

WORKING PAPERS

A Sustentabilidade nas Organizações Sem Fins Lucrativos

Andreia Cunha e Manuel Carlos Nogueira

RESUMO

O conceito de sustentabilidade apresenta-se como um dos conceitos mais significativos na sociedade contemporânea. Quando aplicado às organizações sociais, este tido uma crescente divulgação junto de todos aqueles que se encontram de alguma forma ligados a esta área. No entanto, a compreensão deste conceito, e a sua agilização na prática no quotidiano institucional ainda não se encontra adequadamente difundida e desmistificada, tanto quanto seria desejável, uma vez que remete erradamente e de forma exclusiva para a gestão financeira, o que promove um afastamento de questões essenciais, e dificulta muitas vezes a aplicabilidade de medidas que fomentem uma melhor e mais adequada longevidade, autonomia e diferenciação institucional. Assim, neste Working Paper o conceito de sustentabilidade vai ser desagregado nas várias vertentes que lhe estão subjacentes, proporcionando uma melhor compreensão e aplicabilidade deste termo na prática institucional.

Palavras-chave: Sustentabilidade; Organizações em fins lucrativos; Gestão estratégica.

Classificação JEL: D64; L31.

1. Conceito de Sustentabilidade

Numa sociedade onde predominam grandes mudanças sociais e económicas, como a sociedade atual, segundo Azevedo *et al.* (2012), torna-se essencial que as IPSS se fortaleçam não só na qualidade e diversidade dos serviços prestados, como também ao nível da sua própria sustentabilidade. Tal remete para um desafio constante e global no desenvolvimento de todas as IPSS, desafio esse, que orienta diretamente para as práticas de gestão.

O conceito de Sustentabilidade aparece como sendo:

“...a capacidade de captar recursos - financeiros, materiais e humanos – de maneira suficiente e continuada, e utilizá-los com competência, de maneira a perpetuar a organização e permiti-la alcançar os seus objetivos.”

Falconer (1999) *apud* Silva *et al.* (2014).

“...desenvolvimento que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das futuras gerações satisfazerem as suas próprias necessidades.”

(ONU, 2001)

Trata-se assim de um conceito relacionado com as conceções de:

“...alta capacidade de gestão, participação, integração, iniciativa, produção, articulação, mobilização, organização, aliada a um alto grau de consciencialização, identidade e objectividade comum.”

Melo e Froes (2002) *apud* Oliveira (2011)

De acordo com BM&FBOVESPA (2010) *apud* Benites & Polo (2013) o processo de incorporação da sustentabilidade nas organizações acarreta consigo uma elevada gama de benefícios que se refletem ao nível da estratégia de negócio, o que pode suceder quer de forma direta, quer indireta.

Benefícios que geram a incorporação da sustentabilidade à estratégia de negócio

- **Identificação de novas oportunidades de negócio**
- **Antecipação a pressões legais e da sociedade**
- **Redução dos custos de produção, decorrentes da diminuição de desperdícios e economia de consumos**
- **Maior atração e retenção de talentos**
- **Facilidade no acesso ao capital**
- **Menor exposição a riscos**
- **Impacto positivo na reputação (ativos intangíveis)**
- **Fidelização de consumidores**
- **Melhor alinhamento interno com relação a práticas e políticas adotadas**

Figura 1: Benefícios que geram a incorporação da sustentabilidade

Fonte: BM&FBOVESPA (2010) *apud* Benites & Polo (2013)

Após análise da revisão bibliográfica existente sobre o conceito de sustentabilidade, é possível depreender que existe, quando aplicada a OSFL, um posicionamento que se enquadra num âmbito mais global e extrínseco, e um outro posicionamento mais específico e intrínseco, que se encontra mais focada na organização em si. Independentemente do conceito de sustentabilidade poder ser visto sobre dois pontos de vista distintos que idealmente se complementam, a aplicabilidade de ambas as teorias é viável mesmo que não aplicada em simultâneo em contexto institucional.

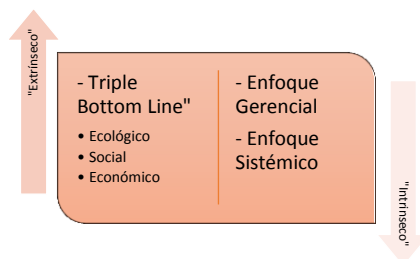


Figura 2: Sustentabilidade aplicada às OSFL

(Fonte: Autores)

1.1- Posicionamento “extrínseco” da sustentabilidade organizacional

De acordo com Vellani & Ribeiro (2009) o conceito “*Triple Bottom Line*” define as linhas orientadoras gerais do conceito de sustentabilidade. Este, debruça-se sobre a necessidade das organizações penderem toda a sua actividade, não somente em função da produtividade com eficiência, custos e benefícios associados, mas sobre outros níveis, nomeadamente:

- **Económico:** As organizações devem ser capazes de assegurar que obtenham lucro, de modo a que se mantenham a operar com autonomia e poder na tomada de decisão. Mostrar importância na profissionalização da gestão demonstra o seu valor, salvaguardando a produtividade e o valor da sua produção com eficiência e eficácia, nunca desconsiderando a transparência ao nível da gestão e contabilidade efetuada.
- **Social:** A instituição deve ser capaz de agir, quer nas actividades do dia-a-dia, quer nas parcerias que cria, em conformidade com os benefícios e sustentabilidade do planeta, desenvolvendo o seu trabalho em torno de valores humanos, como a educação, cultura, justiça social, lazer, segurança, entre outros, regendo-se pela implementação de políticas inerentes a boas práticas de valorização dos direitos humanos e dignidade do trabalhador;
- **Ambiental:** Actuando com base nos *stakeholders* internos e externos, deve procurar formas de contribuir para o bem-estar destes e de ir ao encontro das suas expectativas, dando primazia a iniciativas de promoção de todo um sistema vivo de biodiversidade, e sua manutenção, recorrendo a processos de reciclagem e preservação ambiental. Actualmente, a aplicabilidade deste tipo de medidas é encarado como um factor de elevada competitividade e sobrevivência organizacional.

Segundo Benites & Polo (2013) trata-se de um conceito que foi criado em 1994, mas somente empregue e difundido por Elkington em 1997, com a publicação do livro “*Cannibals with forks; the triple bottom line of 21st century business*”, onde é quebrada a visão tradicional da gestão organizacional, em detrimento de uma nova ideologia mais abrangente.



Figura 3: Tripé da Sustentabilidade.

Fonte: Adaptado de ecolavagembrasil (2016)

Para Benites & Polo (2013) a inserção do processo de sustentabilidade a nível organizacional, pela subsequente implementação do conceito “*Triple Bottom Line*” acima mencionado, é um processo que acarreta consigo mudanças do paradigma institucional, ou seja, de crenças, de valores e de toda uma cultura outrora já implementada. A visão que até agora prevalecia nas organizações, que visava a produção de bens e prestação de serviços, com vista à maximização dos lucros (o que, tal como já foi acima mencionado, não sucede ao nível do Terceiro Sector) e à competição pela apresentação dos melhores preços de mercado, apresenta-se agora como uma visão reducionista e ineficiente.

A preservação de valores, como a proteção dos direitos do consumidor, do trabalhador e dos recursos não renováveis é encarada como um complemento às ideologias já implementadas para a credibilidade, a obtenção de capital e diferenciação a nível de mercado. A implementação destas medidas, encontra-se assim associado a boas práticas de gestão corporativa, provenientes de uma atitude transparente, de equidade e de responsabilidade corporativa.

De acordo com Zadek (2004) *apud* Benites & Polo (2013) existem cinco etapas de mudança, nas quais as organizações se podem situar, dependendo do grau de aprendizagem em que se encontram, aquando da transição para o processo de sustentabilidade:

Etapa	O que fazem as organizações?	Porque fazem?
Defensiva	Desconhecem responsabilidades e não têm práticas negativas.	Defender contra- ataques à reputação que possam afectar os resultados em curto prazo
Conformidade	Adotam políticas e medidas que permitam cumprir com normas vigentes. Investimentos são considerados custos necessários para operar.	Controlar riscos para não perder valor económico a médio prazo.
Gestão	Inclui elementos de responsabilidade nos processos e sistemas de gestão.	Controlar riscos para não perder valor económico a médio prazo, aproveitando as oportunidades.
Estratégica	Integra variáveis sociais / ambientais dentro do <i>core</i> das estratégias de negócio.	Apontar a gerações de valor económico a longo prazo, gerar vantagem de liderança e impulsionar inovação do negócio.
Integrativa	Promover mudanças na sociedade, além do controle directo da organizações.	Visa a geração de valor económico a longo prazo, mudar regras e gerar lucros através de acções colectivas

Figura 4: Etapas da curva de aprendizagem da estratégia de responsabilidade corporativa.

Fonte: Zadec (2004) *apud* Benites & Polo (2013)

1.2 - Posicionamento “intrínseco” da sustentabilidade organizacional

Segundo Azevedo *et al.* (2012), uma organização assenta a sua sustentabilidade económica simultaneamente, em dois pilares principais: a eficiência e a eficácia.

Tuckman e Chang (1991), *apud* Silva *et al.* (2014), corroboram esta mesma visão, acrescentando que existem determinados factores organizacionais, cuja variação, leva a uma maior adaptação/vulnerabilidade perante situações de crise financeira. Assim, os autores apresentam quatro elementos:

- **Saldos patrimoniais** - Independentemente da proveniência de fundos de financiamento, é essencial para qualquer organização possuir capacidade de gerar receitas e obter retorno dos seus investimentos. Esta capacidade permite à organização, autonomia, limitando, subsequentemente a sua vulnerabilidade.

Segundo os autores, somente ao fim de três anos de decrescimos significativos, se pode auferir efectiva vulnerabilidade;

- **Concentração de fontes de financiamento** - quanto mais coesas forem as receitas, e maiores e mais diversificadas forem as fontes de financiamento, menos possibilidade terá uma organização de se tornar vulnerável às adversidades externas.
- **Custos administrativos** – a existência de organizações com atribuição de uma parcela de valor elevado aos custos administrativos, apresentam uma maior margem de manobra nesta área, aquando do surgimento de adversidades externas, limitando assim a sua vulnerabilidade.
- **Margens operacionais baixas ou negativas** – em períodos financeiros mais conturbados, organizações que apresentem margens operacionais deficitárias, encontram-se obrigados a limitar, ou até mesmo extinguir os seus serviços.

Para Armani (2001), assegurar a sustentabilidade financeira de uma organização assenta na criatividade e na capacidade das organizações se reinventarem, face às adversidades do quotidiano, dando primazia à relevância social e à credibilidade e legitimidade perante os seus financiadores. Para tal, a sustentabilidade deve ser vista sobre duas dimensões: o enfoque gerencial e o enfoque sistémico.

Ainda para Armani (2001), o enfoque gerencial assenta a sua atuação nas condições operacionais e instrumentais de uma instituição, dando primazia aos desafios que a gestão assume para alcançar eficácia e eficiência na base da sua atuação, a diversos níveis organizacionais. Por outro lado, o enfoque sistémico assenta na legitimação organizacional associada à sociedade civil, ou seja, para Armani (2001), este enfoque procura articular a dimensão gerencial com toda a dimensão sociopolítica onde se encontra integrada, trabalhando no sentido da oferta de serviços de qualidade capazes de promover mudanças sociais adequadas a nível legal, político, económico e cultural.

É exigido às instituições uma atitude pró-ativa, que requer uma coligação ajustada entre a instituição e os diversos parceiros e interlocutores que possam ser envolvidos em relações diretas de cooperação para o desenvolvimento. Assim sendo, Armani (2001) acredita que o desenvolvimento institucional deve ser entendido como um conjunto de iniciativas que têm como objetivo assegurar, de maneira sustentável, o cumprimento da

missão institucional, quer através do desenvolvimento gerencial e operacional interno da organização, quer através da criação de iniciativas que transmitam legitimidade e credibilidade à instituição. Assim, este autor apresenta diversos parâmetros sobre os quais o desenvolvimento institucional e a sua sustentabilidade devem incidir e que devem ser alvo de análise.

Vetores de Desenvolvimento Institucional e sua Caracterização	
Base social, legitimidade e relevância da missão	Procura delinear o grau de enraizamento social da instituição, as alianças que se estabelecem na sociedade, e a consistência da sua visão, em concordância com os valores (missão) que defende.
Autonomia e credibilidade	Analisa a transparência da prestação de contas para os <i>stakeholders</i> , transpondo-se a partir daí, como um elemento de referência pública.
Equilíbrio financeiro – Sustentabilidade	Define a compatibilidade entre as receitas necessárias e as efetivas necessidades organizacionais.
Organização do trabalho e gestão democrática eficiente	Análise eficaz e eficiente da forma com se organiza e gere toda a organização, aos mais diversos níveis, tais como tomada de decisão, organização de serviço, entre outros.
Quadro dos recursos humanos adequado	Consiste na adequação dos recursos humanos e suas vertentes (qualificação, condições de trabalho, questões salariais, entre outros) às reais necessidades organizacionais.
Sistema de planeamento, monitorização e avaliação (PMA) participativo e eficiente	Resume-se ao grau de envolvimento e desenvolvimento das organizações a nível do planeamento, monitorização e avaliação do trabalho desenvolvido de forma adaptada e adequada, às suas características organizacionais.
Capacidade de produção e sistematização de informação e conhecimentos	Capacidade de pesquisa, processamento e divulgação interna de informação relevante à prática institucional.
Poder para influenciar processos sociais e políticas públicas	Considera que as organizações devem possuir competências para promover e influenciar processos de mobilização, intervindo no processo de formação de intervenientes, organização e movimentos aos níveis micro e macro.
Capacidade para estabelecer parcerias e ações conjuntas	Considera importante o trabalho em parceria e coligação com entidades que fornecem serviços nas mais diversas áreas de atuação, de forma consorciada, não descurando o estabelecimento deste tipo de relação junto do poder público.

Figura 5: Vetores de desenvolvimento institucional e sua caracterização

Fonte: Armani (2001)

No entanto, para Fowler (1997) e ISAID (2002) *apud* Oliveira (2011) outros parâmetros devem ser alvo de análise, sendo que estes enquadram de certa forma os anteriores, mas apresentam-se de forma mais centralizada. Assim, estes autores consideram a divisão em dois enfoques essenciais, já anteriormente mencionados: o enfoque gerencial e o enfoque sistémico. No enfoque gerencial devem ser analisadas: a gestão estratégica, a gestão de pessoas, a gestão de recursos e a gestão de impactos. Por outro lado, no enfoque sistémico, devem ser alvo de análise, a capacidade de *accountability*, a capacidade de *advocacy*, a gestão da imagem pública, a administração de parcerias e o sistema legal.

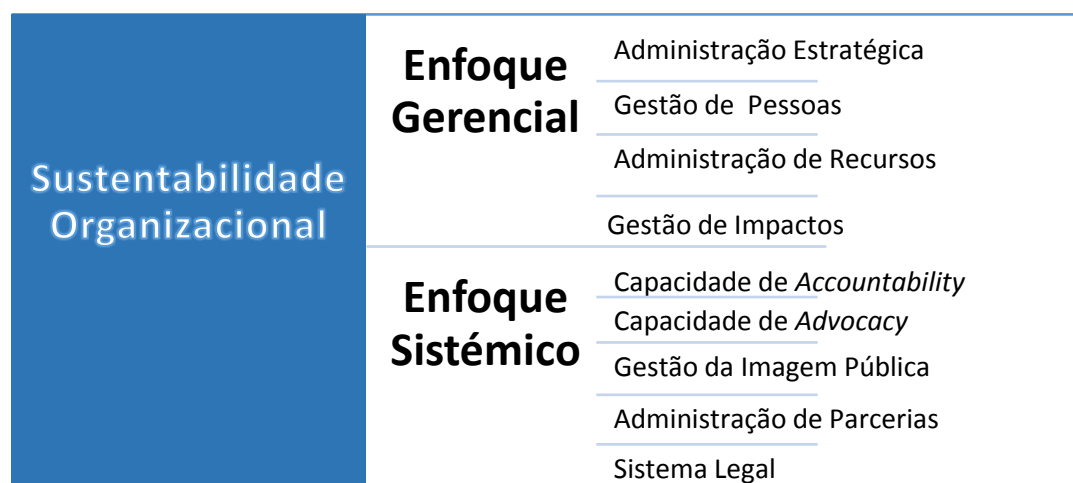


Figura 6 – Sistematização do Enfoque Gerencial e Enfoque Sistémico.

Fonte: elaborado pela autora com base em Fowler (1997) *apud* Oliveira (2011)

2. Enfoque Gerencial

De acordo com Bennet *et. al.* (1996) *apud* Oliveira (2011) toda a organização é constituída, e orientada por uma identidade que a define e a posiciona na sociedade, com base em crenças, valores e cultura. As organizações do Terceiro Sector, não são exceção, sendo que esta questão se revela mais significativa, uma vez que a sua intervenção se define com base nos valores que defende. O enfoque gerencial, conforme acima mencionado, assenta na área mais instrumental e operacional de uma organização, ou seja, na administração estratégica, que é, segundo Fowler (1997) *apud* Oliveira (2011) a área responsável por transformar a missão e visão organizacional em estratégia.

Dentro do enfoque Gerencial, serão analisadas as dimensões seguintes: Administração Estratégica, Gestão de Pessoas, Administração de Recursos e Gestão de Impactos.

a) Administração estratégica

A gestão estratégica consiste num processo pelo qual as organizações desenvolvem e determinam a sua visão e direção, definem programas e analisam a sua performance.

Para Pinto, *et al.* (2012) a principal ferramenta da administração estratégica é o planeamento estratégico. Trata-se de um processo dinâmico, que está em permanente funcionamento mediante as aprendizagens adquiridas pela evolução do seu meio ambiente.

Segundo Carvalho (2005) *apud* Azevedo & Franco (2012) a administração estratégica:

“...consiste no processo de gestão do desenvolvimento e manutenção de uma adaptação viável entre os objetivos, capacidades e recursos, de uma organização e as suas oportunidades num mercado em mudança...”

Segundo Carvalho (2005), a gestão estratégica, é uma medida cuja implementação é fundamental na gestão organizacional, uma vez que esta permite desenvolver processos adaptativos e dinâmicos entre os objetivos, as capacidades, os recursos e as oportunidades presentes no mercado. Trata-se de um processo que acarreta consigo a implementação de técnicas e o recurso a ferramentas que asseguram simultaneamente uma formulação devida e uma implementação adequada, que passa muitas vezes pelo estabelecimento de orientações que promovem mudanças em contextos de acentuada complexidade e incerteza, em termos de resultados. Trata-se, portanto, de um processo que se distingue da gestão diária e das operações padronizadas que são adaptadas no dia-a-dia institucional.

O contexto social assume-se, segundo Carvalho (2005), como sendo o principal motor da necessidade de se estabelecer a gestão estratégica junto de uma organização. As mudanças sociais que ocorrem a diferentes ritmos, em contextos semelhantes, criam a necessidade de compreensão destas mudanças e das implicações destas junto do ambiente organizacional. Torna-se, portanto, necessário adaptar estas mudanças sociais em benefício da organização, indo ao encontro do cumprimento da missão

organizacional de modo eficiente e eficaz.

Para Armani (2001), a gestão estratégica é enquadrada de diferentes formas mediante se trate de OSFL ou OCFL. Nas OCFL a gestão estratégica atua no sentido da sustentabilidade organizacional a curto/longo prazo. Nas OSFL, por outro lado, a gestão é vista de modo distinto, atuando ativamente na procura de eficiência e eficácia organizacional através da formulação ativa dos objetivos organizacionais e da própria missão da organização.

A gestão estratégica é um processo que não pode ser trabalhado de modo incoerente ou criativo. Exige uma análise fundamentada para implementação de medidas que se baseiam nos processos passados, mas também na análise das possibilidades do futuro, e suas consequências para atingir os objetivos, definir programas e deliberar atividades.

Trata-se assim de um processo que exige elevada reflexão e autoanálise.

Planear estrategicamente implica, de acordo com Carvalho (2005), que as organizações tenham em consideração vários fatores:

- Definição da missão institucional e a subsequente criação de metas para alcançar esta mesma (missão = razão de ser)
- Analisar o ambiente externo à organização (considerando as suas oportunidades e ameaças)
- Analisar o ambiente interno da organização (considerando neste caso as forças e fraquezas institucionais)
- Formulação de objetivos, estratégias e programas de atuação (objetivos = o quê? Estratégias = como?)
- Considerar a orçamentação aquando da implementação dos programas
- Considerar atentamente os resultados da implementação, controlando as variáveis subjacentes ao processo
- Implementar avaliações contínuas e avaliação final dos desempenhos, assim como dos resultados – Curto, médio e longo prazo

Figura 7: Fatores inerentes ao processo de gestão estratégica.

Fonte: Carvalho (2005)

Segundo Azevedo & Franco (2012), a gestão estratégica incorpora diversas componentes, que devem estar articuladas entre si, de forma dinâmica: o ambiente externo, missão organizacional, os objectivos, as estratégias, as acções e as avaliações de desempenho. Trata-se de um processo que deve ser examinado como um método de aprendizagem, uma vez que a sua aplicação proporciona a abertura a novas perspectivas de análise no tocante a questões que envolvam uma problemática, permitindo perceber que medidas devem ser tomadas, e em que momentos, para a sua resolução. A sua aplicação deve atuar no sentido de garantir o entendimento claro da instituição e seus pressupostos, a melhoria da comunicação interna e externa, permitir atuações de modo mais autónomo e definido, através do compromisso na definição e cumprimento das prioridades.

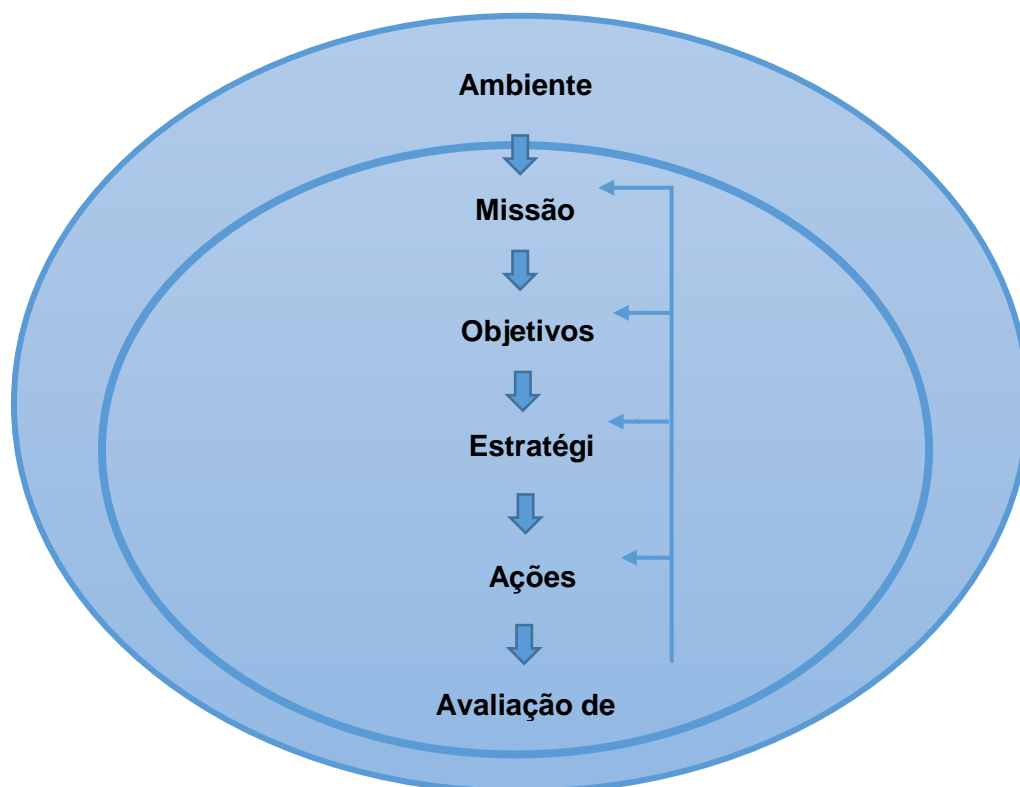


Figura 8: Componentes da Gestão Estratégica.

Fonte: Adaptado de Hudson (1995) *apud* Franco e Azevedo (2012)

b) Gestão de Pessoas

Segundo Parente (2012), os trabalhadores das OSFL devem ser entendidos não como um recurso, mas como clientes internos que carecem de satisfação ao nível do trabalho

e de fidelização à organização.

Assim, o comprometimento com uma postura onde a gestão do trabalhador não é vista como um recurso, proporciona, de acordo com Parente (2012), um tratamento ao colaborador, onde prevalecem valores como a dignidade e o respeito pela pessoa humana. Assim, maior confluência se cria entre os objetivos individuais, grupais e institucionais, pela identificação por parte destes, com a missão, valores e visão da organização, criando bases para uma prática laboral desafiante, onde todos se sentem como parte integrante, levando assim a um grau de desempenho mais eficiente e eficaz. A criação de organizações, onde existe simbiose entre o bom desempenho organizacional e simultaneamente o bem-estar pessoal e profissional dos colaboradores, é algo complexo, mas possível, mediante a voluntariedade por parte dos colaboradores e dirigentes na procura de consensos benéficos para ambas as partes. Rego (2003) *apud* Parente (2012) denomina essas organizações como “*organizações autenticizóticas*”¹

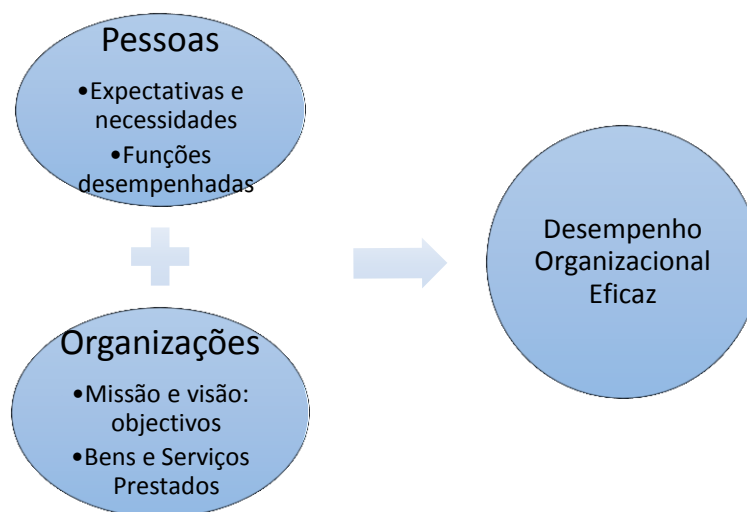


Figura 9 – Lógica de compromisso entre pessoas e organizações.

Fonte: adaptado de Parente (2012)

Apesar do modelo acima descrito ser, para Parente (2012), funcional, e o ideal em termos de desempenho organizacional, é muito comum encontrar uma prática de gestão de pessoas distinta nas OSFL. Por norma, verifica-se a prevalência de “amadorismo”

1. “Autenticizótico” – neologismo resultante da conjugação de dois termos gregos: *authentikos*, que significa que a organização é autêntica e merecedora de confiança; e *zotikos*, que significa algo que é vital para a vida das pessoas, facultando-lhes sentido de equilíbrio, iniciativa, competência e até mesmo realização pessoal. REGO (2003) *apud* Parente (2012)

entre os responsáveis desta mesma gestão.

Para Falconer (1999 e 2000) *apud* Oliveira (2011), os principais motivos deste “amadorismo”, centram-se na resistência por parte das organizações à adoção de modelos novos e mais estruturados assim como à incorporação vincada, de uma “cultura” e de um “*estilo próprio de gestão*”, que torna a organização fechada a nova possibilidades, e modelos. Como resultado a esta gestão flexível, à qual Fisher (1998) *apud* Oliveira (2011) chama de “gestão doméstica”, verifica-se como benefício a prevalência de uma maior agilidade nos processos quotidianos. Por outro lado, são também denotadas constantes dificuldades na execução de tarefas administrativas pela ausência de normas, pela inexistência da sistematização de procedimentos e políticas, e pela informalidade nas relações e na prática profissional. Para o autor, existe uma acomodação por parte dos dirigentes organizacionais na formação e desenvolvimento dos técnicos e profissionais do Terceiro sector e para a formação e posterior desenvolvimento de competências na área da gestão de pessoas, uma vez que se trata de um sector cuja importância é descurada como essencial para o desenvolvimento organizacional.

c) Gestão de Recursos

Para Azevedo & Franco (2012), a sustentabilidade organizacional é um processo que tem subjacente a si a melhor combinação possível dos recursos existentes, com vista ao cumprimento das suas funções económicas.

De acordo com Falconer (1999) *apud* Oliveira (2011), a inexistência de diversificação das fontes de financiamento coloca em causa a sustentabilidade económica das OSFL pela dependência estabelecida entre um ou vários financiadores.

Azevedo & Franco (2012) admitem que são diversas as causas que promovem esta instabilidade que as OSFL criam em seu torno. Por um lado, o monopsonio do estado, que se assume para a maioria das OSFL como o maior financiador, limita a autonomia no desenvolvimento dos serviços prestados e suscita estas mesmas limitações ao nível da procura da sua própria gestão e sustentabilidade. Por outro lado, a própria cultura

social incute a procura da estabilidade, em detrimento do risco, o que pode, em muitos casos, levar à criação de serviços sociais integrados numa rede estabelecida por protocolos entre a entidade e o Estado, que podem originar desperdícios dos seus recursos.

Tudo isto, promove assim, de acordo com Falconer (1999) *apud* Oliveira (2011) a perda de autonomia, da independência política e do espírito crítico, levando a um descuidar da importância da sua cultura, da missão e dos valores que defende, em especial se se tornar prisioneira desta captação de recursos.

Segundo Azevedo & Franco (2012), resumem-se a três as fontes de financiamento às quais as OSFL podem recorrer: capital humano, capital financeiro e capital social.

- **Capital Humano**

Conforme já foi dito no tópico anterior, as OSFL são instituições de pessoas, para pessoas, onde valores humanos devem prevalecer na prática diária. De acordo com Azevedo & Franco (2012) A satisfação dos colaboradores acarreta consigo uma maior satisfação profissional, dedicação e motivação no desempenho das actividades, o que resulta, em termos práticos, no aumento da produtividade. Para os autores supra mencionados, uma organização sustentável, deve ser capaz de agilizar metodologias aos seus recursos humanos, sobrevalorizando o desempenho profissional, através de ferramentas, como sejam:

- Incentivos
- Envolvimento
- Responsabilização
- Identificação (com missão, valores e visão)

Para Azevedo & Franco (2012), o Capital Humano relaciona-se diretamente com a gestão de recursos humanos, e todas as “ferramentas” que lhes estão inerentes, como sejam os incentivos, o envolvimento e a responsabilização. Existem muitas OSFL que descuidam a importância destes recursos, negligenciando o investimento no sector, e subvalorizando a sua importância no desempenho organizacional. O problema essencial que se levanta, em relação à sustentabilidade, baseia-se na necessidade de definição de

um contrato equilibrado entre as partes interessadas: direção estatutária (referente à entidade que assume competências de gestão estratégica) e direção operacional (relativo aos responsáveis pela elaboração e implementação de medidas operacionais). Geralmente, este desequilíbrio, rege-se pelo facto de a direção operacional ser mais conhecedora da realidade e dos mecanismos de funcionamento em comparação à direção estatutária, o que promove a conceção de determinados objetivos por parte desta última, que não podem ser cumpridos por parte da direção operacional, não indo de acordo com a sua conceção. A gestão de recursos humanos nas organizações em geral, e nas OSFL em particular, engloba atividades que vão desde o recrutamento, à seleção, contratação, treino, formação, entre outras.

Segundo a teoria de Lock (1991) *apud* Benites & Polo (2013) a gestão de recursos humanos assenta essencialmente sobre o factor motivação. Segundo este, a motivação somente é verificada quando são cumpridos três requisitos específicos: os objetivos a alcançar são claros e desafiadores, é estabelecido um envolvimento directo na definição dos objetivos a cumprir, e a presença de feedback entre o ponto da situação e o cumprimento das metas até então estabelecidas. Quando se verifica a ausência dos dois últimos requisitos, somente estando presente a existência de alguns desafios, torna-se possível o despoletar junto dos colaboradores, de situações de passividade, fracasso psicológico e dependência.

A teoria de satisfação no trabalho de Oldham e Hackman (1975) *apud* Benites & Polo, (2013) sugere a existência de dimensões básicas que se encontram intimamente relacionadas com a satisfação e a performance que os colaboradores podem demonstrar. São estas a diversificação de competências, o tipo de tarefa a desenvolver, o significado e importância atribuído a determinada tarefa, a autonomia, e o feedback. A existência destes factores não é aplicável somente na execução do contexto laboral, mas também no contexto de voluntariado. Contudo, o tratamento dos colaboradores neste contexto requer uma diferenciação, mediante o incentivo que o move, seja ele altruísta, instrumental ou de obrigatoriedade.

- **Capital Social**

Para Azevedo & Franco (2012), o Capital Social remete para a integração em redes

sociais e parcerias, que uma organização pode estabelecer junto de outras organizações. O estabelecimento deste tipo de relação possibilita uma troca de conhecimentos e recursos, melhora a capacidade de aprendizagem, e subseqüentemente o aumento da sustentabilidade organizacional. Contudo, de acordo com Falconer (1999) *apud* Oliveira (2011), para que esta troca de conhecimentos e recursos ocorra eficientemente, torna-se imperativo que as relações se alicercisem de forma harmónica e congruente, entre os três sectores (primeiro setor - estado; segundo setor- mercado; terceiro setor – OSFL), mas simultaneamente, restritiva a determinadas questões, como seja a igualdade de poder, ou a atribuição de responsabilidades

- **Capital Financeiro**

De acordo com Azevedo, *et al.* (2012), o Capital Financeiro, relaciona-se diretamente com o Capital Humano e com o Capital Social, dado os custos/benefícios que se retiram da gestão que se efetua destes, refletirem-se financeiramente. No entanto, para este autor, o Capital Financeiro não se restringe somente à gestão do já mencionado, mas incorpora ainda outras questões, como seja a análise da eficiência, do retorno social de investimento, a angariação de fundos e a diversificação de fontes de financiamento.

- **Diversificação de fontes de financiamento**

De acordo com Azevedo & Franco (2012), a inexistência de diversificação das fontes de financiamento nos dias de hoje, coloca em causa a sustentabilidade económica das OSFL pela dependência estabelecida entre um ou vários financiadores. São diversas as causas que promovem a instabilidade que as OSFL criam em seu torno. O monopólio do estado, que se assume para a maioria das OSFL como o maior financiador, limita a autonomia no desenvolvimento dos serviços prestados e suscita nestas mesmas, limitações ao nível da procura da sua própria gestão e sustentabilidade. Por outro lado, a própria cultura social incute a procura da estabilidade, em detrimento do risco, o que pode, em muitos casos, levar à criação de serviços sociais integrados numa rede estabelecida por protocolos entre a entidade e o Estado, que podem originar desperdícios dos seus recursos.

Para Azevedo & Franco, (2012), a ausência de recurso ao voluntariado consciente para

satisfação das necessidades é uma constante no nosso país. Em muitos casos, a identificação da sociedade com o cumprimento das causas sobre as quais incide o trabalho das OSFL é descurado, desvalorizado e subaproveitado, quando na realidade poderia atuar como uma mais valia na sustentabilidade económica das OSFL, quer pelo aproveitamento dos recursos na satisfação das suas necessidades, quer pela aumento e fortificação de relações com a sua rede de *stakeholders*, quer pela própria divulgação dos serviços prestados à sociedade, aumentando assim a construção do espaço na sociedade.

- **Angariação de fundos**

A angariação de fundos deve consistir numa atividade que deve estar de acordo com a estratégia organizacional, a missão e as funções económicas da organização. Trata-se de uma atividade que, quando bem estruturada, consegue gerar recursos substanciais, sendo que exige esforço e investimento por parte da organização.

- **Donativos**

Azevedo & Franco (2012) apresentam os donativos como um elemento que proporciona uma maior afetação de recursos e de diversidade, no cumprimento da missão organizacional, mas carecem de investimentos consideráveis na sua angariação e marketing. Neste tipo de fontes são considerados os donativos financeiros e em géneros, mas também o trabalho e infra-estruturas.

- **Análise da eficiência e do retorno inicial do investimento**

Segundo Roche (2002) *apud* Dias & Rodrigues (2002) é cada vez mais exigida, por parte do Estado e dos vários *stakeholders* ligados às organizações a apresentação de medidas que demonstrem o trabalho realizado por estas no cumprimento da sua missão.

Em termos financeiros não existe, para Azevedo & Franco (2012) uma resposta concreta na forma sobre como cada organização deve direcionar os seus recursos para se tornar sustentável e em simultâneo agir de acordo com a procura de melhorias na sua estrutura, tornando-se competitivas na sua área de atuação. Cada organização deve conhecer-se a si mesma, e procurar analisar as medidas concretas a implementar

através da definição dos seus objetivos. Podem também seguir primeiramente, a análise de determinados conceitos que lhes são específicos: o objetivo (que consiste em delinear a missão), a estrutura de proveitos (onde são analisadas as fontes de financiamento atuais e potenciais), e a estrutura de custos (através da decomposição dos custos não só pela natureza, como pelos fins a que estão destinados, construindo posteriormente indicadores que sustentem as decisões de financiamento em termos de retorno financeiro).

De acordo com Azevedo & Franco (2012), a estrutura de custos nas OSFL, pela natureza da sua atuação abarca essencialmente, e na sua maioria, custos associados com os recursos humanos. No entanto, não devem ser descurados outros elementos na análise da estrutura de custos. Devem ser tidos em conta todo um conjunto de indicadores suscetíveis de orientar a gestão financeira no quotidiano organizacional.

d) Administração de impactos

Desde sempre, e nos mais diversos sectores, que o desempenho e a avaliação organizacional é analisada sobre um único ponto de vista: os lucros. Para Szwajkowski (2000) *apud* Dias & Rodrigues (2002) trata-se efectivamente de um critério simplista que descarta a importância de muitos outros factores, mas que ainda é tido em conta em grande número de organizações, uma vez que o resultado da sua análise é, numa primeira fase, objectiva e clara. No entanto, cada vez mais, as organizações, em particular as OSFL, que não têm como objectivo a maximização dos lucros, começam a considerar outros critérios de avaliação do desempenho organizacional: o impacto social na prestação de serviços.

Para Oliveira, (2011) a sustentabilidade organizacional das OSFL está cada vez mais dependente da visibilidade dos trabalhos que executa. A avaliação dos impactos provenientes destas ações, consiste num instrumento capaz de proporcionar a compreensão das efetivas modificações provocadas no panorama social pela sua implementação. Torna-se importante o conhecimento dessas mudanças, uma vez que podem ser geradoras de um impacto imprevisto ou até mesmo indesejável.

Torna-se necessário, segundo Teixeira (2012), que as OSFL tenham uma atitude ativa

na sua prática diária, mas espera-se também que estas desenvolvam capacidade crítica e de análise na prestação dos serviços. Segundo o autor, a avaliação dos impactos organizacionais pode ser definida em seis etapas que, apesar de serem sequenciais, estão susceptíveis de serem reavaliadas sempre que necessário para reintrodução ou refinamento de informações. A avaliação pode ainda centrar-se em diversos níveis: interno, externo ou misto.

1. Definir o âmbito e objectivos da avaliação

- Deve ser clarificado: quem requisita a avaliação, os objectivo alvo de análise, motivações, tempo e recursos necessários, escolhas metodológicas, instrumentos e equipas, orçamentos, etc.

2. Conduzir um diagnóstico Organizacional

- Perceber os motivos de criação e existência da organização, se esta trabalha em conformidade com a sua missão e valores, que informação é necessária obter, que informação já existe.

3. Definir as Dimensões /Categorias de análise e critérios

- Desenvolver Matriz de Avaliação: Delimitar as dimensões a serem alvo de análise, definir dentro destes, critérios e questões a ser respondidas
- Desenvolver matriz de performance: definir escalas e descrever o significado e interpretação que deve ser atribuída

4. Planear e implementar a Avaliação

- Definir informação necessária para resposta às questões colocadas (indicadores) ; quais as fontes dessas informações e qual a metodologia a adotar para a recolha dessa informação.

5. Sintetizar Resultados de Performance

- Criação de Perfis da Performance organizacional - segundo o autor, a criação de um perfil de performance com a totalidade de elementos a ser analisados permite assimilar toda a informação num só gráfico, facilitando assim melhor a compreensão da informação.

6. Produzir Relatórios e Comunicar Resultados

- Comunicar resultados escrita e oralmente, de forma sumariada, seguindo-se uma explicação clara.
- Estar ciente, e dar notoriedade a essa questão, que os resultados da ação não são inferíveis.
- Dar espaço a follow-ups de avaliação.

3. Enfoque Sistémico

O enfoque sistémico da sustentabilidade corresponde às relações que se estabelecem entre as organizações e o meio ambiente em que estão inseridas.

De acordo com Oliveira (2011), fazem parte integrante deste enfoque cinco dimensões: Capacidade de *accountability*, Capacidade de *advocacy*, Gestão da Imagem Pública, Administração de Parcerias e o Sistema Legal.

a) Capacidade de *Accountability*

Sem tradução para o Português, este conceito, segundo Falconer (1999) *apud* Oliveira (2011), consiste na prestação de contas de forma transparente e responsável por parte das organizações. Diferentemente das habituais prestações de contas apresentadas a entidades como o estado, a capacidade de *accountability* vai mais além. Trata-se de uma prestação de contas com uma postura responsável perante públicos internos e externos, demonstrando, de acordo com Costa *et al.* (2011) *apud* Oliveira (2011), coesão entre as contas e a sua missão organizacional, e evidenciando, para Oliveira (2011) uma interferência e participação recíproca entre as partes, em relação às contas públicas, estimulando, desta forma, a entrada de mais recursos e a sustentabilidade a longo prazo, pois:

“...aquelas que melhor atendem às necessidades dos doadores por informações, terão maior probabilidade de captação desses mesmos recursos.”

Filho (2004) *apud* Assis *et al.*(2006)

Para Carneiro *et al.* (2011), as prestações de contas podem assumir duas formas distintas, ainda que com importância similar:

- **Prestação de contas financeira**- onde se assumem valores resultantes de investimentos, lucros e despesas evidenciadas pela instituição aos mais diversos níveis;
- **Prestação de contas não financeira** – onde são definidos resultados dos desempenhos das actividades por parte das organizações.

Apesar destas variações em termos de prestação de contas, é de mencionar, para

Oliveira (2011), que o processo de *accountability* existe nas OSFL sobre três formas:

- ***Accountability com sanções*** – “...a organização, ao mesmo tempo em que é obrigada a prestar contas de seu desempenho para todas as partes envolvidas e interessadas, deve levar em conta que aqueles a quem prestam contas têm o poder e a capacidade de aplicar sanções, como, por exemplo, o corte de verbas.
- ***“Accountability explicativa”*** – “exige que a prestação de contas explique suas ações, seja verbalmente, por escrito, ou formalmente”
- ***“Accountability Responsiva”*** – “a organização deve levar em consideração as visões daqueles a quem presta contas. Por meio da prestação de contas, as entidades recebem um reconhecimento público de suas ações e passam a obter maior credibilidade e legitimidade.”

b) Capacidade de *Advocacy*

Tal como o conceito referido anteriormente, o conceito de *Advocacy* também não possui tradução consolidada na língua Portuguesa.

De acordo com Oliveira (2011) trata-se de um conceito que se define como sendo uma ação estratégica construtiva, pautada pela livre participação popular, por intermédio de associações civis.

Para Oliveira (2011) a participação deste conceito assenta no desenvolvimento de ações que pretendem influenciar os gestores responsáveis, aquando da tomada de decisão nas políticas públicas, por forma a construir mudanças organizacionais, quer ao nível de valores, quer de mentalidades. Para Vargas (2010), tudo isto se transcreve através de medidas, como sejam:

- Sensibilização dos quadros de gestão e de outros elementos ligados à implementação de políticas e de tomada de decisão;
- Criação de propostas de reformulação e implementação de políticas, normas e diretrizes.
- Delineamento de processos de tomada de decisão mais transparentes.

Implementar um formato de *Advocacy* numa OSFL, para Vargas (2010), pressupõe implementar também ações planeadas e estratégicas, na busca de mudanças positivas e de melhoramento de interesses que remetem para uma causa, ideia ou proposta.

Segundo o autor acima mencionado, Vargas (2010), este conceito enquadra em si três fases distintas que têm como resultado da sua união conjunta: a mudança de políticas/programas, a identificação de problemas e a procura de soluções.

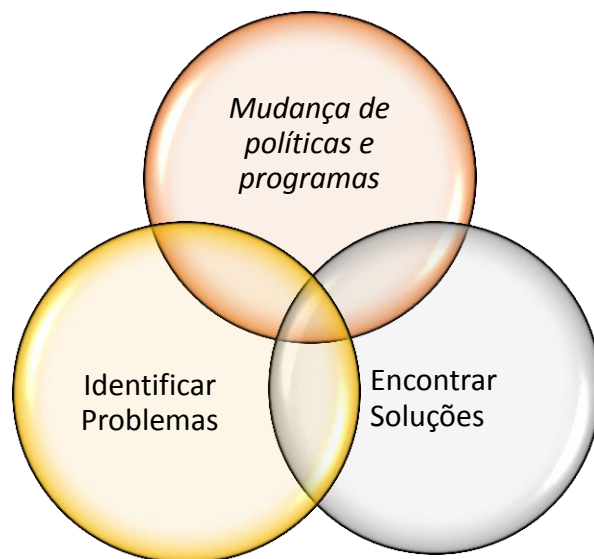


Figura 10: Fases constituintes do processo de *Advocacy*

Fonte: adaptado de Vargas (2010)

De acordo com Oliveira (2011), o processo de *Advocacy* é sempre realizado com base em dois tipos de recursos:

- **Recursos diretos** – “...envolvem organizações de campanhas, articulação de demandas e interesses e estabelecimento de contactos com agentes do poder executivo, legisladores e outros tomadores de decisão.”
- **Recursos indiretos** – “...envolvem o fornecimento de dados, informações e análises sobre as políticas a serem elaboradas.”

c) Gestão da Imagem Pública

A gestão da imagem pública é também um fator de grande importância para a sustentabilidade organizacional.

Para que uma organização seja sustentável é necessário, de acordo com Dias & Rodrigues (2002), que os *stakeholders* tenham desta uma imagem positiva bem como um entendimento e apreciação da sua importância na sociedade, pela construção de uma reputação. Em muitos casos, a reputação organizacional antecede a imagem pública. Para Kay (1996) *apud* Dias & Rodrigues (2002), a reputação representa uma reação emocional a algo que nos é transmitido por parte das organizações, com base em experiências, informações externas/internas ou imagens pré-concebidas. É a imagem social que define, e da qual pode resultar atração ou repulsa por parte dos *stakeholders*. Simultaneamente é uma característica valorizada, uma vez que possui valor estratégico no momento de seleção, e diferenciadora, pois é através desta que as organizações destacam os elementos que lhes são mais característicos, e os *stakeholders* as selecionam.

Segundo Kay (1996) *apud* Dias & Rodrigues (2002), as organizações que valorizam a sua reputação, adotam estratégias na sua prática diária no sentido de construir, definir, preservar essa mesma, assumindo uma postura competitiva perante organizações similares. A longo prazo, esta atitude de esforço e comprometimento promove valorização económica.

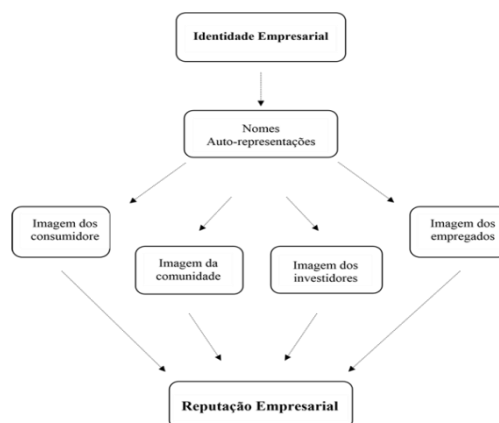


Figura11: Da identidade organizacional à reputação

Fonte: FOMBRUN (1996) *apud* Dias & Rodrigues (2002)

A reputação é resultado da imagem que os vários *stakeholders*, que intervêm direta ou indiretamente com a organização, criam sobre esta. É no fundo, a forma pela qual a organização é percebida e definida.

d) Administração de parcerias

O conceito de parceria consiste num processo sobre o qual dois ou mais atores sociais se relacionam entre si, com base no alcançar de pressupostos-chave, através da implementação de uma dinâmica subjacente aos projetos a que se comprometem.

Segundo Salamon (1997) *apud* Oliveira (2011), a colaboração entre organizações é nos dias de hoje um desafio, onde o terceiro sector trabalha afincadamente, no sentido de se transformar sustentavelmente.

Fisher (2000) *apud* Oliveira (2011) encara a criação de parcerias com base numa conceção trissetorial – estado / terceiro sector / mercado – onde se estabelecem relações recíprocas, com o objetivo de alcançar transformações sociais, apesar das especificidades individuais de cada sector.

Paralelamente à conceção trissetorial, de acordo com Meister (2003) *apud* Oliveira (2011), as parcerias podem assumir ainda duas formas distintas: o voluntariado, que se apresenta como um mecanismo movido por valores como a solidariedade, por parte de atores sociais participantes que se tornam agentes de transformação social; e a colaboração entre OSFL, que traria benefícios na partilha de problemáticas comuns entre organizações.

Esgaio & Carmo (2010) considera a existência de diversas vantagens no processo de parcerias, nomeadamente:

- “*Flexibilidade*” na rapidez de resposta e maior abrangência de respostas;
- “*Aproveitamento de Recursos*” – qualidade e eficiência superior pela inexistência de atitudes de duplicação de esforços/serviços;
- “*Capacitação Organizacional e dos Agentes*” – desenvolvimento de competências organizacionais individuais e coletivas;

- “*Potencial de Inovação e de Criatividade*” – desenvolvimento de capacidades de respostas alternativas”;
- “*Envolvimento Cívico*” – associado à participação e integração social proporcionada pela parceria.

Para Azevedo, Franco, & Meneses (2012), o enquadramento organizacional em parcerias tem como finalidade o aumento de poder, de influência, de concretização ao nível de projetos e o aumento da aprendizagem e do desenvolvimento. Contudo, ser agente numa parceria pode arcar consigo custos, tais como a perda da independência e limitação da autonomia organizacional, desenvolvimento de sentimentos de concorrência na qualidade dos serviços e competências na área dos recursos humanos, custos de gestão e cooperação.

O trabalho em parceria remete para o formato grupal e a heterogeneidade, que se constitui com base em determinadas características Esgaio & Carmo (2010):

- *“reúne uma diversidade de perceções e recursos;*
- *permite a criação de sinergias através da partilha desses recursos;*
- *deve ter alguma continuidade no tempo, não devendo ser encarada como uma mera opção ou oportunidade excepcional que as organizações podem utilizar;*
- *são parte integrante da gestão e práticas quotidianas;*
- *existe interdependência entre organizações que a ela pertencem.”*

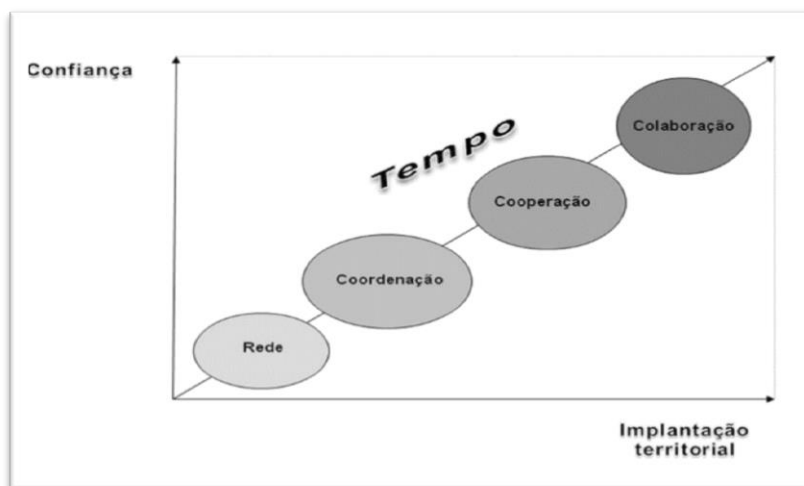


Figura 12: Variáveis de análise do trabalho colaborativo

Fonte: Adaptado de Himmelmann (2001) *apud* Esgaio & Carmo (2010)

Assim, para Himmelman (2001) *apud* Esgaio & Carmo (2010), o trabalho em parceria desenvolve-se mediante a interligação que se estabelece em três variáveis: o tempo, a confiança e a implementação territorial. À medida que se vai percorrendo a variável tempo, aumentam proporcionalmente os processos de confiança inter-institucional e a implementação territorial, ou seja, ao longo do tempo, as organizações vão-se estabelecendo como partes integrantes de um todo, que trabalham como um só para o mesmo objetivo, fortificando os seus laços no sentido da cooperação e colaboração, sendo que este último é a configuração mais difícil de atingir uma vez que exige a criação de um relacionamento forte e equilíbrio entre as partes.

e) Sistema Legal

Segundo Salamon (2000) *apud* Oliveira (2011) o conceito de sistema legal remete diretamente para o ambiente legal e regulatório que estimula ou dificulta a sobrevivência da organização no meio onde está inserida, e à qual responde ao adquirir personalidade jurídica.

No nosso país, de acordo com o descrito pelos Direitos dos Estados Membros (2013), fazem parte do ambiente legal, um conjunto de normas e leis, que mediante uma hierarquia definida e bem estruturada, definem o processo interventivo das organizações junto das comunidades.

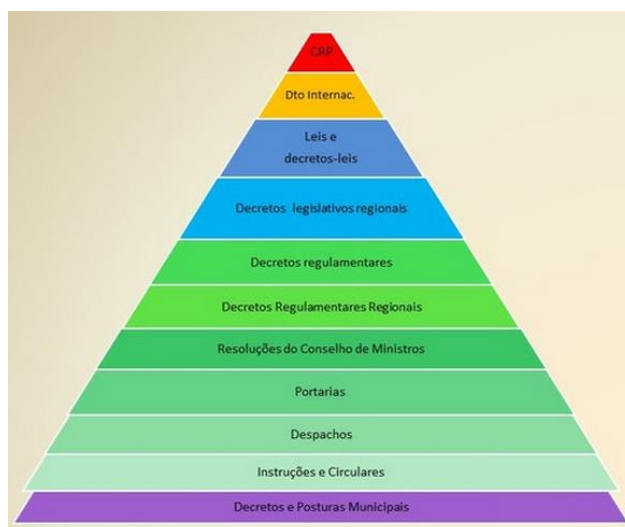


Figura 12: Hierarquia das leis.
Fonte: Rechera (2015)

As OSFL estão vinculadas às leis que regem o nosso país, sendo que a sua prática laboral se encontra especificada em termos legais, devido ao tipo de serviços que estas prestam.

Além das leis ditadas pela hierarquia, outras leis e normas sujeitam este tipo de instituições, e são ditadas pelo vínculo existente entre estas mesmas e os serviços de Segurança Social, que financiam a sua atividade. É de destacar a obrigatoriedade anual de entrega de documentos financeiros, como sejam o Balanço e a Demonstração de Resultados. A sua importância é essencial, pois permite não só compreender toda a dinâmica financeira da instituição, como também permite o estudo e a análise da situação financeira da organização através da aplicação de fórmulas específicas: os rácios de análise financeira.

4. Considerações finais

Numa sociedade onde a diversificação e o exercício de boas práticas é essencial para a sobrevivência, quer ao nível das OSFL, quer das OCFL, torna-se essencial o conhecimento e a aplicabilidade do conceito de sustentabilidade.

A associação deste conceito à questão financeira encontra-se largamente difundido, mas à medida que esta relação vai tendo maior ênfase no contexto organizacional, vão surgindo simultaneamente falhas, erros e lapsos que muitas vezes são associados a questões alheias ao real problema em curso. A implementação de uma “gestão tradicional” pode assim desenvolver problemas com consequências nefastas, suscetíveis de produzir um efeito “bola de neve” e que, a médio/longo prazo vão deteriorar toda uma cultura organizacional, contaminando-a de forma irreversível a diversos níveis (imagem pública, satisfação dos colaboradores, entre outros).

A aplicação de uma gestão ponderada, com fundamento nos princípios bases da missão organizacional, é a resposta para a diferenciação na prestação de serviços de qualidade, com eficiência e eficácia.

Assim, e pela manifesta ausência de conhecimentos nesta área, devem as OSFL apostar na formação dos seus colaboradores sobre questões de sustentabilidade.

BIBLIOGRAFIA

Armani, D. (2001). O Desenvolvimento Institucional das ONG's no Brazil. Em S. d. Ministério da Saúde (Ed.), *AIDS e Sustentabilidade: sobre ações das Organizações da sociedade Civil/ coordenação nacional de DST e AIDS*. Brasília: Ministério da Saúde.

Assis, M., Mello, G., & Slomski, V. (2006). *Transparência nas entidades do terceirosector. A Demonstração do Resultado Económico como Instrumento de Mensuração de Desempenho*. São Paulo: Universidade de São Paulo.

Azevedo, C., & Franco, R. (2012). Gestão e Planeamento Estratégico nas OSFL. Em C. Azevedo, & R. M. Franco, *Gestão de Organizações Sem fins Lucrativos*. Porto: Impulso Positivo.

Benites, L., & Polo, E. (2013). *A Sustentabilidade como Ferramenta Estratégica empresarial: Governança Corporativa e Aplicação do Tripé Bottom Line in Masisa*. São Paulo: Santa Maria.

Carneiro, A., Oliveira, D., & Torres, L. (2011). *Accountability e prestação de Contas das Organizações do Terceiro Sector: uma abordagem à Relevância da Contabilidade*. (Vols. V. 6, nº 2). Rio de Janeiro: Sociedade, Contabilidade e Gestão.

Carvalho, J. M. (2005). *Organizações não lucrativas - Aprendizagem Organizacional, Orientações de Mercado, Planeamento Estratégico e Desempenho*. Lisboa: Edições Sílabo.

Constituição da Republica Portuguesa. (1976). Obtido de AR - Assembleia da Republica.pt:

<http://www.parlamento.pt/Legislacao/Paginas/ConstituicaoRepublicaPortuguesa.aspx>

Dias, C., & Rodrigues, R. (2002). Avaliação de Impacto nas Organizações do Terceiro Setor: uma Abordagem baseada na Teoria dos Stakeholders . *Encontro de Estudos Organizacionais*. Recife: Observatório da Realidade Organizacional: IPROAD/UFPE:ANPAD.

Direitos dos Estados Membros. (2013). Obtido em 29 de 11 de 2016, de European Justice - Portugal: https://e-justice.europa.eu/content_member_state_law-6-pt-maximizeMS-en.do?clang=pt&member=1

Esgaio, A., & Carmo, H. (2010). Intervenção Local e Gestão de Parcerias. *Capacitação Para Advocacy e Controle Social em Saúde da Mama - Material de Apoio* (pp. 13- 21). Salvador da Bahia: Femama.

Oliveira, W. (2011). *Terceiro Sector e o Desafio da Sustentabilidade: Estudo de Multicasos do ONGs negras em Salvador- Bahia - Brazil - Dissertação de Mestrado*. Coimbra: Faculdade de Economia de Coimbra.

ONU. (2001). *Contabilidade da Gestão Ambiental: Procedimentos e Princípios*. Nova York: Divisão para o movimento sustentável das Nações Unidas. Obtido em 11 de 11 de 2016, de www.un.org/esa/sustdev/publications/emeportuguese.pdf

Parente, C. (2014). A Gestão de Recursos Humanos Assalariados. Em C. Parente, *Empreendedorismo Social em Portugal* (pp. 175- 200). Porto: Universidade do Porto.

Pinto, C., Rodrigues, J., Santos, A., Melo, L., Moreira, M., & Rodrigues, R. (2012). *Fundamentos de Gestão* (4ª Edição ed.). Lisboa: Editorial Presença.

Rechera, H. (22 de Maio de 2015). *Hierarquia das Leis em Portugal*. Obtido de ProfLusos: <https://profslusos.blogspot.pt/2015/05/hierarquia-da-leis-em-portugal.html>

Teixeira, P. (2012). Avaliação nas OSFL. Em C. Azevedo, R. Franco, & J. Menezes, *Gestão de Organizações sem fins lucrativos - O desafio da inovação social*. Porto: Impulso Positivo.

Teixeira, S. (2013). *Gestão das Organizações* (3ª Edição ed.). Lisboa: Escolar Editora.

Vargas, R. (2010). *Capacitação para Advocacy e Controle Social em saúde da mama*. Salvador: Ameica Cancer Association.

Vellani, C., & Maisa Ribeiro. (2009). Sustentabilidade e Contabilidade. *IX Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais (SIMPOI)* (pp. 187-206). São Paulo: Editora Científica Sandra Rolin Ensslin.