direitos humanos, a igualdade e a inclusão social. A sua atividade desenvolve-se através de diferentes respostas de intervenção, sensibilização, formação, apoio especializado e trabalho em rede, procurando responder às necessidades dos públicos com que intervém.

A estrutura organizacional estabelece um modelo de governação participativo, composto pelos órgãos estatutariamente previstos, responsáveis pela definição das orientações estratégicas, fiscalização e acompanhamento das atividades desenvolvidas. Simultaneamente, a “Associação A” adota uma estrutura descentralizada que fomenta a proximidade às comunidades e a adaptação da intervenção às especificidades dos diferentes contextos territoriais. A prestação de contas ocorre pela apresentação e aprovação de relatórios anuais de atividades e contas, complementada por mecanismos internos de supervisão, como a Comissão de Ética e de Boas Práticas (DE_E1). Este modelo reflete princípios de participação democrática, cuja eficácia tende a depender da ligação e envolvimento das associadas e da capacidade organizacional.

A concretização da missão depende da articulação entre recursos humanos e financeiros e de mecanismos de coordenação interna mesmo que informal. A “Associação A” integra profissionais remunerados(as), voluntários (as) e associados (as), cuja participação constitui uma componente no desenvolvimento das atividades e na prossecução dos objetivos institucionais. À semelhança do que sucede em muitas outras OES, a estabilidade das equipas encontra-se limitada pela duração dos projetos financiados e pela disponibilidade de recursos. Em dezembro de 2025, a “Associação A” detinha mais de cinquenta trabalhadores remunerados e cerca de novecentos associados. Em relação ao levantamento de número total de todos os voluntários, não foi possível devido à dimensão da organização.

No plano financeiro, a sustentabilidade económica encontra-se prevista nos estatutos e resulta de uma combinação de diferentes fontes de receita, incluindo quotas, prestação de serviços, projetos financiados, subsídios, donativos e outras formas de financiamento expressamente aceites. Esta diversidade no modelo de financiamento, comum nas OES, procura reduzir a dependência de uma única fonte de financiamento. Contudo, a necessidade de assegurar recursos para a continuidade da atividade permanece como um dos principais desafios da gestão organizacional num contexto de risco e incerteza e sem dados que possibilitem uma previsão e planeamento a médio e longo prazo.

De acordo com a entrevistada DE_E1, a “Associação A” desenvolve diversas iniciativas de relevo institucional organizadas em diferentes respostas de intervenção social. A organização desenvolve um conjunto diversificado de iniciativas enquadradas em diferentes áreas de intervenção social, privilegiando ações de prevenção, sensibilização, formação, apoio especializado, investigação e cooperação institucional. Estas atividades concretizam a missão organizacional e evidenciam a necessidade de articular objetivos sociais com práticas de gestão orientadas para a sustentabilidade e continuidade.

Porém as especificações reais das diferentes respostas sociais não podem ser identificadas, em virtude do compromisso de anonimização assumido para salvaguarda da entidade. No entanto, apresentam-se os indicadores das referidas atividades e respostas de forma sintetizada relativa ao ano de 2025, atribuindo-lhes letras e números. Os indicadores de atividades do ano 2025 encontram-se sintetizados na tabela

3. Contexto onde se destaca a atividade “A”, com um número superior a mais de onze mil indivíduos.

Tabela 3 - Indicadores de atividades 2025



Fonte: elaboração própria, com base (“Associação A”, 2025b)

Em síntese, a “Associação A” apresenta características organizacionais de uma OES. Desenvolve atividades de interesse público, constituindo neste âmbito um contexto adequado para analisar a gestão estratégica da sustentabilidade nas OES, em específico “Associação A”. Nos pontos seguintes abordou-se a articulação entre missão, governação, recursos e capacidade de adaptação.

4.2 Caracterização de Fatores de Sustentabilidade na “Associação A”

A análise da sustentabilidade organizacional da “Associação A” realiza-se tendo por base as dimensões: económica, social interna, social externa e ambiental. As dimensões foram definidas a partir da análise da coerência entre missão e práticas de gestão, da capacidade de mobilização estável de recursos financeiros e humanos e da eficácia dos

mecanismos de governação. Na tabela 4, sintetizam-se as dimensões da sustentabilidade organizacional da “Associação A”, mediante a consulta de documentos internos e observação indireta.

Tabela 4 - Sustentabilidade Organizacional da “Associação A”

Dimensão Económica	Quotas
	Venda publicações e Bens e serviços
	Organização Espetáculos, colóquios, seminários para recolha de fundos
	Subsídios
	Legados ou donativos expressamente aceites
Dimensão Social Interna	Trabalhadores (as)
	Voluntários (as)
Dimensão Social Externa	Projetos
	Parceiros
	Comunidade
	Utente
Dimensão Ambiental	Ecof(...)
	Reciclagem
	Eficiência energética

Fonte: elaboração própria com base nos Estatutos da “Associação A” (“Associação A”, 2025b).

Os dados relativos ao relatório de contas da “Associação A” do ano 2024, enviado via eletrónica pela “Associação A” (serve para consulta da autora) identificavam que mais de 95% dos proveitos tiveram origem em subsídios e doações. Contudo, a sustentabilidade não se limita à vertente económica, resultando de um equilíbrio entre identidade, valores, e adaptação ao contexto externo. Conforme identificado pela CASES (2026), no âmbito da consulta pública ao setor, um dos desafios transversais a todas as OES prende-se com a fragilidade financeira e a elevada dependência de financiamento público.

A avaliação de resultados é realizada, em grande medida, através de relatórios técnicos exigidos pelas entidades financiadoras, integrando indicadores quantitativos e qualitativos que asseguram a prestação de contas externa. Contudo, de acordo com a informação disponível, não se evidencia a existência de um sistema interno totalmente integrado de avaliação estratégica, o que pode limitar a monitorização contínua do desempenho organizacional e do impacto das atividades desenvolvidas.

No plano de ação da “Associação A” para 2026, a sustentabilidade ambiental e social, bem como a interculturalidade, são identificadas como eixos para a evolução organizacional (“Associação A”, 2025a), integrando-os na sua estratégia.

A “Associação A” apresenta uma forte identidade histórica e legitimidade social, pela sua trajetória de décadas de intervenção, enfrentando, no entanto, desafios associados à dependência de financiamento por projeto e à estabilidade das equipas. Ainda assim, demonstra capacidade de adaptação, designadamente através da mobilização de recursos voluntários, da diversificação de fontes de financiamento e da resposta a contextos de risco e incerteza.

A análise da sustentabilidade permitiu compreender de que forma a gestão estratégica influencia a continuidade da missão e a criação de valor social. Contexto onde a sustentabilidade organizacional resulta da articulação entre as dimensões económica, social interna, social externa e ambiental, exigindo um equilíbrio entre a estabilidade dos recursos e a adaptação a contextos em mudança.

Apesar do percurso consolidado, a “Associação A” apresenta margem para reforçar a utilização de práticas de gestão integrada, e dessa forma refletir sobre as práticas atuais e potenciar o desenho de melhorias contínuas.

Em síntese, a sustentabilidade da “Associação A” resulta da articulação entre missão, estrutura organizacional, recursos e adaptação ao contexto externo. Apesar da sua relevância social e coerência institucional, enfrenta desafios que exigem o reforço da formalização de práticas de gestão, da avaliação estratégica e da estabilidade das equipas de modo a assegurar a sua continuidade e capacidade de adaptação futura.

Capítulo 5 - Análise e Apresentação de Resultados

5.1. Análise das Entrevistas

No presente estudo de caso a principal técnica de recolha de dados centrou-se na realização de entrevistas semiestruturadas, mediante definição prévia do público-alvo. Esta abordagem surgiu após a realização de uma entrevista exploratória a um membro da Direção da “Associação A”. A intencionalidade da entrevista centrou-se em dois aspetos cruciais que o próprio guião determinava:

- I. necessidade de compreender os principais desafios da “Associação A”;
- II. identificar em que domínios a dissertação pode gerar contributos relevantes para a “Associação A”;

A definição da amostra teve por base as diferentes intervenientes da organização e a dispersão das diferentes realidades territoriais. A análise global da dispersão territorial não foi conseguida, porque existiu uma eventual participante que optou por não aceitar participar no estudo, não respondendo à entrevista semiestruturada. Neste sentido realizaram-se 14 entrevistas distribuídas por seis funções ou cargos distintos, abrangendo a maioria do território onde a organização possui intervenção. Das 14 entrevistas efetivamente realizadas para a análise e apresentação dos resultados foram consideradas apenas 13, com base na metodologia utilizada.

As entrevistas foram realizadas com base nos guiões de entrevista semiestruturados (Anexo A), onde foi retirada a caracterização das entrevistadas, bem como as dimensões de análise que foram de encontro às evidências empíricas e da consulta pública ao setor realizada recentemente pela CASES. Para possibilitar a análise, foram estabelecidas nove categorias conforme contextualizadas e caracterizadas na tabela 2, dando origem às subcategorias mediante padrões de análise apresentados no decurso do capítulo.

5.1.1. Caracterização das Entrevistadas

A “Associação A” caracteriza-se como uma organização feminista, as entrevistadas são todas do género feminino. Na tabela 5 é dada a conhecer a distribuição da amostra mediante o cargo ou função. Foram entrevistadas catorze mulheres com diferentes cargos e funções, porém para a análise serão consideradas treze. O maior número das entrevistas centrou-se nos membros da Direção e trabalhadoras. No entanto, para o desenvolvimento normal das atividades e ações a organização necessita de outras funções ou cargos que foram igualmente incluídas intencionalmente na amostra. Assim, a tabela 5 caracteriza a distribuição da amostra das entrevistas que foram efetivamente consideradas para análise e apresentação de resultados.

Tabela 5 - Entrevistadas por Cargo ou Função

Cargo ou Função	Número
Direção	4
Fundador (a)	1
Responsável Projeto	2
Trabalhador (a)	4
Voluntário (a)	2
Total	13

Fonte: Elaboração própria, com base na amostra.

As participantes encontram-se distribuídas por diferentes estruturas da “Associação A”, refletindo a diversidade territorial de forma a captar as diversas realidades de intervenção. De todas as entrevistadas, apenas uma, não estava como associada, apesar de trabalhar para a organização. No período estabelecido para a realização do estudo, a “Associação A” aproximava-se de celebrar um marco no seu percurso histórico, reforçando assim a relevância dos testemunhos das participantes.

Em seguida procedeu-se à anonimização de todas as entrevistas de forma a manter, o rigor, a confidencialidade e a proteção de dados das entrevistadas, sintetizadas na tabela 6. Para assegurar a máxima proteção, atribuiu-se um código a cada entrevista.

Tabela 6 - Código de Anonimização

Guião Entrevista para a Função/Cargo	Código de Anonimização
Direção	D_E1
	D_E2
	D_E3
	D_E5
Direção Entrevista Exploratória	DE_E1
Fundador (a)	F_E1
Responsável Projeto	RP_E1
	RP_E2
Trabalhador (a)	T_E1
	T_E2
	T_E3
	T_E4
Voluntário (a)	V_E1
	V_E2

Fonte: Elaboração própria, com base na amostra intencional.

Uma das entrevistas realizadas durante o processo de análise foi retirada, por não ter sido obtido por escrito o consentimento da participante. Em conformidade com os princípios éticos da investigação, os dados recolhidos não foram considerados na análise de resultados e em nenhuma outra secção do estudo.

Importa também referir que todos os cargos de Direção são desempenhados em regime não remunerado, assumindo-se de carácter voluntário. A cada participante foi aplicado um guião específico, no entanto a maioria ocupa, em simultâneo, diferentes cargos ou funções na organização, exceto uma das participantes que exercia apenas uma função.

Com base nesta caracterização, os pontos seguintes irão ser dedicados à apresentação e análise dos resultados, organizada de acordo com as categorias definidas. Esta estrutura permite interpretar de forma sistemática as perceções das participantes relativamente à gestão estratégica da sustentabilidade da "Associação A".

5.1.2. Categorias de Análise

5.1.2.1. Categorias: Cultura Organizacional e Fatores Diferenciadores

De acordo com a tabela 7, foram identificadas seis subcategorias associadas à cultura organizacional da “Associação A”: ativismo e identidade feminista, missão orientadora da decisão, horizontalidade e informalidade, trabalho colaborativo, interseccionalidade na prática e renovação intergeracional. Embora as subcategorias apresentem diferentes níveis de frequência, esta categoria mostram uma cultura organizacional fortemente ancorada em valores feministas, em lógicas participativas e em práticas de cooperação, traduzindo um modelo de funcionamento díspar de estruturas organizacionais mais convencionais.

Tabela 7 – Categoria Cultura Organizacional

Subcategoria	Definição da Subcategoria	Frequência (n.º entrevistadas)	Códigos entrevistadas	Exemplo / Citação
Ativismo e identidade feminista	Feminismo como elemento estruturante da identidade, legitimidade organizacional e da intervenção social e política da “Associação A”.	7	D_E2, D_E5, F_E1, RP_E2, T_E1, T_E2, V_E1	“O que nos une na “Associação A” é ser uma organização feminista que luta... pelos direitos das mulheres” (F_E1). “Diferencia-se das outras que só fazem projetos... porque temos uma grande componente de ativismo” (D_E5)
Missão orientadora de decisão	Utilização da missão, princípios feministas e valores como critério orientador da tomada de decisão, definição de prioridades e seleção de projetos e parcerias	7	D_E3, RP_E1, RP_E2, T_E1, T_E2, T_E3, T_E4	“Temos sempre muito presente a visão e a missão... para nunca perdemos o nosso Norte” (D_E3). “Só existem candidaturas em áreas que sejam adequadas à missão da “Associação A” (RP_E1)
Horizontalidade e informalidade	Práticas organizacionais com reduzida hierarquização, proximidade relacional, flexibilidade e participação alargada nos processos decisórios.	6	D_E1, RP_E1, RP_E2, T_E2, V_E1, V_E2	“Procuramos não ter uma cultura piramidal, mas sim linear... horizontal” (D_E1). “É completamente horizontal... essa hierarquia não existe” (T_E2)

Trabalho colaborativo	Práticas de cooperação, apoio mútuo, partilha de responsabilidades e entreajuda entre dirigentes, técnicas, voluntárias e associadas.	5	D_E1, RP_E1, RP_E2, T_E4, V_E2	<i>“Sinto que há uma grande proximidade e uma grande facilidade no pedido de ajuda” (RP_E1). “As companheiras dos projetos dividiram as tarefas da colega... para que ela tivesse mais tempo com a família” (V_E2)</i>
Interseccionalidade e na prática	Inclusão de múltiplos fatores de desigualdade e discriminação na compreensão das problemáticas sociais e na definição das respostas de intervenção	3	D_E1, D_E3, T_E1	<i>“Pratica o feminismo interseccional... não existe um sujeito único universal” (D_E1). “vê as questões da opressão... não apenas das mulheres, mas das pessoas negras, pessoas com deficiência” (D_E3)</i>
Renovação intergeracional	Transmissão de conhecimentos, experiências, práticas militantes e competências entre diferentes gerações de participantes da organização.	3	D_E3, D_E5, T_E4	<i>“A “Associação A” é uma associação intergeracional... permite-nos esta continuidade do conhecimento” (D_E3). “parece que a idade não conta é só um número... aprendemos todas umas com as outras” (T_E4)</i>

Fonte: Entrevistas Semiestruturadas

A análise global dos resultados permite concluir que a cultura organizacional da “Associação A” assenta numa forte componente ideológica, que se traduz em práticas concretas de gestão, tomada de decisão e relacionamento interno. Os princípios feministas são entendidos como mecanismos reguladores da ação organizacional, contribuindo para a coerência entre identidade, missão e intervenção.

A missão organizacional surge como um dos pilares da tomada de decisão, funcionando como critério orientador das atividades, prioridades estratégicas e oportunidades de financiamento. Como refere RP_E1, *“Só existem candidaturas em áreas que sejam adequadas à missão da “Associação A”*. Os dados revelam a consistência das participantes ao identificarem a missão feminista como uma constante na avaliação das opções institucionais, permitindo preservar a coerência interna e evitar processos de desvio face aos objetivos da organização. Estes resultados sugerem um modelo de

governança orientado por valores, no qual a missão desempenha um papel central na definição de prioridades, seleção de projetos e estabelecimento de parcerias.

Ao analisar a subcategoria horizontalidade e informalidade, os dados revelam uma reduzida percepção de hierarquização e uma valorização de relações de proximidade. Segundo o testemunho da participante D_E1, *“Procuramos não ter uma cultura piramidal, mas sim linear... horizontal”*. Esta configuração parece refletir uma opção por modelos de gestão menos burocráticos e mais participativos, favorecendo a circulação de informação e maior responsabilização dos elementos da entidade. Contudo, a horizontalidade não exclui a necessidade de mecanismos de coordenação e definição de responsabilidades. Neste sentido, a horizontalidade observada parece corresponder mais a uma flexibilização das formas de autoridade do que à sua ausência. Esta opção pode igualmente ser entendida como uma estratégia de preservação da identidade da “Associação A”, resistindo a processos de burocratização e ao isomorfismo institucional descrito por Amaro (2023).

Os dados revelam que a subcategoria do ativismo e identidade feminista é o elemento mais transversal da cultura organizacional. As participantes descrevem a “Associação A” não apenas como uma organização de intervenção social, mas como ator político comprometido com a transformação social e a defesa dos direitos das mulheres. Como afirma F_E1, *“O que nos une na “Associação A” é ser uma organização feminista que luta... pelos direitos das mulheres”*. Esta combinação entre intervenção técnica e ativismo reforça o sentimento de pertença e constitui um importante fator distintivo, embora possa gerar desafios ao nível da sustentabilidade institucional e da relação com entidades externas.

Relativamente ao trabalho colaborativo, as entrevistadas descrevem prática de proximidade, apoio mútuo e partilha de responsabilidades, ilustradas pelo testemunho de V_E2, *“As companheiras dos projetos dividiram as tarefas da colega... para que ela tivesse mais tempo com a família”*. Estas dinâmicas sugerem a existência de um capital social interno relevante, capaz de reforçar a coesão do grupo e a capacidade de resposta organizacional, ainda que a dependência de mecanismos informais possa evidenciar algumas limitações estruturais.

A interseccionalidade surge como um princípio orientador da intervenção, refletindo uma compreensão do feminismo que integra diferentes formas de desigualdade e exclusão. Como refere D_E1, *"Pratica o feminismo interseccional... não existe um sujeito único universal"*. Os resultados indicam que esta perspetiva funciona simultaneamente como orientação estratégica e como desafio organizacional, exigindo processos contínuos de reflexão e adaptação das respostas.

A renovação intergeracional é percecionada como fator importante para a continuidade e sustentabilidade da organização. A análise de resultado indica que convivência entre diferentes gerações favorece a transmissão de conhecimento e a integração de novas perspetivas. Contribuindo para equilibrar a preservação da memória histórica da “Associação A” e a renovação de práticas e formas de ativismo, apesar dos desafios inerentes à articulação entre diferentes experiências e expectativas geracionais.

Tabela 8 – Categoria Fatores Diferenciadores

Subcategoria	Definição da Subcategoria	Frequência (n.º entrevistadas)	Códigos entrevistadas	Exemplo / Citação
Natureza ideológica feminista	Feminismo enquanto princípio estruturante da identidade, da missão, das opções estratégicas e das práticas de intervenção desenvolvidas pela “Associação A”.	6	D_E2, F_E1, RP_E2, T_E1, T_E2, V_E1	<i>“é das poucas organizações assumidamente feministas... Isso é um dos motivos pelos quais nós temos tantas fragilidades” (D_E2). “atuação com base numa ideologia de base” (T_E2)</i>
Projetos pioneiros na violência de género	Desenvolvimento, implementação ou dinamização de respostas, serviços, equipamentos ou iniciativas inovadoras no domínio da prevenção e combate à violência de género, reconhecidas pelo seu carácter inédito no contexto nacional	5	D_E1, D_E2, RP_E2, T_E2, T_E3	<i>“uma das primeiras casas de abrigo da rede pública ... em Portugal” (T_E2). “Conseguimos os três apartamentos em 2015... sem qualquer apoio financeiro” (RP_E2)</i>

Reconhecimento público e histórico	Percurso histórico, longevidade institucional, legitimidade social, visibilidade pública e reconhecimento obtido pela “Associação A” ao longo da sua trajetória de intervenção feminista e defesa dos direitos das mulheres.	4	D_E1, D_E3, F_E1, V_E2	<i>"organização que tem história, pessoas e uma trajetória muito bonita" (V_E2)</i>
Independência política e crítica ao sistema	Autonomia da face a partidos políticos, governos, financiadores ou outras entidades externas, bem como à manutenção de posicionamentos críticos e à recusa de comprometer os princípios feministas e os valores fundacionais da “Associação A”.	4	D_E1, D_E5, RP_E2, F_E1	<i>"Já recusamos financiamentos... por acharmos que não estava de acordo com os nossos ideais" (D_E2)</i>

Fonte: Entrevistas Semiestruturadas

Na tabela 8 foram identificadas quatro subcategorias associadas aos fatores diferenciadores da “Associação A”: projetos pioneiros na violência de género, reconhecimento público e histórico, natureza ideológica feminista e independência política e crítica ao sistema. No conjunto, estas subcategorias caracterizam elementos distintivos que contribuem para a especificidade da organização no universo das OES.

A análise dos resultados sugere que os fatores diferenciadores da “Associação A” assentam na articulação entre um percurso histórico, na identidade feminista assumida, na postura de autonomia política e numa capacidade de inovação social no domínio da violência de género.

A subcategoria projetos pioneiros no domínio da violência de género posiciona a organização como promotora de respostas sociais inovadoras, conforme refere T_E2, *“uma das primeiras casas de abrigo da rede pública ... em Portugal”*. As participantes destacam a implementação de casas de abrigo e apartamentos de autonomização, frequentemente desenvolvidos em contextos de escassez de recursos e reduzido apoio

estatal. Este pioneirismo evidencia uma capacidade de intervenção proativa, traduzida não apenas na resposta a necessidades identificadas, mas também na criação e legitimação de novas respostas sociais.

O reconhecimento público e histórico está associado à sua trajetória, conforme refere V_E2, *"organização que tem história, pessoas e uma trajetória muito bonita"*. A continuidade da intervenção ao longo de várias décadas reforça o capital simbólico e a legitimidade social da “Associação A”, marcada por uma trajetória de resistência, resiliência e capacidade de adaptação.

A natureza ideológica feminista constitui igualmente um elemento diferenciador. Conforme testemunho da T_E2, a “Associação A” *desenvolve uma “atuação com base numa ideologia de base”*, distinguindo-se de outras entidades que atuam no mesmo campo de intervenção social de forma ideologicamente neutra ou assistencialista, mas sem pôr em causa o sistema patriarcal. Esta orientação confere coerência interna da ação organizacional; contudo introduz desafios relevantes ao nível da sustentabilidade financeira e da relação com entidades financiadoras, uma vez que a afirmação política pode limitar determinadas oportunidades institucionais.

A independência política e da crítica ao sistema reforçam o posicionamento da “Associação A” como organização autónoma e politicamente consciente. Esta postura foi visível no desenvolvimento das primeiras respostas de acolhimento para mulheres vítimas de violência doméstica, criadas em contextos de reduzido apoio estatal. A autonomia face ao mercado e ao Estado constitui, assim, um elemento identitário forte, que simultaneamente preserva a coerência ética da intervenção, mas pode acentuar vulnerabilidades ao nível dos recursos disponíveis, conforme testemunho da D_E2 *"Já recusamos financiamentos... por acharmos que não estava de acordo com os nossos ideais"*.

Os dados revelam que os fatores diferenciadores da “Associação A” caracterizam-na como uma organização marcada pela identidade ideológica estruturante, em que os valores funcionam como base efetiva da ação organizacional. Reforçando desta forma a legitimidade simbólica e a coesão interna. Porém, gera tensões entre autonomia, sustentabilidade e institucionalização, oferecendo pistas de reflexão para outras OES

que procuram conciliar uma forte identidade política com atividades de intervenção social.

5.1.2.2. Categorias: Governança e Estratégia Sustentabilidade

O segundo bloco de questões do guião de entrevista semiestruturado (Anexo A) divide-se em duas categorias: governança e estratégia. Na categoria governança emergem seis subcategorias de análise.

Tabela 9 – Categoria Análise da Governança

Subcategoria	Definição da Subcategoria	Frequência (n.º entrevistadas)	Códigos entrevistadas	Exemplo / Citação
Prestação de contas	Práticas de transparência financeira, reporte, divulgação de informação e responsabilização perante <i>stakeholders</i> internos e externos.	6	D_E1, D_E2, D_E3, D_E5, RP_E1, T_E1	"temos um gabinete de contabilidade... apresentamos contas à Segurança Social e na AG" (D_E1). "mandamos tudo para a contabilidade... as contas são públicas" (RP_E2)
Acumulação de funções	Múltiplos papéis na organização, funções técnicas, diretivas, administrativas ou voluntários.	4	D_E2, D_E5, T_E1, T_E2	"acabo por ser um bocadinho de tudo tanto da parte paga como não paga" (D_E5).
Tomada de decisão colegial	Adoção de mecanismos coletivos de deliberação e partilha de responsabilidades na definição de orientações organizacionais.	4	D_E5, RP_E1, T_E1, V_E2	"As decisões são tomadas em equipa" (T_E1)
Comunicação interna e descentralização	Mecanismos de circulação de informação, coordenação entre secções e autonomia territorial das estruturas locais.	5	D_E3, D_E5, T_E1, T_E3, V_E1	A "Associação A" tem diferentes núcleos... e esses núcleos têm autonomia de gestão" (D_E3). "É muito fácil chegarmos rapidamente a um órgão de autoridade... pelo telefone" (V_E1)
Tomada de decisão da direção	Competências formais da direção na definição de orientações estratégicas e representação institucional da organização.	4	D_E1, D_E2, D_E3, D_E5	"decidido na direção... discussão coletiva previa" (D_E5)
Participação das equipas	Envolvimento das equipas técnicas, voluntárias e associadas nos processos de discussão, planeamento e tomada de decisão.	4	D_E5, RP_E1, T_E1, T_E4	"A política e a perspetiva é que as pessoas saibam o que vai acontecendo... para transparência" (D_E3). "As decisões são tomadas em equipa" (T_E1)

Fonte: Entrevistas Semiestruturadas

A tabela 9, dedicada à análise da categoria governança, os dados revelam uma tensão regularmente identificada nas OES entre a necessidade de profissionalização e formalização dos processos e a intenção de preservar uma cultura organizacional democrática, horizontal e assente no ativismo.

Os dados mostram que a prestação de contas assume maior frequência, surgindo articulada com a comunicação interna e a descentralização. A participante RP_E2 refere que *"mandamos tudo para a contabilidade... as contas são públicas"* enquanto a entrevistada D_E3 destaca que a "Associação A" *"...tem diferentes núcleos... e esses núcleos têm autonomia de gestão"*. Os dados apontam para uma estrutura organizacional em rede, caracterizada pela descentralização territorial e apoiada em mecanismos de comunicação acessíveis e informais, como relata a participante V_E1 ao referir-se à facilidade do contacto *"...pelo telefone"*. A existência de práticas de transparência financeira e de reporte institucional promove o reforço da legitimidade interna e externa da organização.

As subcategorias, tomada de decisão colegial, participação das equipas e na tomada de decisão da direção revelam uma presença significativa na amostra. Os resultados sugerem processos participativos e transparentes conforme mencionado por T_E1, *"as decisões têm de ser coletivas"*.

A acumulação de funções surge como uma subcategoria que tende a refletir constrangimentos frequentemente identificados na literatura sobre as OES. Os dados revelam a existência de responsabilidades técnicas, diretivas e voluntárias. Demonstrando a possível tendência para a sobrecarga e a dificuldade de delimitar fronteiras entre trabalho remunerado e voluntariado.

Em resumo, os resultados apontam para um modelo de governação híbrido, onde existem mecanismos formais de coordenação, prestação de contas e liderança estratégica com práticas participativas e horizontais, procurando conciliar exigências da profissionalização com valores democráticos, associativos e ativistas.

Tabela 10 – Categoria Estratégia

Subcategoria	Definição da Subcategoria	Frequência (n.º entrevistadas)	Códigos entrevistadas	Exemplo / Citação
Criação de valor para beneficiárias	Produção de benefícios sociais, emocionais e relacionais para utentes, privilegiando a qualidade do acolhimento e da intervenção.	3	D_E2, RP_E2, T_E4	"olho para a menina e sei que me vai compreender" (T_E4)
Gestão de crises e continuidade	Estratégias mobilizadas para assegurar a manutenção das respostas sociais e das equipas em contextos de instabilidade financeira.	3	D_E1, D_E5, F_E1	"aguentar o pagamento de salários... até chegarmos ao limite" (D_E5)
Tensão entre Ativismo vs. Prestação de Serviços (Institucionalização)	Processos de ajustamento decorrentes da coexistência entre objetivos de transformação social e exigências de profissionalização e institucionalização.	4	D_E2, D_E5, T_E1, F_E1	"Suavizamos o nome de "Associação anti" para "Associação A" por causa de projetos europeus" (D_E2). "percebemos que estávamos desajustadas da evolução... alargámos horizontes" (F_E1)
Estratégia condicionada	Influência das oportunidades de financiamento, prioridades políticas e exigências institucionais na definição das opções estratégicas.	3	D_E2, D_E5, RP_E1	"adaptamos os projetos ... ajustar-se a oportunidades de financiamento..." (D_E5)
Recusa de financiamentos não éticos	Rejeição de oportunidades de financiamento consideradas incompatíveis com os princípios e valores da organização.	2	D_E2, D_E3	"Já recusamos... candidaturas porque achamos que são pouco éticas..." (D_E2)
Especificidades territoriais e insularidade	Constrangimentos e desafios associados às desigualdades territoriais, isolamento geográfico e descontinuidade administrativa.	2	D_E5, V_E2	"Vivemos numa região e é mais complicado este isolamento" (D_E5)

Fonte: Entrevistas Semiestruturadas

Na tabela 10 encontram-se identificadas as subcategorias relativas à categoria estratégia que demonstram, em grande medida, as pressões externas exercidas sobre a identidade, a autonomia e a sustentabilidade da organização.

O condicionamento da estratégia emerge como uma dimensão relevante, destacando a influência das oportunidades de financiamento, das prioridades políticas e das exigências institucionais na definição das opções estratégicas. Conforme testemunho da D_E5, *"Adaptamos os projetos..."*. Contudo, os dados referem a recusa de financiamentos considerados incompatíveis com os princípios da organização, conforme testemunha D_E2, *"Já recusamos... candidaturas porque achamos que são pouco éticas"*. Estes resultados sugerem que a sustentabilidade financeira é gerida através de um equilíbrio permanente entre adaptação às oportunidades disponíveis e preservação da coerência ética e ideológica.

A tensão entre ativismo e prestação de serviços constitui outro fator assinalado pelas participantes, referindo-se a ajustamentos institucionais destinados a ampliar a capacidade de intervenção e o acesso a financiamento. Percebe-se a capacidade de evolução e da adaptação da organização conforme expressa F_E1 *"estávamos desajustadas da evolução... alargámos horizontes"*, e por D_E2, como estratégia adotada *"... por causa de projetos europeus"*. A adaptação da denominação institucional para aceder a fundos europeus e a moldagem dos projetos às vontades governamentais exemplificam o conceito de *"inclusão adversa"* proposto por Hespanha (2024). Este fenómeno revela como a *"Associação A"* se adapta a certas diretrizes, concretamente da UE, para garantir a continuidade de respostas sociais essenciais, mesmo que isso gere alguma tensão ética e obrigue a uma gestão permanente de equilíbrios entre a missão original e as exigências institucionais.

A gestão de crises e continuidade surge igualmente como uma preocupação relevante. Os dados demonstram a constituição de fundos de maneiio destinados a assegurar salários e a manutenção das respostas sociais, sugerindo uma estratégia de gestão de risco orientada para a resiliência organizacional e para a proteção das trabalhadoras e das beneficiárias em contextos de instabilidade financeira.

A subcategoria criação de valor, centra-se na qualidade da intervenção, na empatia e na ética do cuidado. Os dados demonstram a preocupação e a exigência conforme mencionado pela entrevistada T_E4, *"...olho para a menina e sei que me vai compreender"*. O valor produzido pela organização é entendido não apenas em termos

quantitativos, mas sobretudo pela capacidade de proporcionar segurança, acolhimento e reconhecimento mútuo entre técnicas e utentes.

Embora menos frequente, a subcategoria com menor relevância - especificidades territoriais e insularidade - evidencia constrangimentos decorrentes das desigualdades geográficas, da descontinuidade territorial e da centralização administrativa. Como testemunha D_E5, *“Vivemos numa região e é mais complicado este isolamento”*. Os resultados sugerem que a localização periférica pode gerar custos financeiros e logísticos acrescidos, condicionando o acesso a recursos e processos de decisão centralizados normalmente numa lógica continental.

No plano estratégico, a “Associação A” demonstra capacidade de adaptação às mudanças políticas e às exigências dos financiadores, sem abdicar dos seus princípios, como demonstrado através de recusa a candidaturas e a manutenção de uma postura crítica face às imposições externas.

Em síntese, a governança e as estratégias de sustentabilidade da “Associação A” apontam na diversificação de recursos, no desenvolvimento de parcerias, na flexibilidade organizacional e numa gestão contínua de equilíbrios entre sustentabilidade financeira, fidelidade à missão e adaptação às condições institucionais e territoriais. Apesar das vulnerabilidades identificadas, a organização preserva a sua autonomia ideológica e a coerência com os seus princípios fundacionais.

5.1.2.3. Categoria Dimensão Económica

Na categoria da dimensão económica dada a diversidade de subcategorias identificadas, a apresentação dos resultados foi estruturada em dois blocos analíticos: (i) contexto e condicionantes, que reúne os fatores externos e estruturais que condicionam a sustentabilidade da organização; e (ii) gestão e impactos organizacionais, integra as práticas de gestão financeira para responder aos desafios económicos identificados. Esta divisão possui como propósito a organização estruturada da informação e a interpretação dos resultados, mantendo-se inalterada a categoria originalmente definida.

Nesta categoria uma das principais constatações que os dados revelam é o estrangulamento financeiro decorrente da forte dependência de fundos estatais, associados a atrasos nos financiamentos e à incerteza quanto à aprovação de candidaturas. A dependência de projetos de duração limitada gera uma instabilidade estrutural, com possíveis impactos na continuidade das equipas, na previsibilidade da gestão e na coerência das respostas sociais desenvolvidas, conforme referido pela entrevistada DE_E1.

Tabela 11 – Categoria Dimensão Económica: Contexto e Condicionantes

Subcategoria	Definição da Subcategoria	Frequência (n.º entrevistadas)	Códigos entrevistadas	Exemplo / Citação
Dependência de financiamentos públicos	Predominância de financiamento estatal ou proveniente de projetos públicos na estrutura de receitas da organização.	8	D_E1, D_E2, D_E3, D_E5, F_E1, RP_E1, RP_E2, T_E1	"O grande problema da "Associação A" é estarmos tão dependentes de financiamentos dos governos... causa estrangulamento" (D_E5). "sustentabilidade depende de candidaturas a projetos" (D_E3)
Atrasos nos financiamentos	Demoras na disponibilização de verbas por entidades financiadoras, afetando a gestão corrente da organização.	8	D_E1, D_E2, D_E3, D_E5, RP_E2, T_E1, T_E2, T_E4	"Estamos assim, espera de verbas... sempre com o coração nas mãos" (D_E1). "Se não tivesse sido renovado o acordo... já tínhamos colegas há quase 6 meses sem receber" (T_E2)
Autonomia Política face ao Financiamento Estatal	Capacidade de preservar posicionamentos críticos e independentes, apesar da dependência de financiamento público.	4	D_E5, RP_E2, V_E1	"mantermos a nossa resiliência e independência... como é óbvio" (F_E1)

Fonte: Entrevistas Semiestruturadas

Nesta categoria os dados demonstram um certo estrangulamento económico por dependência de fundos estatais, no atraso das tranches e eventuais cortes de verbas a projetos ou a falta de aprovação. A dependência de projetos de duração limitada conduz a uma instabilidade estrutural, com impacto direto na continuidade das equipas e na coerência dos programas de intervenção, como refere entrevistada DE_E1. Neste âmbito, num estudo recente promovido pela CASES considera-se uma necessidade transversal a todas as OES a predominância por modelos de financiamento plurianuais que permitam planeamento estratégico, investimento e continuidade das respostas (CASES, 2026).

Tais situações de atrasos nos financiamentos e na incerteza de apoios geram consequências podendo levar a ter de prescindir de determinados projetos relevantes e/ou suspender atividades e apoios concretos no terreno. Podendo ainda comprometer o pagamento de salários, o que obriga a empreender soluções criativas de mecenato ou geração de receitas próprias. É, contudo, notável verificar que, não obstante a dependência de dinheiros estatais ou comunitários, nomeadamente da UE, a “Associação A” não deixa, quando necessário, criticar orientações ou inércia face a discriminações de género.

A elevada dependência de fundos públicos, mencionada pela maioria das entrevistadas, coloca a “Associação A” num cenário clássico de dependência de recursos. De acordo com a literatura, a exposição excessiva a um único tipo de financiador compromete a autonomia estratégica da organização.

Tabela 12 - Categoria Dimensão Económica: Gestão e Impactos Organizacionais

Subcategoria	Definição da Subcategoria	Frequência (n.º entrevistadas)	Códigos entrevistadas	Exemplo / Citação
Transparência e prestação de contas	Adoção de procedimentos de controlo financeiro, divulgação pública de contas e cumprimento de obrigações administrativas.	6	D_E1, D_E2, D_E5, RP_E1, RP_E2, T_E1	<i>“devemos ter as faturas todas digitalizadas... temos de ser extremamente transparentes” (D_E5). “As contas são públicas... publicadas na página da “Associação A”” (RP_E2)</i>
Dificuldade pagamento salários	Limitações financeiras que comprometem a regularidade da remuneração das trabalhadoras.	4	D_E1, D_E5, F_E1, RP_E2	<i>“A “Associação A” está a aguentar o pagamento de salários... mas estamos a chegar ao limite” (D_E5). “só há dinheiro para pagar salários de maio” (D_E5)</i>
Estratégias de angariação própria e mecenato feminista	Iniciativas de diversificação de receitas através de campanhas solidárias, eventos, doações individuais e outras formas de autofinanciamento.	4	D_E1, F_E1, RP_E1	<i>“Criarmos um mecenato feminista... que tenha de ser pessoas” (D_E1). “leilões de obras de arte, jantares, venda de livros e pins” (RP_E1)</i>
Suspensão de atividades por falta de verba	Interrupção temporária ou definitiva de projetos e respostas sociais devido à insuficiência de recursos financeiros.	3	RP_E2, T_E1, V_E1	<i>“Chegou janeiro e não tivemos apoio, tivemos de suspender” (T_E1). “projeto muito lindo... com as mães... tivemos de suspender” (T_E1)</i>

Custos fixos de manutenção estrutural (rendas e serviços)	Despesas associadas ao funcionamento regular da organização, incluindo rendas, serviços e comunicações.	2	D_E1, RP_E2	"Esta sede... tem custo de renda mensal de 400 euros... acresce água, luz e comunicações" (D_E1). "quando as verbas da "Associação A", por ano, extra projetos e respostas nem a 30 000 euros chegam..., quase não chega para pagar rendas...quanto mais pagar um profissional " (RP_E2)
---	---	---	-------------	---

Fonte: Entrevistas Semiestruturadas

Importa salientar que a prevalência de modelos de financiamento baseados em projetos de curta duração tende a transferir para as organizações sociais uma parte significativa do risco financeiro associado à prestação de respostas de interesse público. Esta situação pode contribuir para a precarização das condições de trabalho, dificultar o planeamento estratégico de médio e longo prazo e limitar a capacidade de consolidação organizacional. Os dados realçam a necessidade da "Associação A" encontrar mecanismos de financiamento mais estáveis e previsíveis, compatíveis com a continuidade das respostas sociais e com a preservação da sua autonomia.

5.1.2.4. Categoria Dimensão Social Interna

A categoria dimensão social interna encontra-se organizada segundo uma lógica analítica que evidencia, numa primeira fase, os recursos e as dinâmicas internas que contribuem para a sustentabilidade da organização e, posteriormente, os desafios e vulnerabilidades identificadas pelas entrevistadas. Esta estrutura permite demonstrar a coexistência de fatores promotores da sustentabilidade social com constrangimentos que condicionam a gestão das pessoas e a continuidade organizacional.

Tabela 13 – Categoria Dimensão Social Interna

Subcategoria	Definição da Subcategoria	Frequência (n.º entrevistadas)	Códigos entrevistadas	Exemplo / Citação
Condições de trabalho	Disponibilização de recursos materiais, equipamentos e condições necessárias ao desempenho profissional.	4	D_E1, T_E3, T_E4, V_E1	"Procuramos que não falte computadores... material que é essencial" (D_E1). "justificamos a falta e está tudo bem... forma de compensar" (RP_E2)

Espaços físicos	Características, adequação e conforto das instalações utilizadas pela organização.	4	D_E1, T_E3, T_E4, V_E2	“Este espaço é muito frio no inverno... colmatamos com aquecedores” (D_E1/T_E4). “O espaço anterior tinha condições precárias... hoje a instalação não tem nada a ver” (V_E2)
Motivação pela missão	Identificação com os valores feministas e à percepção de significado atribuída ao trabalho desenvolvido.	4	D_E3, RP_E1, T_E4, V_E2	“A maior motivação... é a perspectiva feminista e a construção de um espaço feminista” (D_E3). “foi algo que foi de encontro àquilo que são os meus valores” (T_E4)
Dinâmica entre trabalhadoras e voluntárias	Relações interpessoais, cooperação e integração entre diferentes perfis de participação organizacional.	4	F_E1, T_E1, T_E4, V_E1	“Há uma boa relação... procuramos manter a ajuda saudável entre nós” (F_E1). “Não sinto distinção... aqui não, somos todas mulheres” (V_E1)
Stress e desgaste emocional (Burnout)	Experiências de exaustão física, emocional e psicológica associadas à intensidade do trabalho e ao envolvimento ativista.	5	D_E2, D_E5, RP_E2, T_E1, T_E4	“Eu sou daquelas pessoas que entrei em burnout... a minha vida era só “Associação A” (D_E2). “estávamos viciadas em ativismo e trabalho e não distinguíamos” (T_E1)
Precarização e falta de progressão na carreira	Instabilidade contratual, ausência de progressão remuneratória e limitações ao desenvolvimento profissional.	4	RP_E1, RP_E2, T_E1, V_E2	“vínculo sempre precário... não há progressão da carreira” (V_E2). “
Continuidade e transmissão de conhecimento	Mecanismos de preservação da memória institucional e transmissão de competências entre gerações.	3	D_E3, D_E5, T_E4	“passa de geração em geração... dossiês facilitam a memória” (D_E3/T_E4). “Risco de perder recursos com grandes capacidades técnicas” (RP_E1)
Autocuidado e saúde mental	Medidas formais ou informais destinadas à promoção do bem-estar psicológico e prevenção do desgaste profissional.	3	D_E2, D_E5, T_E4	“Não temos de nos sacrificar pela causa... devia haver apoio psicológico para as companheiras” (D_E5/D_E2)

Fonte: Entrevistas Semiestruturadas

Os testemunhos permitem observar que a “Associação A” procura assegurar as condições de trabalho adequadas ao desempenho das suas trabalhadoras e voluntárias, disponibilizando recursos materiais considerados essenciais e promovendo melhorias nas condições físico-ambientais dos espaços. Paralelamente, a forte motivação das participantes com os princípios feministas favorece uma dinâmica relacional com tratamento igualitário e de entreajuda e na solidariedade intergeracional.

Contudo, as limitações financeiras da “Associação A”, traduzem-se na manutenção das relações precárias sem qualquer progressão de carreira, realidade frequentemente compreendida e aceite no quadro do ativismo e da causa feminista.

Apesar destes aspetos positivos, os dados revelam desafios à sustentabilidade social interna. As entrevistadas salientam a dificuldade em estabelecer limites entre a vida profissional e pessoal, relatando situações de elevado desgaste emocional e, em alguns casos, de *burnout*.

Os dados sugerem a existência de tarefas e esforços não formalmente contabilizados, traduzindo uma economia do cuidado invisibilizada, mas essencial ao funcionamento da organização. À luz do modelo *Triple Bottom Line* (Elkington, 1999), verifica-se que a dimensão social “Pessoas” encontra-se sujeita a uma pressão considerável, na medida em que o compromisso com a missão tende a compensar a falta de recursos materiais e a precariedade laboral. Este resultado sugere que a sustentabilidade social da organização depende menos da disponibilidade de recursos materiais e mais da capacidade de preservar o compromisso das pessoas, aspeto que constitui simultaneamente uma força e uma vulnerabilidade da “Associação A”.

Porém, importa ter presente que o desempenho organizacional da “Associação A” é condicionado pela instabilidade dos recursos financeiros e humanos, dificultando a continuidade de projetos a longo prazo conforme referido pelas entrevistadas. Não obstante estes constrangimentos, a organização demonstra uma elevada capacidade de resiliência institucional, mantendo um elevado impacto social, fruto do empenho das suas colaboradoras e da legitimidade construída ao longo de décadas de intervenção feminista.

No que respeita à continuidade e transmissão do conhecimento, as entrevistadas indicam a existência de mecanismos destinados à preservação da memória institucional e à transmissão de competências entre gerações. Contudo, salientam o risco de perda de conhecimento especializado quando a descontinuidade de projetos impede a permanência de profissionais com competências técnicas específicas.

As perceções recolhidas indicam uma tensão característica de organizações fortemente orientadas por valores: se, por um lado, a identificação com a missão constitui um

poderoso fator de motivação, retenção e coesão interna, por outro, pode favorecer processos de autossacrifício e aceitação da sobrecarga laboral. Neste contexto, o reforço do autocuidado, apoio psicológico, valorização profissional e gestão do conhecimento poderá representar não apenas uma medida de proteção das trabalhadoras, mas também uma estratégia de reforço da sustentabilidade organizacional a médio e longo prazo.

5.1.2.5. Categoria Dimensão Social Externa

A análise da dimensão social externa permite compreender não apenas a capacidade da “Associação A” em responder às necessidades das beneficiárias, mas também o alcance do seu impacto ao nível comunitário, político e educativo, constituindo uma dimensão da sua legitimidade social.

Tabela 14 – Categoria Dimensão Social Externa

Subcategoria	Definição da Subcategoria	Frequência (n.º entrevistadas)	Códigos entrevistadas	Exemplo / Citação
Indicadores formais	Utilização de instrumentos estruturados de monitorização e avaliação dos resultados da intervenção.	6	D_E2, D_E3, D_E5, RP_E1, T_E1, T_E4	<i>“Questionários pré e pós intervenção... medimos mudança de conhecimentos” (D_E5). “balanço mensal... somos obrigadas a cumprir” (T_E4)</i>
Indicadores informais	Valorização de testemunhos, reconhecimento comunitário e perceções subjetivas sobre o impacto social produzido.	5	D_E5, RP_E1, T_E3, T_E4, V_E1	<i>“feedback informal do testemunho boca a boca” (T_E4). “100% das entidades a responder que sim, a reconhecer a importância da “Associação A” (D_E2)</i>
Relacionamento stakeholders	Estabelecimento de parcerias, redes colaborativas e articulação com entidades externas.	5	D_E1, D_E5, RP_E1, T_E4, V_E1	<i>“Participar é estar em permanente contacto... entrelaçar objetivos” (D_E1).”</i>
Comunicação e Visibilidade Pública	Estratégias de divulgação institucional, presença mediática e reconhecimento social da organização.	4	D_E1, RP_E1, RP_E2, V_E1	<i>““Associação A” não tem a visibilidade que deveria ter... não temos máquina de marketing” (RP_E2). “imprensa sabe o que é “W”, às vezes não sabe que pertence à “Associação A”” (V_E1)</i>

Impacto em políticas e leis	Influência exercida pela organização em processos legislativos, políticas públicas e agendas de igualdade.	5	D_E1, D_E3, T_E2, V_E1, RP_E2	"Contribuíram para a lei do aborto... violência doméstica como crime público" (D_E3). "propostas de alterações legislativas na Assembleia da República" (T_E2)
Impacto Multiplicador e Educação para a Cidadania	Efeitos de sensibilização, mudança de atitudes e promoção de valores de igualdade junto de diferentes públicos.	5	RP_E1, T_E1, T_E4, D_E5, F_E1	"conseguimos mudar o pensamento das crianças... projetos de sensibilização" (T_E1). "jovens tiveram uma experiência transformadora" (V_E2)
Feedback direto das beneficiárias	Avaliações e manifestações de satisfação expressas pelas mulheres apoiadas pela organização.	3	RP_E2, T_E4, V_E1	"utentes dizem: 'olho para a menina e sei que me vai compreender'" (T_E4). "Vítimas dão um feedback muito bom" (RP_E2)
Interrupção de respostas	Descontinuidade de serviços decorrente da insuficiência ou cessação de financiamento.	3	RP_E2, T_E1, V_E1	"Acabou financiamento e ninguém na CIG se preocupa com o que aconteceu às vítimas" (RP_E2). "projeto muito lindo... tivemos de suspender" (T_E1)

Fonte: Entrevistas Semiestruturadas

Relativamente à dimensão social externa, começando por considerar os indicadores formais e informais, constata-se que as respostas dão conta da avaliação das mudanças de conhecimentos e balanços de atividade por via de inquéritos ou de testemunhos orais informais positivos, incluindo as mulheres beneficiárias ou vítimas de situações de violência física ou psicológica. Se a "Associação A" tem a vantagem de trabalhar em rede, por outro lado é referido que a "Associação A" não tem a necessária capacidade de comunicação por ausência de mecanismos de marketing. As entrevistadas têm a consciência do seu papel positivo na luta por direitos (por exemplo, o direito ao aborto) ou ter contribuído para que a violência doméstica fosse considerada crime público. Por fim, há igualmente a consciência do contributo da mudança de mentalidades sobretudo entre adolescentes e jovens.

Em síntese, os resultados sugerem que o impacto social externo da "Associação A" ultrapassa a prestação direta de serviços, manifestando-se através da influência exercida sobre políticas públicas, na promoção de valores de igualdade e cidadania e na mudança gradual de atitudes e representações sociais, ainda que a amplitude deste impacto permaneça condicionada pela disponibilidade de recursos financeiros e pela insuficiente capacidade de comunicação institucional.

5.1.2.6. Categoria Dimensão Ambiental

A análise da dimensão ambiental permite compreender de que forma as preocupações ecológicas são integradas nas práticas quotidianas da organização e na própria conceção da intervenção.

Tabela 15 – Categoria Dimensão Ambiental

Subcategoria	Definição da Subcategoria	Frequência (n.º entrevistadas)	Códigos entrevistadas	Exemplo / Citação
Redução de consumo (papel, energia)	Adoção de práticas de diminuição do consumo de energia, papel, combustíveis e outros recursos.	5	D_E1, D_E5, RP_E1, T_E3, T_E4	"Reuniões online... poupança de combustíveis e deslocações" (D_E5/RP_E1). "Reciclamos muito papel... rascunhos que não se preenchem totalmente" (D_E1/T_E3)
Práticas de reciclagem	Separação de resíduos e encaminhamento de materiais para reciclagem.	5	D_E1, D_E5, RP_E2, T_E3, T_E4	"Reciclamos cápsulas... papelões" (T_E1)
Reutilização de materiais	Reaproveitamento de objetos, equipamentos e materiais pedagógicos.	4	D_E2, D_E5, RP_E2, T_E1	"construir os fantoches com materiais reciclados... caixas de cartão, recortes" (D_E2)
Práticas ambientais internas	Implementação de medidas de ecoeficiência nas instalações e no funcionamento quotidiano da organização.	4	D_E1, RP_E2, T_E3, T_E4	"Luzes automáticas no corredor... torneiras com temporizador... água da chuva" (T_E4)
Ecofeminismo e território	Articulação entre justiça ambiental, desigualdades de género e defesa dos territórios, enquadradas numa perspetiva ecofeminista.	4	D_E2, D_E3, T_E1, V_E1	"projetos ecofeministas... mulheres mais prejudicadas pelas alterações climáticas" (T_E1). "um dos núcleos regionais ... impedido um projeto de exploração mineira" (V_E1)
Integração ambiental em projetos	Inclusão de preocupações ambientais nas atividades, projetos e recursos educativos desenvolvidos pela organização.	3	D_E2, D_E5, T_E1	"preocupação ambiental como princípio orientador do próprio kit pedagógico" (D_E2). "projetos Erasmus dão muito valor à parte ambiental" (D_E5)

Fonte: Entrevistas Semiestruturadas

Os dados demonstram atitudes proactivas relativamente à poupança de combustíveis, hoje é possível através de reuniões *online*, redução de consumo em materiais e/ou na sua reutilização, à reciclagem e à separação de lixos, evitando desperdícios e mostram sensibilidade aos problemas das alterações climáticas. As entrevistadas referem a criação de um grupo de trabalho que correlaciona as preocupações ambientais com as

causas feministas, ecofeminismos e território. Embora a dimensão ambiental seja vista como marginal em termos orçamentais, a integração de uma perspetiva ecofeminista valida as abordagens de Bastida *et al.* (2025) sobre a interdependência entre desigualdade de género e degradação ambiental. A adoção de práticas internas de ecoeficiência (como reuniões online para reduzir a pegada de carbono) demonstra que a organização começa a alinhar a sua gestão com a visão integrada das dimensões defendida por Martins (2022).

Em síntese, os resultados sugerem que, apesar de a dimensão ambiental não constituir uma prioridade estratégica ao mesmo nível das dimensões económica e social. A “Associação A” tem vindo a integrar práticas de gestão ambientalmente responsáveis e uma perspetiva ecofeminista que amplia a compreensão da sustentabilidade, articulando justiça social, igualdade de género e proteção ambiental. Esta integração contribui para uma abordagem mais holística da sustentabilidade organizacional, coerente com os valores e princípios orientadores da associação.

5.1.2.7. Categoria Riscos e Desafios Futuros

A análise da categoria riscos e desafios futuros permite identificar os principais fatores externos e internos suscetíveis de condicionar a continuidade, autonomia e capacidade de intervenção da “Associação A”, fornecendo igualmente pistas sobre os mecanismos de adaptação necessários à sua sustentabilidade a médio e longo prazo.

Tabela 16 - Categoria Riscos e Desafios Futuros

Subcategoria	Definição da Subcategoria	Frequência (n.º entrevistadas)	Códigos entrevista das	Exemplo / Citação
Mudanças políticas e sociais que afetam a organização	Impacto de alterações nas orientações políticas, prioridades governativas e contextos sociais sobre a atividade da “Associação A”.	6	D_E1, D_E2, D_E3, T_E2, T_E4, V_E1	"O maior risco é deixar de existir políticas públicas pela igualdade... influenciarão não só a “Associação A” como todas as associações" (D_E1). "Viragem para extrema-direita e os retrocessos ao nível dos direitos das mulheres... O regresso ao conservadorismo ... velha divisão dos papéis de género... estamos cada vez mais a voltar atrás ao nível da igualdade" (D_E2)."

Contexto Político e Ideológico	Perceção de ameaças decorrentes do crescimento de discursos antifeministas, conservadores ou contrários às políticas de igualdade.	5	D_E2, D_E3, T_E2, V_E1, V_E2	"Viragem para extrema-direita e os retrocessos ao nível dos direitos das mulheres... O contexto político articulado com contexto económico em que vivemos" (V_E1).
Instabilidade dos financiamentos	Imprevisibilidade dos recursos financeiros disponíveis e às dificuldades de planeamento decorrentes dessa situação.	5	D_E3, D_E5, RP_E2, T_E1, V_E2	"instabilidade financeira impede de alcançar os objetivos de organização" (V_E2). "Viver sempre em tensão... incerteza em relação ao futuro" (D_E5)
Burnout e rotatividade	Desgaste profissional, abandono de funções e perda de recursos humanos qualificados.	4	D_E5, RP_E2, T_E1, T_E4	"Risco de dispersão de uma equipa especializada... pessoas não aguentam a pressão" (D_E5). "não sendo área atrativa faz com que as pessoas não permaneçam" (T_E4)
Interrupção de projetos essenciais	Risco de cessação de respostas consideradas estratégicas devido à falta de financiamento.	3	D_E1, RP_E1, T_E1	"projetos param e depois como é que retomamos o trabalho nas escolas?" (D_E1). "risco de o Ar(...) e C(...) pararem... estamos assim" (D_E1)

Fonte: Entrevistas Semiestruturadas; Notas: Ar(...) e C(...) – indicação abreviada para manter anonimato.

Nesta categoria, os dados revelam que o principal risco está relacionado com as mudanças políticas e sociais que tendem a afetar a “Associação A”. Para além desta questão as entrevistadas partilham como possível risco o contexto político e ideológico, além da instabilidade de financiamento cuja ausência provoca pressão, dispersão e incerteza.

No plano interno os dados demonstram preocupação de situações de stress e até de *burnout*. Para além disso, receiam que o contexto atual em Portugal e noutros países, a luta pela igualdade possa enfraquecer ainda mais influenciada por políticas de redução de investimento, pela guerra e pela falta de interesse do Estado Social na redução das desigualdades, nomeadamente as de género.

Entre as estratégias de sustentabilidade adotadas destacam-se a diversificação de fontes de financiamento, o reforço de parcerias estratégicas e o planeamento interno flexível, ajustado às oportunidades de financiamento disponíveis. Apesar das

vulnerabilidades inerentes, a “Associação A” preserva a autonomia ideológica e a coerência com os seus princípios fundacionais.

Em síntese, os resultados sugerem que os principais riscos identificados pelas participantes não decorrem apenas de fragilidades internas da organização, mas sobretudo de alterações nos contextos político, económico e social que podem afetar a disponibilidade de recursos, a continuidade das respostas sociais e a própria legitimidade das agendas feministas. Ainda assim, a capacidade demonstrada pela “Associação A” para adaptar estratégias, manter redes de colaboração e preservar a sua identidade política constitui um importante fator de resiliência institucional perante cenários futuros de maior incerteza.

5.1.2.8. Algumas observações complementares e de síntese

A análise das entrevistas permitiu identificar um conjunto de aspetos que cruzam as diferentes categorias analisadas e que contribuem para uma compreensão integrada da realidade organizacional da “Associação A”.

No que respeita à gestão de recursos humanos, as participantes evidenciam a predominância de uma lógica de participação, militância e compromisso associativo, sendo a mobilização de recursos humanos fortemente condicionada pelos ciclos de financiamento dos projetos. Esta dependência é apontada como suscetível de gerar desafios ao nível da estabilidade das equipas, da retenção do conhecimento organizacional e da capacidade de planeamento a médio e longo prazo. As entrevistas sugerem ainda a inexistência de políticas formalizadas de recrutamento e formação, verificando-se que a integração na associação decorre frequentemente do alinhamento com os princípios feministas e com a missão da organização.

As entrevistadas salientam igualmente a capacidade de adaptação da “Associação A” a contextos de mudança, nomeadamente durante a pandemia da COVID-19, período em que foram adotadas modalidades de funcionamento à distância, permitindo assegurar a continuidade das atividades e alargar a participação de associadas de diferentes territórios.

No âmbito da intervenção social, foi destacada a relevância de projetos desenvolvidos pela organização, designadamente o Projeto Art(...) e o “W”, bem como outras iniciativas de sensibilização, influência e produção de conhecimento, reconhecidas pelas participantes como expressões do impacto social da “Associação A” e do seu percurso de intervenção na promoção da igualdade de género.

Por último, as entrevistas permitiram identificar a presença de preocupações ambientais no seio da organização, nomeadamente através da constituição de um grupo de trabalho dedicado ao ecofeminismo e da realização de iniciativas de sensibilização e reflexão sobre sustentabilidade e justiça ambiental. Embora esta dimensão apresente uma expressão menos consolidada quando comparada com as restantes áreas de atuação, os testemunhos recolhidos sugerem uma crescente integração destas preocupações no debate e na ação da associação.

Capítulo 6 - Conclusões e Discussão de Resultados

6.1. Discussão de Resultados Obtidos

Os resultados obtidos decorrem da revisão da literatura, bem como das entrevistas realizadas, da consulta de documentos institucionais e da observação indireta. Tratou-se de um processo que integrou estes domínios de análise para estruturar uma discussão de resultados que possa espelhar na globalidade os diferentes objetivos e a questão de partida.

As OES são organizações de diversas tipologias e natureza jurídica. A “Associação A”, em específico, define-se como uma associação do setor não lucrativo. Neste contexto, as análises de resultados demonstram que a sustentabilidade organizacional da “Associação A” não pode ser reduzida a uma lógica linear ou estritamente económica, mas antes num processo complexo e multidimensional. Esta perspetiva está alinhada com a evolução do conceito de sustentabilidade, que, conforme sistematizado por Bacha *et al.* (2010) e Purvis *et al.* (2019) integra de forma interdependente dimensões sociais, económicas e institucionais.

Neste contexto, a sustentabilidade da organização constrói-se através da articulação entre a sua missão social, os mecanismos de governança e a capacidade de adaptação a um contexto externo marcado por incerteza e escassez de recursos (Marcos *et al.*, 2021; Cunha & Nogueira, 2019). Esta conjuntura confirma a natureza híbrida das organizações da economia social, tal como discutida por Ferreira *et al.* (2021), onde coexistem lógicas de solidariedade e exigências de eficiência. Os resultados mostram que esta hibridez não se limita a uma característica conceptual, traduzindo-se em tensões operacionais concretas que condicionam a ação organizacional.

A centralidade da missão é outro fator determinante, mais do que orientar a atuação da organização, funciona como critério de decisão e elemento de resistência face a pressões externas, designadamente no acesso a financiamento. Esta evidência sugere que, ao contrário do que sucede em organizações de natureza estritamente mercantil, a lógica económica não substitui a lógica social, coexistindo com ela num equilíbrio necessariamente instável. A necessidade de diversificação de fontes de financiamento,

identificada nos resultados, reflete não só uma estratégia de viabilidade, mas também uma adaptação contínua a um contexto em transformação.

Paralelamente, a atuação da organização revela-se indissociável de dinâmicas institucionais mais amplas. Os resultados corroboram a perspectiva crítica de (Silva, 2019; Silva *et al.*, 2018), ao evidenciar que parte significativa da intervenção da organização ocorre em resposta a insuficiências do Estado na provisão de respostas sociais. A transferência implícita de responsabilidades não é acompanhada por um reforço proporcional de recursos, gerando uma assimetria estrutural que intensifica as pressões sobre a organização e condiciona a sua sustentabilidade.

No plano da governança, a organização apresenta uma estrutura formalmente alinhada com os princípios da economia social, incluindo o nível da participação e da gestão democrática. Ainda assim, a análise empírica evidencia que esta participação é condicionada por limitações estruturais, como a escassez de recursos humanos e a concentração de responsabilidades em núcleos restritos. Esta realidade aponta para um modelo de governança funcionalmente participativo, mas marcado por práticas de centralização informal, o que levanta questões quanto à sua eficácia e sustentabilidade a médio prazo.

A complexidade organizacional observada reforça esta leitura. Em linha com Ferreira *et al.* (2021), verifica-se a coexistência de diferentes formas de envolvimento, como trabalho remunerado e voluntário, bem como a sobreposição de funções e responsabilidades. Esta flexibilidade contribui para a capacidade de resposta da organização em contextos adversos, mas constitui simultaneamente um fator de vulnerabilidade, na medida em que assenta em níveis elevados de compromisso individual e esforço intensivo.

Neste sentido, os desafios à sustentabilidade organizacional tornam-se particularmente evidentes. A dependência de financiamento externo, as dificuldades na atração e retenção de recursos humanos e a elevada exigência colocada sobre os membros da organização constituem um conjunto de fragilidades estruturais. Estas conclusões estão em linha com os dados do INE e CASES (2023), que identificam constrangimentos semelhantes no setor da economia social, reforçando o carácter sistémico destes

desafios. Apesar destas limitações, a organização demonstra um impacto social relevante, visível na diversidade de iniciativas desenvolvidas e na sua capacidade de intervenção no contexto em que se insere. Contudo, este impacto não pode ser analisado de forma isolada, sendo sustentado por equilíbrios organizacionais frágeis e dependente da mobilização contínua de recursos e do compromisso dos seus membros.

A sustentabilidade da “Associação A” não resulta da ausência de constrangimentos, mas da capacidade de gerir tensões estruturais sem comprometer a sua identidade. Ainda assim, esta sustentabilidade assenta num equilíbrio instável, dependente da adaptação a contextos externos exigentes, da continuidade do compromisso individual e da capacidade de mobilização de recursos limitados.

Em termos globais, os resultados permitem sustentar que os objetivos de investigação foram alcançados, não apenas ao nível da compreensão da realidade organizacional em estudo, mas também na identificação das dinâmicas e tensões que caracterizam o funcionamento das OES. Esta leitura contribui, assim, para uma compreensão mais aprofundada dos desafios estruturais do setor e das condições necessárias à sua sustentabilidade futura.

6.2. Recomendações Práticas para a Organização

Após a análise e elaboração do diagnóstico foram elencadas propostas de melhoria contínua. Identificaram-se seis possíveis sugestões de melhoria contínua que se enquadram nos objetivos do estudo e nos resultados obtidos. Além disso, pretende-se também reforçar a perspetiva da necessidade de cuidar de quem cuida de forma a preservar todas as respostas da “Associação A”.

Tabela 17 - Recomendações “Associação A”

Objetivos Específicos	Fundamentação	Recomendação
<i>Analisar a governança e a integração da sustentabilidade nas decisões estratégicas.</i>	A participação é formal, mas limitada por escassez de recursos humanos e concentração de responsabilidades.	Reforçar mecanismos de participação interna e reduzir a centralização informal.

<i>Analisar os desafios da gestão financeira e da captação de recursos, com foco na contribuição da diversificação de financiamento para a sustentabilidade da organização.</i>	A dependência de financiamento externo e a assimetria de recursos são fragilidades estruturais.	Desenvolver um caderno de encargos para a diversificação de financiamento (público, privado, parcerias, campanhas).
<i>Analisar as práticas de gestão de recursos humanos e o impacto na sustentabilidade social interna, considerando voluntárias e profissionais remuneradas/os.</i>	A sobrecarga de funções e a dependência do compromisso individual criam vulnerabilidade organizacional.	Implementar políticas de retenção e distribuição equilibrada de tarefas.
<i>Compreender de que forma a “Associação A” promove o impacto social externo e se articula com a comunidade no cumprimento da sua missão.</i>	A organização intervém onde o Estado é insuficiente, mas o impacto não está sistematicamente documentado.	Formalizar parcerias locais e criar um plano de comunicação do impacto social.
<i>Identificar práticas organizacionais relacionadas com a dimensão ambiental da sustentabilidade.</i>	A dimensão ambiental surge de forma indireta e pode ser reforçada sem grandes recursos.	Reforçar práticas ambientais simples e de baixo custo (redução de consumos, reciclagem, compras sustentáveis, parceiros locais).
<i>Examinar a capacidade de adaptação a mudanças externas e as implicações dessas mudanças para a sustentabilidade e compromisso organizacional.</i>	A sustentabilidade depende da capacidade de adaptação a contextos adversos e instáveis.	Criar mecanismos de monitorização das alterações do contexto e reuniões de avaliação trimestrais.

Fonte: Elaboração própria.

As recomendações sugeridas não implicam uma implementação simultânea, nem assumem o mesmo grau de prioridade. Compete à organização avaliar a pertinência e a viabilidade de cada recomendação, em função dos seus princípios institucionais, recursos disponíveis e contexto de atuação. Ainda assim, de acordo com resultados obtidos estas recomendações consideram-se estruturantes na medida em que tendem a reforçar a sustentabilidade, a autonomia e a capacidade de resposta da organização. Este é um contexto marcado por exigências crescentes e pela necessidade contínua de adaptação, resistência e resiliência organizacional, isto é, da capacidade de responder de forma consistente mesmo em condições adversas.

6.3. Limitações do Estudo e Investigações Futuras

6.3.1. Limitações do Estudo

O presente estudo de âmbito qualitativo, embora ofereça uma compreensão densa e aprofundada da realidade da “Associação A”, apresenta limitações que devem ser

metodologicamente assinaladas, tendo também por base o espaço temporal definido para o trabalho de campo.

- I. Limitação da amostra – a amostra não cumpriu um dos propósitos que era contemplar a totalidade das realidades regionais da “Associação A”, dado o seu âmbito nacional. Apesar dos esforços desenvolvidos, esta ambição não foi concretizada devido à não participação de uma eventual entrevistada, que invocou falta de conhecimento específico para responder ao guião de entrevista.
- II. Limitação de perspetivas – a recolha de dados, centrou-se na estrutura interna da organização, definindo-se a natureza da amostra. No entanto, o estudo poderia beneficiar com a inclusão da perspetiva de outros atores, tais como mecenas, entidades financiadoras e da tutela pública ou outros parceiros.
- III. Limitações metodológicas – tratando-se de um estudo de caso, focou-se na análise qualitativa, porém não seria de excluir uma análise quantitativa ou mista, podendo desse modo alargar a amostra e as perspetivas de forma a cruzar um maior número de dados.
- IV. Viés na análise – a investigadora ser associada da “Associação A” o viés não fica totalmente excluído da análise. Apesar de, durante todo o processo da realização do estudo foi mantida a imparcialidade e todo o rigor metodológico.

6.3.2. Investigações Futuras

O presente estudo incidiu sobre um estudo de caso, permitindo uma compreensão aprofundada da relação entre governança, gestão estratégica e sustentabilidade organizacional numa OES. Contudo, a complexidade do setor abre espaço para diferentes diretrizes de investigação futura.

Considerando uma das limitações do estudo, recomenda-se a realização de estudos comparativos entre diferentes Organizações da Economia Social, envolvendo distintas tipologias organizacionais (associações, cooperativas, fundações, misericórdias ou IPSS), de forma a identificar semelhanças e diferenças na integração da sustentabilidade na gestão estratégica e nos modelos de governança.

Ainda no seguimento das limitações identificadas no estudo, seria pertinente desenvolver investigações de natureza quantitativa ou mistas, recorrendo a amostras mais alargadas, que possam testar as relações identificadas neste estudo entre governança, gestão estratégica e sustentabilidade organizacional, contribuindo para uma maior capacidade de generalização dos resultados.

Outra linha relevante consiste em aprofundar a análise da governança participativa e dos processos de tomada de decisão, procurando compreender de que forma os diferentes níveis de participação dos associados, trabalhadores, voluntários e restantes partes interessadas influenciam a sustentabilidade organizacional e a concretização da missão social.

Face às fragilidades identificadas no setor, importa também investigar estratégias que permitam reduzir a dependência do financiamento público, analisando o impacto da diversificação das fontes de financiamento, do empreendedorismo social, das parcerias intersectoriais e da inovação social na sustentabilidade de longo prazo das organizações.

Outra área de interesse prende-se com a profissionalização da gestão, nomeadamente ao nível das competências dos dirigentes, da formação em gestão estratégica, da liderança e da gestão de recursos humanos, procurando compreender de que forma estes fatores condicionam a capacidade de adaptação das organizações em contextos marcados pela incerteza.

Atendendo às crescentes exigências no atual contexto impostas pela transição digital, ambiental e social, seria de interesse analisar o impacto da alteração digital, da inteligência artificial, da inovação tecnológica e das exigências ESG na gestão estratégica das OES, identificando riscos e oportunidades para a sustentabilidade organizacional e para a fidelidade da missão social.

Por último, recomenda-se aprofundar o estudo entre as tensões existentes na preservação da missão e na adoção de modelos de gestão inspirados no setor empresarial, de modo a compreender em que medida contribuem para reforçar a sustentabilidade organizacional ou, potenciam processos de afastamento dos princípios orientadores das OES.

No conjunto, estas linhas de investigação poderão contribuir para aprofundar o conhecimento científico sobre a gestão estratégica da sustentabilidade nas OES, reforçando o desenvolvimento de modelos de governança e de gestão mais resilientes, inovadores e alinhados com os desafios atuais do setor.

6.4. Considerações Finais

A análise das entrevistas permitiu identificar um conjunto de aspetos transversais às diferentes categorias analisadas, contribuindo para uma compreensão integrada da realidade organizacional da "Associação A".

De forma global, o presente estudo permitiu concluir que a sustentabilidade das OES constitui um fenómeno multidimensional e não depende somente da estabilidade financeira. A análise desenvolvida evidencia que a sustentabilidade resulta da interação entre os modelos de governança, as práticas de gestão estratégica, a cultura organizacional, a participação dos diferentes atores e a capacidade de adaptação às exigências do contexto externo.

A investigação confirma também que muitas das fragilidades identificadas na literatura permanecem presentes na realidade estudada, designadamente a dependência de financiamento externo, a instabilidade dos recursos humanos, as limitações ao planeamento estratégico de longo prazo e os desafios associados à profissionalização da gestão. Contudo, evidencia igualmente que a força destas organizações reside na solidez identitária, na participação democrática, no compromisso dos seus membros e na capacidade de gerar valor social, mesmo em contextos de elevada incerteza.

A análise permitiu compreender que a sustentabilidade organizacional da "Associação A" resulta da articulação permanente entre a missão social, os modelos de governança e as opções de gestão estratégica. Apesar das limitações decorrentes da dependência de financiamento externo e da instabilidade dos recursos disponíveis, a organização demonstra capacidade para se adaptar às exigências do contexto, procurando preservar a sua identidade, os seus valores e o compromisso com a defesa dos direitos das mulheres. Neste sentido, a sustentabilidade revela-se como um processo dinâmico,

sustentado na capacidade de conciliar a continuidade organizacional com a concretização da missão institucional.

Relativamente à gestão de recursos humanos, as participantes evidenciam a predominância de uma lógica de participação, militância e compromisso associativo, sendo a mobilização de recursos humanos fortemente condicionada pelos ciclos de financiamento dos projetos. Esta dependência é apontada como suscetível de gerar desafios ao nível da estabilidade das equipas, da retenção do conhecimento organizacional e da capacidade de planeamento consistente a médio e longo prazo.

Os resultados obtidos reforçam a importância da governança participativa enquanto elemento estruturante da sustentabilidade nas OES. A participação dos diferentes atores, a proximidade às comunidades e a existência de uma cultura organizacional onde exista confiança, cooperação e compromisso coletivo revelam-se fatores cruciais para a resiliência organizacional. Contudo, estas características, por si só, não eliminam as fragilidades estruturais do setor, tornando evidente a necessidade de reforçar a profissionalização da gestão, diversificar as fontes de financiamento e reforçar a capacidade de planeamento estratégico.

Considera-se que esta investigação contribui para aprofundar a compreensão das relações entre governança, gestão estratégica e sustentabilidade nas OES, realçando que a continuidade destas organizações depende da capacidade de equilibrar eficiência organizacional, participação democrática e criação de valor social. Espera-se, assim, que este estudo possa constituir um contributo para futuras investigações e para a reflexão sobre os desafios que atualmente se colocam às organizações do setor, num contexto marcado por uma crescente complexidade, incerteza e transformação social.

Este estudo reforça que a sustentabilidade das organizações da economia social deve ser compreendida como um processo contínuo de equilíbrio entre missão, governança, gestão estratégica e criação de valor social. A capacidade de preservar a identidade organizacional enquanto responde às exigências de um contexto em permanente transformação constitui, nesta perspetiva, um dos principais desafios para a continuidade destas organizações.

.

Referências e Bibliografia

- Albertone, B. (2025). Lost principles of a ‘sustainable developmentalism’. *Review of International Political Economy*, 32(3), 766–789.
<https://doi.org/10.1080/09692290.2024.2447735>
- Almeida, V. (2010). O Lugar do Terceiro Sector na Governação das Sociedades Contemporâneas. *Interações: sociedade e as novas modernidades*, (19), 77–114. Instituto Politécnico de Portalegre.
- Almeida, V. (2011). Estado, mercado e terceiro setor: A redefinição das regras do jogo. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, (95), 85–104.
<https://doi.org/10.4000/rccs.4397>
- Alves, A. A., & Moreira, J. M. (2004). Cidadania Digital E Democratização Electrónica. *SPI*, 96.
- Amaro, R. R. (2023). Desenvolvimento Comunitário Em Portugal: Caminhos Para O Aprofundamento Da Democracia. *ACEESA*, 15.
- Amaro, R. R., Pascual, J. E., Quintão, C., Parente, C., & Casaqui, V. (2015). *O empreendedorismo social e a economia solidária*. ACEESA.
- Andrade, E. D. F., Souza, A. A. de, Andrade, D. E., Oliveira, E. de J., & Filho, N. F. (Eds.). (2020). *Gestão da Produção em Foco—Volume 40* (Vol. 40). Editora Poisson.
<https://doi.org/10.36229/978-85-7042-212-5>
- Andrade, & Franco, R. C. (2007). *Economia do conhecimento e organizações sem fins lucrativos* (SPI – Sociedade Portuguesa de Inovação). Princípia Editora, Lda.
https://www.spi.pt/documents/books/economia_conhecimento/docs/Manual_VIII.pdf
- API30. (2022). *Agenda para o Impacto 2030: Estratégia nacional para o investimento e inovação social*. https://cdn.gulbenkian.pt/wp-content/uploads/2022/10/API30-Digital_vf_V21.11.2022_opt.pdf
- Araújo, M. de L., Bandeira, A. M., Meira, D., Bertuzi, R., Vale, J., & Azevedo, G. (2021). *A convergência entre a divulgação da responsabilidade social e o setor não lucrativo: O estudo de caso da santa casa da misericórdia do Porto*.
<http://hdl.handle.net/10400.22/22010>

- Associação A. (2025a). *Plano de ação da «Associação A» para 2026*. Associação A.
- Associação A. (2025b). *Relatório De Atividades «Associação A» | 2025*. Associação A.
- Bacha, M. de L., Upm, M., & Santos, J. (2010). *Considerações teóricas sobre o conceito de Sustentabilidade*.
- Barbosa, A., Moura, Â., Ferreira, C., Ferreira, L., & Gomes, L. (2023). *O Impacto das Multitarefa em Contexto Hospitalar: Uma Revisão Sistemática*. <https://doi.org/10.5281/ZENODO.13151539>
- Bardin, L. (2016). *Análise de Conteúdo* (Edições 70). <https://ia802902.us.archive.org/8/items/bardin-laurence-analise-de-conteudo/bardin-laurence-analise-de-conteudo.pdf>
- Bastida, M., Vaquero García, A., Vázquez Taín, M. Á., & Del Río Araújo, M. (2025). Women leading the charge in the social and solidarity economy: A snapshot of gender perceptions of entrepreneurship. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 96(2), 201–223. <https://doi.org/10.1111/apce.12497>
- Bernardy, T. A. D. S., Oliveira, M. D. S. D., Medeiros, F. C. D., Pacheco, C. S. G. R., Pinheiro, L. A. L., Câmara, A. M. C., Brito, C. R. D., & Soares, E. A. (2025). Gestão Socioambiental: A Interdependência Das Dimensões Económicas, Sociais E Ambientais Para a Sustentabilidade Empresarial. *Journal of Business and Management*, 27(1), 18–22. <https://doi.org/10.9790/487X-2701071822>
- Carneiro, C. D., & Brás, F. A. (2022). Terceiro Setor: Uma Revisão de Literatura. *Revista de Gestão*, 12, 1–15.
- Cascais. (2021). *Declaração de Cascais*. <https://cases.pt/wp-content/uploads/2021/07/Cascais-Declaration.pdf>
- CASES. (2010). *21 Recomendações Sobre a Governança Das Empresas De Econom....* https://cases.pt/wp-content/uploads/21_recomendacoes_sobre_a_governanca_das_empresas_de_economia_social.pdf
- CASES. (2021). *Relatório Preliminar De Atividades 2021: Comité de Monitorização da Declaração do Luxemburgo*. <https://cases.pt/wp-content/uploads/2021/12/Relatorio-Comite-Monitorizacao-Declaracao-do-Luxemburgo.pdf>

- CASES. (2026). *Resultados Da Auscultação Ao Setor Da Economia Social*. <https://cases.pt/estrategia-nacional-para-a-economia-social-auscultacao/>
- CE. (2021a). *Cenários para a cocriação de uma trajetória de transição para um ecossistema industrial de Proximidade e Economia Social mais resiliente, sustentável e digital*. https://cases.pt/wp-content/uploads/2022/03/2.-SWD_2021_982_F1_STAFF_WORKING_PAPER_EN_V2_P1_1681509_PT-v.CASES_.pdf
- CE. (2021b, dezembro). *Construção de uma economia ao serviço das pessoas: Plano de ação para a economia social*. REVISTA ES - Leituras & Debates. <https://cases.pt/wp-content/uploads/2022/03/Plano-de-Acao-para-a-Economia-Social-v.-PT.pdf>
- Coheur, A. (2015). *Livro Branco—A Economia Social... Retomar a iniciativa—Propostas para fazer da economia social um pilar da União Europeia*. Social Economy Europe. <https://www.oldwww.animar-dl.pt/recursos/livro-branco-a-economia-social-retomar-a-iniciativa-propostas-para-fazer-da-economia-social-um-pilar-da-uniao-europeia/>
- Costa, A. J., Curi, D., Bandeira, A. M., Ferreira, A., Tomé, B., Joaquim, C., Santos, C., Góis, C., Meira, D., Azevedo, G., Inácio, H., Jesus, M., Teixeira, M. G., Monteiro, P., Duarte, R., & Marques, R. P. (2022). Literature Review and Theoretical Framework of the Evolution and Interconnectedness of Corporate Sustainability Constructs. *Sustainability*, 14(8), 4413. <https://doi.org/10.3390/su14084413>
- Costanzo, V. R., Muraca, G., & Sonetto, A. (2025). *Sustainability Reporting in Third Sector Organizations: A Systematic Literature Review*. Vol.1(1). <https://doi.org/10.5281/ZENODO.15221268>
- Cunha, A., & Nogueira, M. C. (2019). *A Sustentabilidade nas Organizações Sem Fins Lucrativos*. Instituto Superior de Serviço Social do Porto. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.21318.32321>
- Daub, C.-H., Scherrer, Y., & Verkuil, A. (2014). Exploring Reasons for the Resistance to Sustainable Management within Non-Profit Organizations. *Sustainability*, 6(6), 3252–3270. <https://doi.org/10.3390/su6063252>
- Diniz, R., & Cunha, M. P. e. (2024). *Gestão, Liderança e Inovação no Setor da Economia Social* (1ª). Edições Sílabo.

- DNA 3. (2021). *Referencial para a Sustentabilidade no setor cooperativo social e solidário*. Fundação Calouste Gulbenkian em consórcio com a Fundação Bissaya Barreto. <https://cases.pt/projeto-dna3-um-modelo-de-capitacao-e-desenvolvimento-organizacional-a-medida-das-cooperativas-de-solidariedade-social/>
- Drucker, P. F. (2001). *O Essencial de Drucker—Uma Seleção das Melhores Teorias do Pai da Gestão Moderna* (1ª). Atual.
- Estivill, J. (2017). Os primórdios da economia social em Portugal. Contributos de Ramón de la Sagra (I Parte). *Sociologia: Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto*, XXXIII, 19–45. <https://doi.org/10.21747/08723419/soc33a2>
- Ferreira, S. (2009). A invenção estratégica do terceiro sector como estrutura de observação mútua: Uma abordagem histórico-conceptual. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, (84), 169–192. <https://doi.org/10.4000/rccs.422>
- Ferreira, S., Pinto, H., Ramos, M. E., & Lima, T. M. (2021). *Trajetórias Institucionais E Modelos De Empresa Social Em Portugal*. Centro de Estudos Sociais. <http://hdl.handle.net/10316/96549>
- Fukuyama, F. (2013). What Is Governance? *Governance*, 26(3), 347–368. <https://doi.org/10.1111/gove.12035>
- Garrido, Á. (2021). A Economia Social em Portugal—Um Balanço Teórico Inscrito na História. *Cooperativismo e economía social*, (43), 97–121. <https://doi.org/10.35869/ces.v0i43.3804>
- Gohr, C. F., Soares, F. A. D. O., Oliveira, L. C. D., & Amorim, M. H. D. S. (2021). Revisão sistemática da literatura sobre criação de valor colaborativo entre organizações sem fins lucrativos e empresariais. *Revista de Administração de Empresas*, 61(6), e2019-0478. <https://doi.org/10.1590/s0034-759020210606>
- Goleman, D. (1999). *Trabalhar com inteligência emocional*. Temas e Debates.
- Hespanha, P. (2024). A dignidade do trabalho e a Economia Social em Portugal. *Cadernos EBAPE.BR*, 22(3), 1–13. <https://doi.org/10.1590/1679-395120230027>
- INE, & CASES. (2020). *Inquérito ao Setor da Economia Social—2018*. Instituto Nacional de Estatística, I. P. https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOEspub_boui=451607836&PUBLICACOESmodo=2&xlang=pt

- INE & CASES. (2023). *Conta Satélite da Economia Social 2019/2020: COLEÇÃO DE ESTUDOS DE ECONOMIA SOCIAL N.º 17* (Quarta edição da CSES). CASES – Cooperativa António Sérgio para a Economia Social. <https://cases.pt/wp-content/uploads/2023/08/Conta-Satelite-2019-2020.pdf>
- IPCG. (2018). *Código Governo das Sociedades* (IPCG | Instituto Português de Corporate Governance).
- Jelinčić, D. A., & Šveb, M. (2021). Financial Sustainability of Cultural Heritage: A Review of Crowdfunding in Europe. *Journal of Risk and Financial Management*, 14(3), 101. <https://doi.org/10.3390/jrfm14030101>
- Jung, C. F., Gevehr, D. L., & Corrêa, D. D. S. (2020). Desempenho das Entidades do Terceiro Setor: Uma revisão sistemática. Em E. Poisson (Ed.), *Gestão da Produção em Foco—Volume 40*. Editora Poisson. <https://doi.org/10.36229/978-85-7042-212-5.CAP.03>
- Laville, J.-L. (2009). A economia solidária: Um movimento internacional. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, (84), 7–47. <https://doi.org/10.4000/rccs.381>
- Lei n.º 30/2013 - Lei de Bases da Economia Social, Lei n.º 30, Assembleia da República Diário da República, 1.ª série, N.º 88 2727 (2013).
- Marcos, V., Pinto, F., Bragança, A., Moura, M. da P., & Freitas, I. (2021). *Manual – Rumo à Transparência: Prestação de Contas nas Organizações de Economia Social em Portugal*. <https://www.animar-dl.pt/biblioteca/manual-rumo-a-transparencia-prestacao-de-contas-nas-organizacoes-de-economia-social-em-portugal/>
- Martins, C. Q. (2021). *ESNL - Entidades do Setor Não Lucrativo Abordagem Contabilística e Fiscal*. APECA - Associação Portuguesa das Empresas de Contabilidade e Administração. https://www.apeca.pt/docs/informacaoapeca/edicao_71_APECA_ESNL.pdf
- Martins, J. M. (2010). *Estratégia Organizacional Dinâmica* (1ª Edição). Edições Sílabo.
- Martins, N. O. (2022). Sustainability and development through the humanistic lens of Schumacher and Sen. *Ecological Economics*, 200, 107532. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2022.107532>
- Meirinhos, M., & Osório, A. (2010). O estudo de caso como estratégia de investigação em educação. *EDUSER: revista de educação*, Vol 2(2). Eduser: <http://www.eduser.ipb.pt>

- Mendes, A. M. S. C. (2011). Organizações de Economia Social. O Que as Distingue e Como Podem Ser sustentáveis. *Fluxos & Riscos n.o2, 2011*, Pp. 29-53.
- Mendes, A. M. S. C. (2015). Organizações de Economia Social: O que as distingue e como podem ser sustentáveis. *REVISTA ES - Leituras & Debates*.
<https://doi.org/10.13140/RG.2.1.3191.5927>
- Menezes, D. C. (2019). Organização: Em Busca de uma Definição e sua Funcionalidade. *Revista de Administração IMED*, 9(2), 153–164. <https://doi.org/10.18256/2237-7956.2019.v9i2.3097>
- Namorado, R. (2017a). *A Economia Social e a Constituição* (Vol. 3). Centro de Estudos Cooperativos e da Economia Social. <http://www.uc.pt/feuc/ceces/>
- Namorado, R. (2017b, janeiro). O que é a Economia Social? *Publicação do Centro de Estudos Cooperativos e da Economia Social, Economia Social em Textos*(1), 17.
- Namorado, R. (2024). *Economia Social—Insurreição da Esperança* (1ª). Edições Almedina.
- NCRF-ESNL. (2011). *Norma Contabilística E De Relato Financeiro Para as Entidades Do Sector Não Lucrativo* (Versão 2.a série). Diário da República.
https://www.cnc.min-financas.pt/pdf/snc/normas/NCRF_ESNL.pdf
- Nurdiani, T., Rahmawati, D., & Pogo, T. (2025). *Financial Transparency and Accountability In Nonprofit Organizations: A Systematic Literature Review*. 4(2).
- OCDE. (2022). *Recomendação do Conselho sobre a Economia Social e Solidária e a Inovação Social* [Instrumentos jurídicos da OCDE].
- ONU. (2015). *Guia sobre Desenvolvimento Sustentável*.
http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E.
- ONU. (2023). *Promoción de la economía social y solidaria para el desarrollo sostenible* [Manuscrito].
- Ortega-Rodríguez, C., Licerán-Gutiérrez, A., & Moreno-Albarracín, A. L. (2020). Transparency as a Key Element in Accountability in Non-Profit Organizations: A Systematic Literature Review. *Sustainability*, 12(14), 5834.
<https://doi.org/10.3390/su12145834>
- Ortega-Rodríguez, C., Martín-Montes, L., Licerán-Gutiérrez, A., & Moreno-Albarracín, A. L. (2024). Nonprofit good governance mechanisms: A systematic literature

- review. *Nonprofit Management and Leadership*, 34(4), 927–957.
<https://doi.org/10.1002/nml.21598>
- Pereirinha, J. (2003). Economia social e Estado-Providência. *Intervenção Social*, (27), 233–240.
- Peters, B. G., & Pierre, J. (2008). *Governance and social complexity*.
- Pitacas, J. A., & de Sá, J. (2019). *A Economia Social em Portugal*.
- Pitacas, J. A., & Sá, J. de. (2019, junho 29). A Economia Social e Solidária e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. *Anuário de la Economía Social en Iberoamérica*, n.º 3.
- Popering-Verkerk, J. V., Molenveld, A., Duijn, M., Van Leeuwen, C., & Van Buuren, A. (2022). A Framework for Governance Capacity: A Broad Perspective on Steering Efforts in Society. *Administration & Society*, 54(9), 1767–1794.
<https://doi.org/10.1177/00953997211069932>
- Purvis, B., Mao, Y., & Robinson, D. (2019). Three pillars of sustainability: In search of conceptual origins. *Sustainability Science*, 14(3), 681–695.
<https://doi.org/10.1007/s11625-018-0627-5>
- Robichau, R. W. (2011). The Mosaic of Governance: Creating a Picture with Definitions, Theories, and Debates. *The Policy Studies Journal*, 39(S1), 113–131.
- Rolo, A., & Carvalho, L. C. (2022). *Gestão das Organizações Sociais* (1ª ed.). Edições Sílabo.
- Santos, E., Veiga, F., Cruz, P., Lopes, M., & Ferreira, S. (2015). *O impacto social e institucional da crise económica e financeira nas Organizações do Terceiro Sector* (Edições Húmus). EAPN Portugal/Rede Europeia Anti-Pobreza.
- Shi, L., Han, L., Yang, F., & Gao, L. (2019). The Evolution of Sustainable Development Theory: Types, Goals, and Research Prospects. *Sustainability*, 11(24), 7158.
<https://doi.org/10.3390/su11247158>
- Silva, M. C. (2000). Sociedade e Estado Perante as Desigualdades Sociais: O Caso Português. Em *Brasil – Portugal entre o passado e o futuro: O diálogo dos 500 anos*. EMC - Edições.
- Silva, M. C. (2019). *Globalização, desenvolvimento desigual e democracia*.
<https://doi.org/10.5281/ZENODO.3561212>

- Silva, M. C., & Cardoso, A. (2005). O local face ao global: Por uma revisitação crítica dos modelos de desenvolvimento. Em *Desenvolvimento e assimetrias sócio-espaciais – Perspectivas teóricas e estudos de caso*. Universidade do Minho. Núcleo de Estudos em Sociologia da Universidade do Minho e Inovação à Leitura. <https://www.cecs.uminho.pt/publicacao/desenvolvimento-e-assimetrias-socio-espaciais-perspectivas-teoricas-e-estudos-de-caso/>
- Silva, S. M. D. M. M. D., Souza, W. J. D., & Costa, A. P. B. (2018). O constructo economia plural nos estudos relacionados com a economia solidária: Revisão sistemática no período 2000-2016. *Ciências Sociais Unisinos*, 54(3), 317–327. <https://doi.org/10.4013/csu.2018.54.3.04>
- Spitz, G., Van Kranenburg, H., & Korzilius, H. (2025). Walking a Tightrope: Managerial Response Strategies in NPO-Business Partnerships That Face a Scandal. *Nonprofit Management and Leadership*, nml.70028. <https://doi.org/10.1002/nml.70028>
- Stoker, G. (1998). *Governance as theory: Five propositions*. <https://doi.org/doi.org/10.1111/1468-2451.00106>
- Urefe, O., Theodore Narku Odonkor, & Edith Ebele Agu. (2024). Innovative financial strategies for achieving cost reduction and revenue growth in non-profit organizations. *International Journal of Scholarly Research and Reviews*, 5(1), 008–016. <https://doi.org/10.56781/ijssr.2024.5.1.0038>
- Veiga, F., Cruz, P., Teixeira, A., & Santos, E. (2024). *Combate à Pobreza e Exclusão Social no Contexto de Múltiplas Crises* (Resultados do 3.º Inquérito às Organizações 3º). EAPN Portugal. https://www.eapn.pt/wp-content/uploads/2024/06/Relatorio_Resultados-do-3o-inquerito-as-Organizacoes-Corrigido-.pdf
- Weerawardena, J., McDonald, R. E., & Mort, G. S. (2010). Sustainability of nonprofit organizations: An empirical investigation. *Journal of World Business*, 45(4), 346–356. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.08.004>

ANEXO A: Guiões de entrevistas: exploratória e semiestruturadas

Guião Entrevista Exploratória

Nota introdutória: Esta primeira entrevista tem por base a necessidade de compreender os principais desafios da “Associação A” e perceber em que domínio a dissertação pode contribuir para algum input para a “Associação A”. Ao mesmo tempo, a entrevista ajudará na definição da questão de partida para o trabalho.

Pedia autorização para a gravação da entrevista. Qualquer informação sensível será tratada com confidencialidade e de acordo com a proteção de dados.

1. Pode identificar o seu cargo ou função atual e qual é o seu papel na organização? Há quanto tempo colabora com a “Associação A” e em que áreas tem estado envolvida?
2. Qual é, atualmente, a missão da “Associação A”? Essa missão tem evoluído nos últimos anos? Na sua opinião, quais são os seus principais desafios?
3. Como está organizada a governação da “Associação A”? Como são escolhidos os membros dos seus órgãos? Existem mecanismos formais de avaliação da liderança e governação?
4. Quais são os princípios éticos que orientam a organização? Que práticas têm implementado para garantir transparência e prevenir conflitos de interesse?
5. Como é que a “Associação A” assegura a prestação de contas e a divulgação de informações aos stakeholders, como associados, financiadores, parceiros e público em geral?
6. Existe um plano estratégico para a organização para os próximos anos? Quais são os principais objetivos definidos? Na sua opinião, pode identificar, quais os principais objetivos?
7. Como a “Associação A” garante a sustentabilidade financeira e independência nas parcerias e doações? Há práticas de planeamento estratégico que queira destacar?
8. Na sua perspetiva, qual é atualmente o principal desafio na governação da “Associação A”? Uma investigação académica em Gestão pode ajudar a analisar ou propor soluções para esse desafio? Se sim, em que medida concreta?

Nota Final: Agradeço, desde já, a sua disponibilidade e contributo para esta investigação. A sua partilha será fundamental para o desenvolvimento do trabalho.

Guião Entrevista Fundadora

Gestão Estratégica da Sustentabilidade nas Organizações da Economia Social: Estudo de Caso da “Associação A”

Elaborou-se o presente guião para orientar a entrevista semiestruturada à fundadora da “Associação A”. Pretende-se compreender de que forma a governação e a gestão estratégica da organização influenciam a sua sustentabilidade organizacional, nas dimensões económica, social interna, social externa e ambiental.

A entrevista terá a duração aproximada de sessenta minutos. Todas as informações recolhidas serão tratadas de forma confidencial e utilizadas para fins académicos. Solicita-se autorização para proceder à gravação da entrevista, de forma a garantir o rigor na transcrição e da posterior análise.

A entrevista encontra-se estruturada em quatro blocos temáticos que refletem as principais dimensões do estudo.

1. Origem, Identidade e Evolução da Organização

- 1.1. Como surgiu a ideia de criar a “Associação A” e que problemas ou necessidades sociais motivaram a sua criação?
- 1.2. Quais eram os objetivos iniciais da “Associação A” e o que a distingue de outras organizações que atuam na mesma área?
- 1.3. Como descreveria a cultura organizacional da “Associação A” desde o início? Considera que a missão da organização manteve-se igual ou evoluiu ao longo do tempo?
- 1.4. Pode identificar um momento crítico na história da “Associação A” em que a continuidade da organização esteve em risco? Que decisão concreta foi tomada nessa altura e com que critérios? Houve momentos semelhantes?
- 1.5. De que forma a estrutura organizacional da “Associação A” foi evoluindo ao longo dos anos para responder ao seu crescimento?

2. Governação e Estratégia

- 2.1. Como foi construída a estrutura de direção da “Associação A”?
- 2.2. Que princípios orientaram a organização interna?
- 2.3. Qual deve ser o papel da direção numa organização como a “Associação A”?
- 2.4. Considera que os valores da organização influenciam as decisões estratégicas? De que forma?
- 2.5. Já houve situações em que a necessidade de financiamento condicionou ou obrigou a “Associação A” a adaptar-se? Como foi gerido esse equilíbrio na prática?
- 2.6. Quais foram as estratégias utilizadas para garantir a continuidade da organização em períodos de maior instabilidade financeira?

- 2.7. Nos momentos mais críticos, quem tinha efetivamente a última palavra nas decisões estratégicas? E como eram geridos desacordos internos?

3. Sustentabilidade da Organização

3.1. Dimensão Económica

- 3.1.1. Nestes anos de história da “Associação A”, quais foram as principais fontes de financiamento?
- 3.1.2. Alguma vez a dependência de projetos ou financiamento público criou dificuldades à organização?
- 3.1.3. A “Associação A” já recusou oportunidades de financiamento por não estarem alinhadas com a sua missão ou valores? Pode dar um exemplo?

3.2. Dimensão Social Interna

- 3.2.1. O que motiva as pessoas a trabalhar ou a colaborar com a “Associação A”?
- 3.2.2. Na sua opinião, quais são os principais desafios na gestão de equipas numa organização da economia social?
- 3.2.3. Como vê a relação entre os colaboradores remunerados e voluntários?

3.3. Dimensão Social Externa

- 3.3.1. Na sua opinião, qual foi o maior impacto da “Associação A” na sociedade?
- 3.3.2. Existem projetos ou iniciativas que considere particularmente marcantes?
- 3.3.3. Como avalia a evolução da intervenção da “Associação A” ao longo do tempo?

3.4. Dimensão Ambiental

- 3.4.1. A dimensão ambiental fez parte das prioridades estratégicas da “Associação A” desde o início? Se não, o que explica essa opção?
- 3.4.2. A “Associação A” desenvolve ou pretende desenvolver práticas relacionadas com a dimensão ambiental?

4. Desafios e Perspetivas Futuras

- 4.1. Na sua opinião, quais são os maiores desafios que a “Associação A” enfrentará nos próximos anos?
- 4.2. O que considera essencial para garantir a continuidade e sustentabilidade da organização no futuro?
- 4.3. Se tivesse de identificar uma prioridade estratégica para os próximos anos, qual seria?
- 4.4. Gostaria de acrescentar alguma informação que considere relevante e que não tenha sido abordada durante a entrevista?

Guião Entrevista da Direção

Gestão Estratégica da Sustentabilidade nas Organizações da Economia Social: Estudo de Caso da “Associação A”

Elaborou-se o presente guião para orientar a entrevista semiestruturada à direção da “Associação A”. Pretende-se compreender de que forma a governação e a gestão estratégica da organização influenciam a sustentabilidade organizacional, nas dimensões económica, social interna, social externa e ambiental.

A entrevista tem uma duração prevista de cerca de sessenta minutos. Todos os dados recolhidos serão tratados de forma confidencial. Solicito autorização para gravar a entrevista para garantir o rigor na transcrição.

A entrevista encontra-se estruturada em quatro blocos temáticos que refletem as principais dimensões do estudo.

1. Identidade, Missão e Valores

- 1.1. Como a “Associação A” se diferencia de outras organizações que atuam na mesma problemática?
- 1.2. Como descreveria a cultura organizacional da “Associação A”?
- 1.3. Pode dar um exemplo concreto recente em que a missão influenciou uma decisão difícil?

2. Governança e Gestão estratégica

- 2.1. Como está estruturada a direção da “Associação A” e quais as principais responsabilidades de cada órgão?
- 2.2. Qual é o papel da direção na garantia da estabilidade institucional e financeira da “Associação A”?
- 2.3. Como a organização cria valor para os diferentes stakeholders?
- 2.4. Como é desenvolvido o processo de envolvimento de stakeholders nas decisões estratégicas da organização?
- 2.5. Diria que a estratégia da “Associação A” é definida de forma planeada, com objetivos de longo prazo, ou tende a ajustar-se a oportunidades de financiamento à medida que surgem?
- 2.6. Pode dar um exemplo concreto em que a “Associação A” teve de escolher entre manter a missão da organização ou aceitar um financiamento que condicionava a missão? Como foi a tomada de decisão?
- 2.7. Que decisões da direção tiveram impacto direto na sustentabilidade da “Associação A”, positivo ou negativo?

3. Sustentabilidade Organizacional

3.1. Dimensão Económica

- 3.1.1. Como gerem a tesouraria em períodos de instabilidade financeira (períodos sem financiamento), nomeadamente no pagamento de salários e no pagamento a fornecedores?
- 3.1.2. Até que ponto a dependência de financiamento condiciona as decisões da organização? Principais fontes?

3.1.3. Qual foi a decisão financeira mais difícil que a “Associação A” teve de tomar nos últimos anos e o que esteve realmente em causa?

3.1.4. Como garantem a transparência e a prestação de contas a todas as partes envolvidas?

3.1.5. Que riscos concretos já resultaram da dependência de projetos ou financiamentos públicos?

3.2. Dimensão Social Interna

3.2.1. Quantas pessoas possui a organização – remunerados e voluntários?

3.2.2. Como garante a “Associação A”, na prática, condições de trabalho e motivação para reter colaboradores e voluntários, apesar das limitações do setor? Quais são as maiores dificuldades nesse processo?

3.2.3. Quando existem situações relacionadas com excesso de trabalho, stress ou equilíbrio entre vida pessoal e profissional, como são resolvidas estas questões?

3.2.4. Diria que existe maior estabilidade ou rotatividade? Porquê?

3.2.5. Já tiveram de tomar decisões difíceis relacionadas com recursos humanos por falta de financiamento? Como foi gerido?

3.2.6. Que instrumentos possuem para garantir continuidade de conhecimento na “Associação A”?

3.3. Dimensão Social Externa

3.3.1. Como avaliam o impacto do trabalho desenvolvido pela “Associação A”?

3.3.2. Utilizam indicadores formais ou instrumentos informais? Pode dar um exemplo concreto?

3.3.3. O que influencia, na prática, a continuidade ou interrupção dos projetos?

3.3.4. A interrupção dos apoios já comprometeu a continuidade de respostas sociais?

3.4. Dimensão Ambiental

3.4.1. De que forma a direção da “Associação A” incorpora preocupações ambientais nas suas práticas de gestão da organização? Pode dar um exemplo concreto?

3.4.2. A dimensão ambiental influencia a formulação de projetos ou candidaturas?

3.4.3. Existem práticas internas relacionadas com sustentabilidade ambiental (ex.: consumo de recursos, mobilidade, gestão de resíduos)?

3.4.4. A dimensão ambiental influencia decisões estratégicas ou ainda é marginal?

4. Consideração Final

4.1. Qual considera ser o maior risco para a sustentabilidade da “Associação A” nos próximos anos?

4.2. Existe algum aspeto crítico para a sustentabilidade da “Associação A” que não tenha sido abordado e considere relevante?

Guião Entrevista de Responsável de Projeto

Gestão Estratégica da Sustentabilidade nas Organizações da Economia Social: Estudo de Caso da “Associação A”

Elaborou-se o presente guião para orientar a entrevista semiestruturada a responsáveis de projeto da “Associação A”. Pretende-se compreender de que forma a governação e a gestão estratégica da organização influenciam a sustentabilidade organizacional, nas dimensões económica, social interna, social externa e ambiental.

A entrevista tem uma duração prevista de cerca de sessenta minutos. Todos os dados recolhidos serão tratados de forma confidencial. Solicito autorização para gravar a entrevista para garantir o rigor na transcrição.

A entrevista encontra-se estruturada em quatro blocos temáticos que refletem as principais dimensões do estudo.

1. Envolvimento e Experiência

- 1.1. Qual é o seu percurso na “Associação A”, funções e quais os projetos que destaca?
- 1.2. Como descreveria a cultura organizacional da “Associação A” no seu dia a dia?
- 1.3. De que forma a missão da “Associação A” está refletida nas decisões práticas dos projetos? Pode dar um exemplo?

2. Governança e Gestão Estratégica

- 2.1. Como são definidos os objetivos e o planeamento dos projetos em que participa e qual a sua autonomia? Pode dar um exemplo?
- 2.2. Qual é o papel da direção na tomada de decisão dos projetos em que participa?
- 2.3. Onde é que a organização é mais frágil e o que evitam falar internamente?
- 2.4. Já teve de escolher entre manter um projeto socialmente importante e cumprir exigências dos financiadores mesmo quando faltavam recursos? Como foi gerido esse processo?
- 2.5. Como a organização cria valor para os diferentes stakeholders (partes interessadas)?
- 2.6. Pode identificar uma decisão difícil na gestão de um projeto? Pode concretizar?
- 2.7. Que dificuldades surgem com maior frequência na concretização/execução dos projetos? O que costuma falhar mais?

3. Sustentabilidade Organizacional

3.1. Dimensão Económica

- 3.1.1. De que forma as limitações financeiras afetam a execução dos projetos? Pode dar um exemplo?
- 3.1.2. Até que ponto a dependência de financiamento condiciona a execução de projetos? Principais fontes?

- 3.1.3. Qual foi a decisão financeira mais difícil que teve de tomar em relação à gestão de projetos nos últimos anos e o que esteve realmente em causa?
- 3.1.4. Como é garantida a transparência e a prestação de contas dos projetos a todas as partes envolvidas?
- 3.1.5. Que riscos concretos já resultaram da dependência de projetos ou financiamentos públicos?

3.2. Dimensão Social Interna

- 3.2.1. Qual ou quais os projetos que coordena e quantas pessoas estão afetadas – remunerados e voluntários?
- 3.2.2. Como garante, na prática, condições de trabalho e motivação para reter os envolvidos no projeto, apesar das limitações do setor? Quais são as maiores dificuldades nesse processo?
- 3.2.3. Quando existem situações relacionadas com excesso de trabalho, stress ou equilíbrio entre vida pessoal e profissional, como são resolvidas estas questões?
- 3.2.4. Diria que em termos de projetos existe maior estabilidade ou rotatividade? Porquê?
- 3.2.5. Houve alguma decisão difícil na gestão de projetos relacionadas com recursos humanos por falta de financiamento? Como foi gerido?
- 3.2.6. Que instrumentos possuem para garantir continuidade de conhecimento dos projetos?

3.3. Dimensão Social Externa

- 3.3.1. Como avalia o impacto do trabalho desenvolvido no ou nos projetos que coordena?
- 3.3.2. Utilizam indicadores formais ou instrumentos informais? Pode dar um exemplo concreto?
- 3.3.3. O que influencia, na prática, a continuidade ou interrupção dos projetos?
- 3.3.4. A interrupção dos apoios já comprometeu a continuidade de respostas sociais?

3.4. Dimensão Ambiental

- 3.4.1. De que forma a coordenação de projetos incorpora preocupações ambientais no seu quotidiano? Pode dar um exemplo concreto?
- 3.4.2. A dimensão ambiental influencia a formulação de projetos ou candidaturas?
- 3.4.3. Existem práticas internas relacionadas com sustentabilidade ambiental (ex.: consumo de recursos, mobilidade, gestão de resíduos)?
- 3.4.4. A dimensão ambiental influencia decisões estratégicas ou ainda é marginal?

4. Consideração Final

- 4.1. Qual considera ser o maior risco para a sustentabilidade da “Associação A” nos próximos anos?
- 4.2. Existe algum aspeto crítico para a sustentabilidade da “Associação A” que não tenha sido abordado e considere relevante?

Guião Entrevista de Trabalhadoras

Gestão Estratégica da Sustentabilidade nas Organizações da Economia Social: Estudo de Caso da “Associação A”

Elaborou-se o presente guião para orientar a entrevista semiestruturada a trabalhadores remunerados da “Associação A”. Pretende-se compreender de que forma a governação e a gestão estratégica da organização influenciam a sustentabilidade organizacional, nas dimensões económica, social interna, social externa e ambiental.

A entrevista tem uma duração prevista de cerca de sessenta minutos. Todos os dados recolhidos serão tratados de forma confidencial. Solicito autorização para gravar a entrevista para garantir o rigor na transcrição.

A entrevista encontra-se estruturada em quatro blocos temáticos que refletem as principais dimensões do estudo.

1. Envolvimento e Experiência

- 1.1. Qual é o seu percurso na “Associação A” e as funções que desempenha?
- 1.2. O que a motivou a escolher a “Associação A” como entidade empregadora? O que distingue trabalhar na “Associação A” ou outra OES?
- 1.3. Como descreveria a cultura organizacional da “Associação A” no dia a dia?
- 1.4. A missão da “Associação A” reflete-se nas decisões práticas do quotidiano? Pode dar um exemplo?

2. Governança e Gestão Estratégica

- 2.1. Como avalia a comunicação entre direção, coordenação e equipas?
- 2.2. Na sua opinião, existe uma visão estratégica clara para a sustentabilidade da organização? Pode dar um exemplo?
- 2.3. Como considera o seu grau de autonomia? Sente que possui autonomia para tomar decisões no seu trabalho?
- 2.4. Na sua opinião, quais são algumas das fragilidades da organização e quais os desafios internos?
- 2.5. Como a organização cria valor para os diferentes stakeholders (partes interessadas)?
- 2.6. Como são definidas as prioridades quando faltam recursos? Como é gerido esse processo?
- 2.7. Na sua opinião, no trabalho diário, quais são as maiores dificuldades/entraves à sua realização?

3. Sustentabilidade Organizacional

3.1. Dimensão Económica

- 3.1.1. De que forma as limitações financeiras afetam o seu trabalho diário? Pode dar exemplos concretos em situações relacionadas com o pagamento de salários, materiais e continuidade de projetos?
- 3.1.2. Qual a sua opinião quanto à avaliação da estabilidade dos projetos em que trabalha? Pode exemplificar?
- 3.1.3. Como observa a transparência e a prestação de contas dos projetos às diferentes partes envolvidas?
- 3.1.4. Que riscos já vivenciou resultantes da dependência de projetos ou de financiamento público?

3.2. Dimensão Social Interna

- 3.2.1. Quantas pessoas estão afetadas ao seu grupo de trabalho e quais as principais tarefas?
- 3.2.2. Como descreveria as condições de trabalho existentes na “Associação A”? Sejam recursos, espaço físico ou equipamentos? Pode dar um exemplo?
- 3.2.3. Quando existem situações relacionadas com excesso de trabalho, stress ou equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, como são geridas estas questões?
- 3.2.4. Diria que existe estabilidade ou rotatividade na equipa? Porquê?
- 3.2.5. A continuidade de todo o conhecimento dos projetos, como é garantida? Pode dar um exemplo?
- 3.2.6. Como é a convivência entre trabalhadoras remuneradas e voluntárias? Existem desafios nesta relação?

3.3. Dimensão Social Externa

- 3.3.1. Como avalia o impacto na sociedade do trabalho que desenvolve?
- 3.3.2. Existem indicadores formais ou informais para avaliar os resultados? Pode dar um exemplo?
- 3.3.3. Na sua opinião, o que mais contribui para o impacto da “Associação A”?
- 3.3.4. Em algum momento, interrupção dos apoios já comprometeu a continuidade de respostas sociais?

3.4. Dimensão Ambiental

- 3.4.1. No seu quotidiano de trabalho existem práticas ambientais? Pode dar um exemplo?
- 3.4.2. Acha que esta dimensão poderia ganhar mais importância na organização?
- 3.4.3. Internamente, existem práticas relacionadas com sustentabilidade ambiental (ex.: consumo de recursos, mobilidade, gestão de resíduos)?
- 3.4.4. Na sua opinião esta dimensão influencia decisões internas?

4. Consideração Final

- 4.1. Na sua opinião, qual poderá ser o maior risco para a sustentabilidade da “Associação A” nos próximos anos?
- 4.2. Existe algum aspeto para a sustentabilidade da “Associação A” que não tenha sido abordado e considere relevante?

Guião Entrevista Voluntárias

Gestão Estratégica da Sustentabilidade nas Organizações da Economia Social: Estudo de Caso da “Associação A”

Elaborou-se o presente guião para orientar a entrevista semiestruturada a voluntários da “Associação A”. Pretende-se compreender de que forma a governação e a gestão estratégica da organização influenciam a sustentabilidade organizacional, nas dimensões económica, social interna, social externa e ambiental.

A entrevista tem uma duração prevista de cerca de sessenta minutos. Todos os dados recolhidos serão tratados de forma confidencial. Solicito autorização para gravar a entrevista para garantir o rigor na transcrição.

A entrevista encontra-se estruturada em quatro blocos temáticos que refletem as principais dimensões do estudo.

1. Envolvimento e Experiência

- 1.1. Qual é o seu percurso na “Associação A” e as funções que desenvolve enquanto voluntária?
- 1.2. O que a motivou a escolher a “Associação A” como voluntária? O que distingue o voluntariado na “Associação A” de outras experiências?
- 1.3. Espera continuar como voluntária da “Associação A”? O que a faz continuar?
- 1.4. Como descreveria a cultura organizacional da “Associação A” no dia a dia?
- 1.5. A missão da “Associação A” reflete-se nas decisões práticas do quotidiano? Pode dar um exemplo?

2. Governança e Gestão Estratégica

- 2.1. Como avalia a comunicação entre direção, coordenação, trabalhadoras remuneradas e voluntárias? Pode dar um exemplo?
- 2.2. Na sua opinião, existe uma visão estratégica clara para a sustentabilidade da organização? Pode dar um exemplo?
- 2.3. Considera que possui autonomia nas funções que desempenha como voluntária?
- 2.4. Na sua opinião, quais são as fragilidades da organização? Pode dar um exemplo?
- 2.5. Qual a sua opinião, quanto à criação de valor da organização para os diferentes stakeholders (partes interessadas)? Quem beneficia?
- 2.6. Quais são os desafios internos da organização quando faltam recursos? O que deixa de ser feito? Qual a sua experiência?
- 2.7. Na sua opinião, quais são as maiores dificuldades/entraves na realização de voluntariado?

3. Sustentabilidade Organizacional

3.1. Dimensão Económica

- 3.1.1. De que forma as limitações financeiras afetam o seu trabalho enquanto voluntária? Pode dar um exemplo?
- 3.1.2. Qual a sua opinião em relação à estabilidade dos projetos em que participa?
- 3.1.3. Como observa a transparência e a prestação de contas dos projetos às diferentes partes envolvidas?
- 3.1.4. Já houve situações em que a falta de financiamento implicou riscos ou condicionou atividades ou projetos?

3.2. Dimensão Social Interna

- 3.2.1. Quantas voluntárias colaboram no seu núcleo?
- 3.2.2. Como descreveria as condições de trabalho (recursos, equipamentos e físicos) existentes na “Associação A”? Pode dar um exemplo?
- 3.2.3. Quando existem situações relacionadas com excesso de trabalho, stress ou equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, como são geridas estas questões?
- 3.2.4. Diria que existe estabilidade ou rotatividade nas voluntárias? Na sua opinião, porquê?
- 3.2.5. Com a saída de voluntárias, como é assegurado o trabalho e o conhecimento? Qual a sua experiência?
- 3.2.6. Como é a relação entre trabalhadoras remuneradas e voluntárias? Existem conflitos ou dificuldades? Pode dar um exemplo?

3.3. Dimensão Social Externa

- 3.3.1. Como avalia o impacto do trabalho da “Associação A” na sociedade?
- 3.3.2. Existem formas de avaliar os resultados? Qual a sua experiência?
- 3.3.3. Enquanto voluntária como vê o seu contributo para o impacto da “Associação A”?
- 3.3.4. Enquanto voluntária, já assistiu a situações que a falta de recursos tenha comprometido a continuidade de respostas sociais?

3.4. Dimensão Ambiental

- 3.4.1. No seu quotidiano, enquanto voluntária, existem práticas ambientais? Pode dar um exemplo?
- 3.4.2. Acha que esta dimensão poderia ganhar mais importância na organização?
- 3.4.3. Internamente, existem práticas relacionadas com sustentabilidade ambiental (ex.: consumo de recursos, mobilidade, gestão de resíduos)?
- 3.4.4. Na sua opinião, esta dimensão influencia decisões internas?

4. Consideração Final

- 4.1. Na sua opinião, qual poderá ser o maior risco para a sustentabilidade da “Associação A” nos próximos anos?
- 4.2. Existe algum aspeto para a sustentabilidade da “Associação A” que não tenha sido abordado e considere relevante?

ANEXO B: Estrutura do Modelo: Gestão Estratégica da Sustentabilidade nas OES: estudo de caso da “Associação A”

