

competes

**Estudo Prospectivo-Estratégico
das Competências e Mais-Valias no Terceiro Sector**

Proj. nº 126/4221/2006

Coordenação de Luísa Oliveira

Ficha Técnica

Título

Competes – Estudo Prospectivo-Estratégico das Competências e Mais-Valias no Terceiro Sector

Entidade Responsável

Desincoop – Desenvolvimento Económico, Social e Cultural CRL

Equipa Técnica

Luísa Oliveira (Coordenadora)
Alice Matos
Manuel Carlos Silva
Manuela Coutinho
Teresa Diegues
Alexandra Pimenta
Ana Rita Sousa
Cecília Pinto
Isaura Santos
João Carujo
Jonathan Almeida
José Tavares
Luís Filipe Pinto
Pedro Carvalho
Sofia Lima

Morada Entidade Responsável

Av. Conde de Margaride, nº 106, 1º andar | 4810-537 Guimarães

Grafismo e Paginação

Desincoop CRL.

Local de Edição

Guimarães

Impressão

Gráfica Covense - Guimarães

1ª Edição

Agosto 2008

Depósito Legal n.º

ISBN

Tiragem

Índice

Introdução	1
Contextualização e Enquadramento da Temática	11
Contextualização Socioeconómica da Europa	13
Contextualização Socioeconómica de Portugal	28
A Gestão do Conhecimento um Paradigma Emergente	
– Problematização do Conceito	45
Tendências	72
Metodologia de Investigação	77
Apresentação e Análise de Resultados	101
Apresentação e Análise de Resultados dos <i>Focus Group</i>	109
Apresentação e Análise de Resultados dos Inquéritos	112
Apresentação e Análise de Resultados das Entrevistas	130
Cenários	151
Estratégias, Rumos e Prioridades	163
Perfil do Gestor do Conhecimento e Áreas de Formação a Mobilizar	171
Conclusões e Recomendações	187
Referências Bibliográficas	193
Referências Bibliográficas Consultadas <i>Online</i>	231
<i>Websites</i> Consultados	247
Siglas	277
Anexos Inquérito	281
Questionário 1	283
Questionário 2	293
Questionário 3	301

introdução

A complexidade dos problemas, deste início de século, exige abordagens que considerem a inter-relação de factores de ordem política, económica, sociocultural e tecnológica. Esta última estará sempre subjacente aos outros factores, dado que nada se faz nem decide, neste momento, sem ter em conta o constante recurso e avanço das novas tecnologias.

As grandes orientações estratégicas são de ordem supranacional, enquanto a tónica dominante das decisões políticas se focaliza nas especificidades de cada região.

Contudo, há grandes questões que estão subjacentes a todos os processos de mudança e que reúnem o consenso dos decisores quanto aos seus efeitos. Referimo-nos aos fenómenos da globalização, das alterações demográficas, da inequidade na distribuição dos recursos, das alterações climáticas e da necessidade de capacitação do capital humano. Estes são os grandes desafios e práticas para os governantes do século XXI.

As alterações climáticas irão minar os esforços internacionais de combate à pobreza. (...) Olhando para o futuro, o perigo é que o mundo fique estagnado para depois sofrer um retrocesso no progresso desenvolvido ao longo de gerações, não só na redução da pobreza extrema, mas também na saúde, nutrição, educação e outras áreas. O modo como o mundo lida, hoje, com as alterações climáticas envolve consequências directas nas perspectivas de desenvolvimento humano para uma grande parte da humanidade. O insucesso irá consignar os 40% mais pobres da população mundial – cerca de 2.6 mil milhões de pessoas – a um futuro de oportunidades diminutas. Irá exacerbar desigualdades profundas no seio dos países e minar os esforços para construir um padrão de globalização mais inclusivo, reforçando as enormes disparidades entre os que "têm" e os que "não têm". (...) O combate à pobreza e à desigualdade nos dias de hoje, bem como aos riscos catastróficos do futuro, constituem um forte fundamento racional para uma acção urgente. (Relatório de Desenvolvimento Humano, 2007/ 8: 1-2).

O investimento ou o não investimento público, a intercooperação ou a não cooperação, serão assim determinantes para a mudança decisiva ao nível mundial, a tempo de não comprometer a possibilidade das gerações vindouras usufruírem de uma sociedade mais igualitária.

A Cimeira da Terra de 1992 colocou o Desenvolvimento Sustentável na agenda política mundial, desdobrando-se em três dimensões: económica, social e ambiental. O Desenvolvimento Sustentável, como exigência de uma globalização social e ambientalmente responsável, foi traduzido na “Declaração do Milénio”, da Organização das Nações Unidas (ONU):

Actualmente vivemos num mundo dividido, a vários níveis. Os povos estão afastados por profundos hiatos de riqueza e oportunidades. Em muitas regiões, nacionalismos rivais são fonte de conflito. Demasiadas vezes, as identidades religiosas, culturais e étnicas são tratadas como fonte de cisões e diferenças para com o outro. Face a todas estas distinções, as alterações climáticas recordam-nos vivamente aquilo que todos nós temos em comum: chama-se planeta Terra. Todas as nações e todos os povos partilham a mesma atmosfera. E temos apenas uma. (Relatório de Desenvolvimento Humano 2007/ 2008: 2).

Para enfrentar o enorme e inadiável desafio do equilíbrio ao nível planetário, pode ser utilizado um conjunto de instrumentos de política: transferências financeiras, despesa pública para aumentar as oportunidades das populações mais carenciadas e desprotegidas, por exemplo, através de investimentos na saúde, educação e infra-estruturas, transferência de *know-how* e recursos humanos qualificados e, finalmente, instrumentos de participação da sociedade civil aos quais deverão ser adequadas novas estratégias e opções.

De igual modo, as práticas de comércio internacional podem abrir oportunidades para os países mais pobres com impactos multidimensionais. À semelhança do que se vem passando desde 1950, em que o comércio aumen-

tou cerca de 15 vezes, o rendimento *per capita* quase que triplicou, a esperança média de vida cresceu cerca de 20 anos, a mortalidade infantil diminuiu cerca de dois terços e milhões saíram da pobreza.

A multiculturalidade, neste mundo de cerca de 6,5 mil milhões de pessoas, é um fenómeno sem fronteiras. Em 2050, estima-se que tenha mais de nove mil milhões, dos quais se prevê que oito mil milhões vivam lado a lado em países em desenvolvimento.

Haverá uma alteração na distribuição das populações. À medida que a população aumenta nos países em desenvolvimento, a população dos países desenvolvidos envelhecerá. A ONU alertou para este fenómeno do envelhecimento da população mundial, pela primeira vez, em 1982, aquando da realização da primeira conferência organizada sobre esta questão e em que foi adoptado o Plano de Acção Internacional sobre o Envelhecimento.

O Relatório do "*World Economic and Social Survey*" de 2007 prevê também que, em 2050, cerca de dois biliões de pessoas tenham sessenta ou mais anos, das quais 80% irão viver nos países desenvolvidos. O mesmo documento avança que este fenómeno reflecte o progresso humano e que o aumento da longevidade e a baixa mortalidade significam uma oportunidade, através de uma maior participação das pessoas idosas na sociedade, mas coloca igualmente alguns desafios ao nível do crescimento económico devido ao reduzido número de activos, à pressão sobre os sistemas de pensões e cuidados de saúde.

Segundo o "Relatório de Desenvolvimento Humano" (2001), a pobreza continua a atingir uma grande parte da população mundial. Três mil milhões de pessoas vivem no limiar da pobreza sendo que mais de mil milhões de pessoas sobrevivem com menos de um dólar por dia e, as restantes, dos três mil milhões, com menos de dois dólares. Cerca de trinta mil crianças morrem, diariamente, em resultado de extrema pobreza.

Ao nível mundial, e apesar de todos os avanços tecnológicos, mais de mil milhões de pessoas continuam sem acesso a água potável.

No mundo actual, cada vez mais próspero e interdependente, morrem mais crianças devido à falta de água potável e de instalações sanitárias do que por qualquer outra causa. A exclusão do acesso a água potável e ao saneamento básico destrói mais vidas humanas do que qualquer conflito armado ou acção terrorista. (Relatório de Desenvolvimento Humano, 2006: 27).

Há sete anos, líderes políticos de todo o mundo reuniram-se para definir metas que acelerassem o progresso de desenvolvimento humano. Os Objectivos de Desenvolvimento do Milénio (ODM) definiram uma nova ambição para 2015. (Relatório de Desenvolvimento Humano, 2007/ 8: 1).

Subscritos por cento e oitenta e nove governos, os ODM exprimem uma vontade colectiva de um combate mais concertado para:

Objectivo 1: Erradicar a pobreza extrema e a fome.

Meta 1. Reduzir para metade, entre 1990 e 2015, a proporção de população cujo rendimento é inferior a um dólar por dia.

Meta 2. Reduzir para metade, entre 1990 e 2015, a proporção de população afectada pela fome.

Objectivo 2: Atingir o ensino primário universal.

Meta 3. Garantir que, até 2015, todas as crianças, de ambos os sexos, terminem um ciclo completo de ensino primário.

Objectivo 3: Promover igualdade de género e a capacitação das mulheres.

Meta 4. Eliminar a disparidade de género no ensino primário e secundário, se possível até 2005, e em todos os níveis de ensino, o mais tardar até 2015.

Objectivo 4: Reduzir a mortalidade infantil.

Meta 5. Reduzir em dois terços, entre 1990 e 2015, a taxa de

mortalidade de crianças com menos de 5 anos.

Objectivo 5: Melhorar a saúde materna.

Meta 6. Reduzir em três quartos, entre 1990 e 2015, a taxa de mortalidade materna.

Objectivo 6: Combater o HIV/ SIDA, a malária e outras doenças.

Meta 7. Até 2015, parar e começar a inverter a propagação do HIV/ SIDA.

Meta 8. Até 2015, parar e começar a inverter a tendência actual da incidência da malária e de outras doenças graves.

Objectivo 7: Garantir a sustentabilidade ambiental.

Meta 9. Integrar os princípios do desenvolvimento sustentável nas políticas e programas nacionais e inverter a actual tendência para a perda de recursos ambientais.

Meta 10. Reduzir para metade, até 2015, a percentagem de população sem acesso permanente a água potável.

Meta 11. Até 2020, melhorar significativamente a vida de pelo menos 100 milhões de habitantes de bairros degradados.

Objectivo 8: Criar uma parceria global para o desenvolvimento.

Meta 12. Continuar a desenvolver um sistema comercial e financeiro multilateral aberto, baseado em regras, previsível e não discriminatório.

Meta 13. Satisfazer as necessidades especiais dos Países Menos Avançados.

Meta 14. Satisfazer as necessidades especiais dos países sem litoral e dos pequenos Estados insulares em desenvolvimento.

Meta 15. Tratar de forma integrada o problema da dívida dos países em desenvolvimento, através de medidas nacionais e internacionais, por forma a tornar a sua dívida sustentável a longo prazo.

Meta 16. Em cooperação com os países em desenvolvimento, formular e aplicar estratégias que proporcionem aos jovens trabalho condigno e produtivo.

Meta 17. Em cooperação com as empresas farmacêuticas, pro-

porcionar o acesso a medicamentos essenciais a preços acessíveis, aos países em desenvolvimento.

Meta 18. Em cooperação com o sector privado, tornar acessíveis os benefícios das novas tecnologias, em especial das tecnologias de informação e comunicação. (OCDE, 2004: 59).

Apesar da legitimidade da ambição, a falta de concretização das metas traçadas não diminui a sua importância, antes deverá reforçar a consciência da classe política e dos cidadãos para a inevitabilidade de se assumir que os objectivos traçados continuam actuais, só será necessário redobrar a cooperação internacional e ajustar as medidas a novos obstáculos, como salienta o mais recente Relatório:

Muito foi conquistado, apesar de vários países permanecerem perdidos no rumo que deveriam seguir. As alterações climáticas estão a dificultar os esforços para a concretização da promessa de se alcançar os ODMs. (Relatório de Desenvolvimento Humano, 2007/ 8: 1).

O momento que atravessamos pode ser uma oportunidade para iniciar colaborações em torno de finalidades comuns, sobretudo de democratização e de inovação do modelo económico. As empresas mundiais, sendo motoras da globalização, transportam consigo alguns efeitos negativos, mas são simultaneamente veículo de transmissão de valores ao nível do respeito pelos direitos humanos, ainda que por imposição de normativos legais, defendidos e consagrados internacionalmente, ou, por meras estratégias de *marketing* e ainda parcerias em projectos de desenvolvimento dessas mesmas comunidades.

O caminho para o crescimento económico global, e para altos níveis de saúde e educação, é a formulação de políticas para o país e não para grupos de interesses. As políticas para grupos de interesses são um problema em todos os países e não só nos culturalmente diversificados. Na verdade, o objectivo das democracias é gerir interesses opostos através de um sistema político

transparente e do diálogo aberto. (Relatório de Desenvolvimento Humano, 2004: 43).

A globalização envolve ainda o aumento do volume de negócios, o complexo crescimento das relações comerciais, o aumento das movimentações de pessoas, bens e capital em todo o mundo. É uma dinâmica pela qual o mundo se tornou mais interdependente e interligado. E, embora os benefícios da globalização estejam a ser lentos a chegar aos mais necessitados, o crescimento das comunicações digitais possibilita às pessoas, em segundos, saber o que se passa no outro lado do planeta e, ao nível global, permite o desenvolvimento do capital humano e a partilha e produção de conhecimento.

No contexto actual de intensificação da globalização, um dos seus efeitos negativos é a emergência ou amplificação de situações de risco que se podem verificar através da ruptura dos equilíbrios sociais à escala local, sobretudo quando ocorre a deslocalização das empresas para outros locais e emerge o desemprego ou o emprego precário, ou, ainda, quando a globalização põe as grandes empresas em contacto com as pequenas comunidades locais, dando ênfase às desigualdades, pondo em causa modos de vida tradicionais e aumentando as hipóteses de corrupção.

Conforme concluem Hespanha e Carapinheiro, "... todos estes fenómenos são apenas alguns dos sinais do lado negro do sistema económico em que vivemos, o capitalismo globalizado." (2001: 13).

Pelos motivos descritos, a globalização é considerada, por muitos autores, como um dos factores que mais contribui para a mudança.

Estudar as transformações sociais significa examinar os diferentes modos como a globalização interfere ao nível de comunidades locais e de sociedades nacionais com experiências históricas, padrões económicos e sociais, instituições políticas e culturais altamente diversificados. (Castles, 2002: 130).

A quebra sucessiva de barreiras políticas, culturais, geográficas e comerciais, ao longo das últimas décadas, tem vindo a proporcionar uma dinâmica de mudança imprevisível e desafios carregados de incerteza, mas nunca, como hoje, os povos estiveram tão ligados.

Concluimos ainda, com *Castles*:

... a renovação da teoria social deveria tomar como ponto de partida as transformações globais que ocorrem no dealbar do século XXI. À medida que as ligações transnacionais penetram em todas as esferas da vida em sociedade, as fronteiras nacionais tornam-se cada vez mais porosas e as autonomias locais perdem importância. As comunidades e as regiões tornam-se mais interligadas e mutuamente dependentes. (2002: 124).

**contextualização
e enquadramento
da temática**

Contextualização Socioeconómica da Europa

O processo até aqui descrito aponta, por um lado, para uma universalização da economia capitalista e, por outro, para a emancipação de espaços regionais, com assinalável poder nas relações internacionais. Nestes espaços, a homogeneização, a perda de poder pelas diferentes unidades políticas e a livre circulação de recursos materiais e humanos tenderão a ser incrementados. (Martins, 2000: 153).

Em 1957, foi assinado pela Alemanha, Bélgica, França, Itália, Luxemburgo e Países Baixos, o Tratado de Roma dando origem à Comunidade Económica Europeia (CEE). Este foi o início de um processo de pacificação e unidade económica, que já dura há mais de cinquenta anos, e, ainda, de uma forte intercooperação. Mais tarde, vieram juntar-se-lhes outros países, entre eles, os designados “Quatro da Coesão” (Irlanda, Espanha, Portugal e Grécia). O alargamento para Leste e para vinte e cinco Estados-Membros, em 1 de Maio de 2004, representou o maior desafio, até este momento, na União Europeia (UE). A Bulgária e a Roménia apenas aderiram à UE, em 1 de Janeiro de 2007.

No entanto, a *performance* económica da UE é muito diversa. “Enquanto a estabilidade macroeconómica melhorou consideravelmente e uma forte ênfase na coesão foi preservada, o sistema económico da UE falhou na realização de um desempenho de crescimento satisfatório...” (Sapir, 2003: 1).

Todos os Estados-Membros da Europa alargada se encontram perante uma necessidade urgente de travar a situação de desemprego em que se encontram 17 milhões de europeus. De acordo com o “Relatório Conjunto sobre Protecção Social e Inclusão Social 2007” subsistem “... desafios persistentes em matéria de exclusão social, pobreza e desigualdade e imperativos de modernização dos sistemas de protecção social.” (2007: 2).

Em 1 de Janeiro de 2003, a população da União Europeia dos 15 (UE-15) contava com quase 379 milhões de cidadãos, à qual se somaram mais 74,3 milhões de novos cidadãos dos dez novos Estados-Membros. O alargamento representou assim um aumento de quase 20% na população da UE, que passou a ser de 453 milhões de habitantes e, em termos de população, a terceira unidade geográfica no mundo. A proporção da população mundial (6,3 mil milhões de habitantes) que vive na UE passou de 6,1% para 7,2%, fazendo da UE a terceira entidade política, em termos demográficos, a seguir à China (quase 1,3 mil milhões de habitantes em 2003) e à Índia (1,1 mil milhões), 55% superior aos EUA (292 milhões) e 3,5 vezes mais povoada do que o Japão (128 milhões).

Todavia, a percentagem da população mundial que vive nos países da UE alargada, decresceu ao longo do século XX e continuará a decrescer nas próximas décadas, em resultado do crescimento demográfico acelerado nos países em desenvolvimento. As previsões apontam para que, em 2030, a população da actual UE-25 represente apenas 6% da população mundial.

Actualmente, quase três quartos da população da UE vivem em seis dos 25 Estados-Membros, designadamente: Alemanha, Reino Unido, França, Itália, Polónia e Espanha, enquanto um quarto se distribui por dezanove Estados-Membros pouco e muito pouco povoados.

Os padrões migratórios mudaram progressivamente desde o final do século XX, sendo que o espaço europeu, ao alargar o número de países sem fronteiras, deu origem a que países antes de emigração passassem a destino de migrantes.

Todos os países da UE-15, e muitos dos novos Estados-Membros da Europa Central e Oriental, foram afectados pelo surto migratório dos anos noventa, em que se verificou um aumento considerável da imigração, em termos de número e de importância. Nestes últimos, registou-se um aumento dos fluxos

migratórios para Oeste e o crescimento demográfico foi mesmo negativo, em algumas das Repúblicas Bálticas, como resultado da emigração.

Em 2004, registou-se um fluxo de 1,8 milhões de imigrantes com destino à UE, e, segundo as projecções do *Eurostat* serão 40 milhões, em 2050.

De acordo com as metas de Barcelona, fixadas em 2002, todos os Estados-Membros deveriam providenciar cuidados às crianças, no mínimo a 90% das crianças entre os 3 anos e a idade de escolaridade obrigatória e, pelo menos, em 33% das crianças com menos de 3 anos. Sete Estados-Membros já atingiram a primeira meta e quatro atingiram a segunda.

Há cerca de noventa e quatro milhões de crianças e jovens com menos de 18 anos a viver na UE. Cerca de 19% (vinte milhões) tem conhecido um risco acima da média do nível da pobreza. Este risco é maior do que para os adultos (16%) e depende não só da composição familiar, bem como do acesso dos pais ao emprego.

A proporção de crianças que vivem na pobreza varia entre 2,4% na Dinamarca e 16,6% na Itália. Conforme *Barrington-Leach* (2007), ela aumentou nos anos noventa em catorze dos dezassete Estados-Membros da UE, para os quais há dados disponíveis.

As crianças pobres têm menos probabilidades do que as outras crianças de obter sucesso escolar, o que leva a um abandono precoce do sistema de ensino. Em média, 15% dos jovens estão nessa situação e em alguns países a situação é extremamente grave.

Segundo os dados referidos no Relatório "Situação Social na União Europeia 2004" (2004) em 2002, 77% dos jovens entre os 20 e os 24 anos, na UE-25, possuíam habilitações correspondentes ao ensino secundário superior. Simultaneamente, 17% das pessoas no escalão dos 18-24 tinham aban-

donado o sistema de ensino com habilitações que não superavam, nos melhores casos, o secundário inferior.

No entanto, o Livro Verde “Uma nova solidariedade entre gerações face às mutações demográficas” (2005) refere uma evolução nas qualificações, exemplificando com o nível de habilitações na UE-15, onde quase 28% dos indivíduos na faixa etária dos 25 aos 34 anos tinham, em 2003, educação de nível superior contra apenas 16% das pessoas entre os 55-64 anos.

Embora os níveis de educação estejam a aumentar, nas regiões menos desenvolvidas permanecem ainda baixos, o que colocará em causa os objetivos da Estratégia de Lisboa, isto se considerarmos que a existência de activos qualificados é um dos factores primordiais da chamada Sociedade do Conhecimento competitiva.

Em 2005, 23% das pessoas com idades compreendidas entre os 25-64 anos, na UE, tiveram uma formação equivalente ao terceiro ciclo de educação, na Finlândia atingiu os 35% e o valor mais baixo registou-se na Roménia onde a proporção foi de 10%. O “Quarto Relatório sobre a Coesão Económica e Social” (2007) refere ainda que as diferenças entre as regiões são ainda maiores e não estão a convergir. Em média, as regiões menos desenvolvidas têm uma proporção menor de pessoas com idades entre os 25-64 anos com o 3º ciclo de escolaridade.

É na faixa etária dos 25-34 anos que se pode verificar as melhorias que se têm vindo a produzir ao longo do tempo, onde existe uma percentagem já significativa de europeus com um grau universitário ou equivalente, representando, hoje, quase o dobro da proporção da geração mais idosa com idades compreendidas entre os 55-64 anos. No entanto, em alguns Estados-Membros, nomeadamente na Roménia, República Checa, Itália e Eslováquia, os níveis de habilitações dos jovens estão em atraso.

Ainda assim, pode-se afirmar, que os níveis de habilitações da população europeia, em geral, melhoraram significativamente nos últimos trinta anos, em especial no que diz respeito às mulheres.

Entre 1997 e 2002, a maior parte dos novos empregos, na UE, foram criados no sector dos serviços que, presentemente, representa 70% do valor acrescentado da UE.

Nos países da coesão, o emprego progrediu muito em dez anos, sobretudo em Espanha e na Irlanda, e em menor escala, em Portugal e na Grécia. Apenas 43% das pessoas em idade de trabalhar ocupavam, em 2002, um emprego nas regiões do Sul da Itália, mas mais de 199 milhões de pessoas tinham um emprego na UE alargada, o que traduzia um aumento de 11,5 milhões desde 1996. De 1997 até 2001, o crescimento anual variou entre os 0,9% e 1,6%, mas, em 2002, o crescimento do emprego quase estagnou, tendo a taxa de emprego atingido 64,3%. Nesse ano, a taxa de emprego da população, no escalão dos 15-64 anos, foi de 62,9%.

O Relatório anual, "*Employment in Europe*", indicava que "No início de 2003, o emprego na UE-15, seguiu a tendência do ano anterior, continuando a verificar-se uma certa estagnação." (2003: 9).

Em 2005, a taxa de emprego na UE situava-se a um pouco menos de 64% (63,8%), tendo-se verificado um ligeiro aumento em relação ao ano anterior.

No período entre 2000 e 2005, houve um decréscimo efectivo no emprego dos jovens (15-24 anos), resultante, maioritariamente, do declínio do emprego dos jovens no sector industrial (essencialmente na manufactura), mas também na agricultura. Por outro lado, segundo o "*Employment in Europe 2006*", para estes trabalhadores, a redução do emprego na indústria e na agricultura foi mais do que compensada pelos grandes aumentos do

emprego no sector dos serviços, especialmente em sectores como “imobiliárias, alugueres e actividades empresariais” e “saúde e acção social”.

Em 2006, na UE-27, a taxa de emprego para os jovens continuava baixa (36,3%).

No que diz respeito ao desemprego juvenil, em especial o dos jovens imigrantes, em 2004, na UE-25 era duas vezes superior ao desemprego total (18,7%). Em 2006, o desemprego juvenil na faixa etária dos 15-24 anos situava-se nos 17,4%.

Após o lançamento da Estratégia de Lisboa, em 2000, seis dos oito milhões de empregos criados na UE foram ocupados por mulheres.

Em 2005, a taxa de emprego das mulheres registou o 12º ano consecutivo em alta, cifrando-se em 56,3%, o que corresponde a 2,7 pontos acima do nível registado em 2000, contra 0,1 pontos de aumento para a taxa de emprego dos homens. O prosseguimento desta tendência positiva torna possível o cumprimento da meta de Lisboa, de 60% para a taxa de emprego feminino, em 2010. Também, a evolução ascendente da taxa de emprego das mulheres com mais de 55 anos foi nitidamente mais rápida do que a dos homens, situando-se, em 2005, nos 33,7%, o que corresponde a mais 7 pontos do que em 2000.

Em consequência, o diferencial entre as taxas de emprego das mulheres e dos homens baixou para 15,0 pontos, em 2005, o que representa uma queda de 2,6 pontos em cinco anos. Importa notar que as diferenças variam fortemente em função da idade, sendo de apenas 5,9 pontos nos jovens (15-24 anos), de 16,7 pontos na faixa dos 25-54 anos e atingindo um pico de 18,1 pontos no escalão dos mais de 55 anos.

A evolução positiva do emprego das mulheres reflecte-se, também, no de-

clínio proporcionalmente mais rápido das correspondentes taxas de desemprego, cujo diferencial em relação às dos homens passou de 2,8, em 2000, para 2,0, em 2005.

Por outro lado, o mercado do emprego continua, em grande medida, segmentado. A evolução dos índices de segregação profissional e sectorial, por sexo, não apresenta perspectivas significativas de diminuição. Parece pois, que o aumento do emprego das mulheres se verifica, principalmente, em sectores de actividade e em profissões onde a sua presença já é maioritária.

No emprego por conta de outrem, quatro em cada dez mulheres trabalham na administração pública, no sector educativo, na saúde e acção social, enquanto metade das mulheres são empregadas administrativas, vendedoras ou trabalhadoras pouco ou nada qualificadas.

A taxa mais elevada de emprego feminino situa-se nos países escandinavos. Na Suécia e na Dinamarca mais de 80% das mulheres com idades compreendidas entre os 25-54 anos estão empregadas. A taxa mais baixa situa-se nos países mediterrânicos.

Apesar de se ter verificado algum aumento no emprego, nomeadamente em alguns grupos-alvo, o caminho para atingir a meta da Estratégia de Lisboa continua a ser muito lento e os números apontados para resolver o equilíbrio que será necessário atingir, não são unânimes. Este é um dos motivos pelos quais se coloca tanto a tónica em manter os trabalhadores mais velhos no mercado de trabalho.

De acordo com o "Quarto Relatório sobre a Coesão Económica e Social" (2007), durante o período de 2000-2005, as estimativas sugerem a criação de cerca de 450.000 empregos em seis países europeus, mas, para o período de 2007-2013 e para atingir as metas de Lisboa, a UE precisava de criar mais de 23,5 milhões de postos de trabalho, dos quais, sete milhões para

serem ocupados por mulheres, e outros sete por cidadãos na faixa etária dos 55 aos 64 anos. Uma das medidas que tem vindo a ser defendida para aumentar a taxa de emprego, como acima referimos, será a de atrasar a saída do mercado de trabalho prolongando a vida activa.

As mudanças demográficas em curso também significam que a população em idade de trabalhar, na Europa, vai diminuir de 2010 em diante. Os estudos da Comissão Europeia (CE) mostram que a população em idade de trabalhar (15 a 64 anos) vai descer em 16% (ou 48 milhões), por volta de 2050, enquanto que a população idosa (com idade superior ou igual a 65 anos) vai aumentar rapidamente em 77% (ou 58 milhões).

... a imigração pode ter efeitos positivos no funcionamento do Mercado Interno aliviando faltas de trabalho em certas áreas. Novos empregos podem ser criados, por exemplo no sector da construção, serviços domésticos, hotéis e restaurantes. Imigrantes altamente qualificados podem trazer aptidões científicas, técnicas e inovadoras que expandem as capacidades da produção, contribuindo assim para a criação de novas indústrias e para o aumento do crescimento a longo prazo através da acumulação do capital humano. (2007: 11).

O Comité Económico e Social Europeu (CESE), relativamente ao papel e peso da imigração face às alterações demográficas, recomendou na sua reunião plenária de Março de 2007, que se valorizem as competências, a experiência profissional e os diplomas dos imigrantes.

Segundo Ana Vicente:

Igualdade não significa que as mulheres queiram ser homens, nem que os homens queiram ser mulheres. Igualdade significa respeito mútuo, reconhecimento da identidade de cada pessoa, respeitada porque é um ser humano. Igualdade de oportunidades

não significa igualizar as pessoas, ou seja apagar as diferenças e as identidades mas antes proporcionar condições para que cada pessoa possa desenvolver o seu talento e as suas capacidades. (1999: 15).

Na UE, a integração da perspectiva de género aparece pela primeira vez como estratégia no “Terceiro Programa Comunitário a Médio Prazo sobre a Igualdade de Oportunidades entre as Mulheres e os Homens (1991-95)”. Tornou-se um tema central do “Quarto Programa Comunitário a Médio Prazo sobre a Igualdade de Oportunidades entre as Mulheres e os Homens (1996-2000)”.

Em Fevereiro de 1996, a CE adopta uma Comunicação sobre este tema.

A 2 de Outubro de 1997, o Tratado de Amesterdão contribuiu para dar às questões da igualdade de género um lugar de maior importância no Quadro da Cooperação Comunitária, tornando-se a igualdade de género um dos objectivos fundamentais do Tratado da União Europeia.

A 20 de Dezembro de 2000, o Conselho Europeu adopta uma decisão que estabelece um Programa de Acção Comunitário para o período compreendido entre 1 de Janeiro de 2001 a 31 de Dezembro de 2005, o qual

... congrega todas as políticas e acções comunitárias orientadas para a concretização da igualdade entre homens e mulheres, incluindo as políticas de integração da dimensão de género e as acções específicas dirigidas às mulheres.

Na Comunicação da CE sobre o mesmo tema, “Rumo a uma Estratégia – Quadro da Comunidade para a Igualdade entre Homens e Mulheres (2001-2005)”, o *mainstreaming* é, de novo, referido como a estratégia a ser adoptada, por forma a ultrapassar as desigualdades estruturais que ainda subsistem entre

as mulheres e os homens, não deixando de lado a execução de acções específicas em prol das mulheres.

A CE definiu um quadro de orientações para alcançar a renovação demográfica através da melhoria da conciliação entre a vida profissional, a vida privada e a vida familiar (licença parental, organização do trabalho mais flexível, aplicação dos compromissos assumidos, aquando do Conselho Europeu de Barcelona, sobre a disponibilização de um conjunto de dispositivos de apoio às crianças).

Os progressos alcançados são significativos, mas persistem ainda flagrantes assimetrias quanto a oportunidades, direitos e deveres, entre as mulheres e os homens, que urge corrigir pela implicação que têm no desenvolvimento da sociedade.

Ao nível da UE, a representação das mulheres no Parlamento Europeu tem vindo a aumentar constantemente com cada eleição desde 1984, sendo de 31%, em Janeiro de 2004 (últimas eleições: Junho de 1999) e actualmente de 33% (eleições de 2004). Nas câmaras baixas ou câmaras únicas dos Parلامentos Nacionais, as mulheres continuam sub-representadas em todos os Estados-Membros, com proporções que variavam, em 2003, entre os 8%, em Malta, e os 45% na Suécia. A média actualmente é de 24%.

Embora as mulheres sejam a maioria dos licenciados (59%), a sua segregação está presente na educação tal como no mercado de trabalho, o que se pode verificar através da sua presença em áreas que estão fortemente estereotipadas. Uma outra forma de segregação reside no facto de estas ganharem menos 15% do que os homens por cada hora de trabalho.

A promoção da igualdade entre as mulheres e os homens é parte integrante da promoção dos direitos humanos que incluem, para umas e para outros, o direito de participarem plenamente, como parceiros iguais, em todos os

aspectos da vida. O caminho para a igualdade implica o respeito pelas diferenças e não a sua hierarquização. É necessário redesenhar e modernizar o actual paradigma e perspectivar uma forma de organização social onde os homens e as mulheres participem de forma mais igual em todas as esferas da vida económica, social e política. Para tal, só parece existir um caminho: o da conciliação entre a vida familiar e profissional e o da partilha das tarefas familiares e domésticas.

A construção de um novo equilíbrio entre a vida profissional e familiar das mulheres e dos homens constitui uma questão chave para a prossecução de uma cultura de efectiva igualdade de género e de oportunidades.

Constata-se que a organização do modelo social mudou consideravelmente nos últimos anos, pelo que é necessário encontrar novas formas de organização do trabalho que permitam uma maior flexibilidade. O papel dos parceiros sociais é crucial neste domínio.

A Escola desempenha um papel fundamental na transmissão de valores e nas opções profissionais das/ dos jovens. Por esta razão é imperioso que a dimensão de género seja incluída na formação das crianças e jovens, desde os primeiros níveis de ensino, de forma a eliminar os estereótipos em função do sexo e promover a educação para a igualdade.

A Cultura é, nas suas diversas manifestações e dimensões, transversal a toda a sociedade, ocupando um papel central no campo das políticas sectoriais, cujo primeiro objectivo é o de fomentar o primado da pessoa humana e da cidadania. A criatividade e o conhecimento, potenciadas pela produção e pela fruição da Cultura, permitem reconhecer o passado, entender o presente e perspectivar o futuro. Garantindo-se um melhor e mais abrangente acesso à Cultura possibilita-se, às mulheres e homens, um exercício pleno das capacidades e dos seus direitos enquanto Cidadãos.

A Igualdade de Direitos e de Oportunidades para mulheres e homens constitui, hoje, um requisito da Justiça e da Democracia, valores fundamentais da sociedade europeia em que vivemos.

Em 2001, o Livro Branco “Governança Europeia” enfatizava que os princípios em que se baseavam as suas propostas eram cinco:

... abertura, participação, responsabilização, eficácia e coerência. Cada um destes princípios é fundamental para a instauração de uma governança mais democrática. São eles que constituem a base da democracia e do Estado de direito nos Estados-Membros, mas aplicam-se a todos os níveis de governo – global, europeu, nacional, regional e local... (2001: 11).

Os cidadãos europeus desejam fortemente uma maior intervenção da UE num grande número de domínios: criação de emprego, gestão da globalização, luta contra o terrorismo e criminalidade organizada, promoção do desenvolvimento sustentável e solidariedade. Contudo, e como referia o Livro Branco, os cidadãos europeus mantêm-se apáticos e indiferentes, desconhecendo os mecanismos e as instituições em quem delegam a responsabilidade das políticas. Por esse motivo, a primeira proposta que foi apresentada, no citado Livro Branco, foi de reforço da participação e, mais uma vez, foi expresso o princípio de que este deveria ser fundamental a qualquer nível de governo.

A democracia depende da capacidade dos cidadãos participarem no debate público. Para o efeito, devem ter acesso a uma informação fiável sobre os assuntos europeus e poder acompanhar o processo político ao longo das suas diferentes fases. (2001: 12).

O processo em curso de ratificação do novo Tratado de Lisboa, que, segundo os seus defensores, visa facilitar o funcionamento das instituições da UE de 27 Estados ilustra bem o cada vez maior distanciamento dos cidadãos eu-

ropeus se compararmos com o que aconteceu em 2005, em que o projecto de Tratado Constitucional, que este Tratado substitui, foi rejeitado pelos referendos realizados em França e na Holanda encerrando assim o processo.

Esta situação é ainda mais preocupante quando a UE se defronta com desafios complexos e que podem colocar em causa a estabilidade social.

Em Dezembro de 2007, a CE divulgou que na UE-27 há setenta e oito milhões de pessoas – o correspondente a 16% da população – que vivem em risco de pobreza. Na mesma notícia foram referidos dados recentes dos inquéritos Eurobarómetro que revelam a existência da percepção que os cidadãos europeus têm da pobreza enquanto problema generalizado. Na UE, os cidadãos consideram que à sua volta, uma em cada três pessoas (29%) vive em situação de pobreza e que uma em cada dez sofre de pobreza extrema. Em todos os Estados-Membros, parte da população está sujeita à exclusão e a privações, enfrentando frequentemente restrições no acesso aos serviços básicos. 19% das crianças estão em risco de pobreza e uma em cada dez vive em agregados familiares onde ninguém trabalha.

Na UE, o limiar da pobreza relativa corresponde a 60% do rendimento médio. A pobreza é, pois, um conceito relativo, definido em relação ao nível geral de prosperidade de cada país e expresso com referência a um valor central da distribuição do rendimento, tendo em conta a dimensão do agregado familiar. Com base nesta definição e segundo o Relatório "A Situação Social na União Europeia 2004" (2004), a pobreza atinge 15% da população dos países da UE-15, cerca de sessenta milhões de pessoas, e uma proporção análoga em oito dos novos Estados-Membros para os quais existem dados comparáveis (excluindo a Hungria e a Eslováquia). O nível mais baixo da pobreza relativa na nova UE encontra-se na Eslováquia (5%) e o mais elevado na Irlanda, Grécia e Portugal, com cerca de 20% da população a viver abaixo do limiar dos 60%.

Vários estudos apontam como populações mais susceptíveis a risco de pobreza, os jovens, os desempregados, os inactivos, as famílias monoparentais, as pessoas portadoras de deficiência, os doentes crónicos, os idosos, sobretudo as mulheres idosas, e minorias étnicas. Esta situação é agravada quando residem em zonas de forte concentração populacional ou zonas degradadas do ponto de vista habitacional.

Segundo dados publicados pela *Eurochild*, nos 490 milhões de cidadãos da UE, 94 milhões têm menos de 18 anos, 72 milhões vivem na pobreza e desses, 18 milhões têm menos de 18 anos, isto significa que 19% das crianças da UE vivem em risco de pobreza.

Em 2005, o risco de pobreza nas mulheres com mais de 65 anos era de 20% e constituíam a maioria dos inactivos. Valores que explicam ser este um dos grupos mais expostos ao risco de pobreza.

A partir do Conselho Europeu de Lisboa, de Março de 2000, e no sentido de integrar as políticas de protecção social e inclusão social, no direito comunitário, foi criado no interior da União, o mecanismo do Método Aberto de Coordenação (MAC). Este método permite definir objectivos comuns e comparar as boas práticas, entre Estados-Membros, em três domínios: a inclusão social (desde 2000), as pensões e regimes de reforma (desde 2001) e o futuro do sector da saúde e dos cuidados continuados (desde 2004). Em termos práticos, o funcionamento do MAC consiste na elaboração de objectivos gerais comuns e de planos de acção, e relatórios nacionais que estabelecem a política que os Estados-Membros prevêem desenvolver para atingir os objectivos comuns, e, ainda, na avaliação desses planos e estratégias noutros relatórios conjuntos da Comissão e do Conselho.

A fim de melhor coordenar, entre si, os processos sociais e de os alinhar com a Estratégia de Lisboa, em especial com as grandes orientações das políticas económicas e a Estratégia Europeia para o Emprego (EEE), foi decidido que,

a partir de 2003, se procederia à racionalização do MAC. Esta decisão foi tomada por ter sido percebida a dificuldade em tratar, de forma sectorizada, algumas questões, tais como as que se relacionam com a sustentabilidade dos regimes de segurança social e dos sistemas da saúde e de cuidados de longa duração, que dependem muito do contexto histórico de cada país e dos recursos financeiros e humanos. Os recursos são importantes, embora existam evidentes diferenças nas despesas, por exemplo na saúde, (entre 5% e 11% do PIB, em 2003) e no número de pessoas empregadas (entre 3% e 10% da população em idade activa). Em muitos dos Estados-Membros são necessárias medidas para reforçar a fidelização e a oferta de recursos humanos da área da saúde, contudo, as situações são diferentes e variam muito entre os diferentes Estados-Membros, se alguns têm de mobilizar mais recursos para os cuidados de saúde e para os cuidados de longa duração, outros necessitam adoptar medidas para garantir a sua eficácia e sustentabilidade.

Segundo refere o mais recente "Relatório Conjunto sobre Protecção Social e Inclusão Social" de 22 de Fevereiro de 2007, os Estados-Membros da UE apresentaram, "... pela primeira vez, relatórios nacionais integrados sobre estratégias de inclusão social, pensões, cuidados de saúde e cuidados de longa duração."

Ainda é cedo para uma análise do significado desta fase da Europa, o certo é que o caminho a percorrer é longo se a abordagem não for unicamente económica mas de consolidação dos direitos sociais.

Contextualização Socioeconómica de Portugal

Portugal apresenta, em termos económicos, uma posição inferior, ao nível Europeu, devido a níveis de produtividade relativamente baixos, assentes numa produção essencialmente exportadora e muito dependente dos sectores tradicionais de mão-de-obra intensiva, que com a abertura dos mercados apresentam dificuldades acentuadas devido aos baixos níveis de instrução e qualificação dos trabalhadores.

O território nacional apresenta duas áreas metropolitanas que congregam cerca de 40% da população, da produção e dos rendimentos. Na região de Lisboa estão concentradas as actividades de maior valor acrescentado, conhecimento e serviços avançados, o que tem promovido uma dinâmica de crescimento e de emprego acentuada.

As grandes mudanças que se verificaram no país, nas últimas décadas, foram sobretudo ao nível do sector da indústria, construção, agricultura e pescas que foram perdendo o peso que durante muito tempo caracterizou o tecido económico português. Tal como na Europa, é o sector dos serviços que aumenta representando 71% do VAB e 58% da população activa.

João Ferrão, citado no “Relatório de Tipificação da Pobreza”, resume as três análises das dinâmicas de desenvolvimento do país mais tradicionais e

... defende que estas espacialidades ainda não perderam sentido, mas que uma outra forma de organização territorial está a emergir: organizada em arquipélago, produto de novas mobilidades e da sociedade da informação. A terciarização da estrutura de emprego, em Portugal, teria reforçado o papel das cidades como pólos de atracção de mão-de-obra, levando à formação de aglomerações em torno destas, muitas vezes, com traços de ruralidade. Por outro lado, os melhoramentos que conheceu a rede viária, bem como, a possibilidade de acesso a meios de trans-

porte rodoviários individuais, teriam levado ao aparecimento de "ilhas" ligadas entre si por auto-estradas e sistemas públicos de transporte, esquecendo os espaços intersticiais entre estas. (2005: 21).

No ano de 2001 (último Censos), a população residente em Portugal era de 10.356.117 indivíduos, dos quais 5.000.141 homens e 5.355.976 mulheres, resultando num aumento de 5% relativamente ao recenseamento de 1991.

Dados oficiais do Instituto Nacional de Estatística (INE) apontam para uma população de 10.569.592, no ano de 2005.

No que diz respeito ao nível de ensino atingido, em termos nacionais, a proporção de pessoas com o ensino básico ou inferior, na população activa dos 15 aos 64 anos, diminuiu desde 1998, tendo passado de 79,1%, nesse ano, para 70,5%, em 2005.

Relativamente aos activos que possuíam o ensino secundário e aos que detinham o ensino superior aumentaram de 11,6% e 9,3%, em 1998, para 15,4% e 14,1%, em 2005, respectivamente.

Em termos nacionais, segundo o Censos de 2001, 43,1% dos jovens, entre os 14 e os 18 anos, abandonaram a escola e a proporção de jovens dos 18 aos 24 anos que saíram precocemente da escola, que não frequentaram formação, e cujo nível de estudos não ultrapassa o ensino secundário inferior diminuiu de 46,6% em 1998, para 38,6% em 2005, o que continua a ser superior ao dobro da média verificada tanto na UE-25 como na UE-15.

Relativamente à qualificação dos activos, segundo fonte do Ministério do Trabalho e da Solidariedade (MTS), em 2000, mais de 37% dos activos ainda possuíam baixas qualificações e mesmo os que se encontravam classificados como qualificados também só possuíam o equivalente ao ensino

básico ou ainda menos.

Algumas das causas diagnosticadas para a perda de competitividade e atratividade do país irão perpetuar-se neste quadro. Apesar da adesão à Iniciativa Governamental Novas Oportunidades, ainda é cedo para avaliar a eficácia da mesma e o seu impacto ao nível do desempenho dos activos.

Ao nível nacional o emprego apresentava, em Junho de 2006, uma taxa de 68,1%, superior à taxa de Lisboa (67,4%) e à do Norte (66,4%). Contudo, em Março de 2007, já se verificavam oscilações nestes valores com uma queda de 0,7 no país e na Região Norte e, em Junho mais 0,3 pontos. O desemprego apresenta valores superiores à média dos últimos anos, em Portugal 7,3%, Lisboa 8,1% e na Região Norte 8,4%.

As projecções indicam que Portugal deverá enfrentar, nas próximas décadas, um envelhecimento demográfico mais acelerado do que a maioria dos Estados-Membros da UE. De acordo com as previsões demográficas do *Eurostat* (2005), o rácio de dependência dos idosos deverá aumentar de 25% em 2004, para 39% em 2030 e 58% em 2050.

Embora a protecção social pública se tenha alargado e atingido uma cobertura idêntica à dos restantes países europeus, segundo o *"Adequate and Sustainable Pensions"* (2006), editado pela CE, "... o aumento dos encargos com pensões é um dos mais altos na UE, de que resulta um grave risco para a sustentabilidade a longo prazo das finanças públicas."

O envelhecimento proporcionará, assim, sérios riscos através da redução da população potencialmente activa e, ao contribuir para a deterioração da evolução da massa salarial, concomitantemente, comprometerá o próprio equilíbrio financeiro do sistema de Segurança Social.

Neste contexto, cabe às autoridades políticas a salvaguarda dos referidos

equilíbrios procurando compensar essa progressiva quebra na população, potencialmente activa, com um incremento das taxas de participação no mercado de trabalho, com particular ênfase nos grupos menos integrados, os trabalhadores mais idosos e as mulheres. De acordo com o “Relatório de Estratégia – Pensões Seguras e Sustentáveis” (2005), deverá igualmente ser destacada a importância que assume a adequação das políticas de imigração.

A imprensa nacional destacou que a Região Norte “Já foi o motor económico do país e agora só os gregos produzem menos riqueza. Próximo quadro comunitário de apoio é tábua de salvação.”.

O contexto social e económico, internacional e do país, alterou-se substancialmente, assistindo-se a uma situação de crise, com agravamento brusco do desemprego e perda de competitividade da economia, com óbvias incidências na Região Norte, a qual continuou a evoluir a um ritmo inferior à média comunitária.

“O Norte está no seu pior momento”, afirmava ao Jornal de Notícias, em Maio de 2007, o Presidente da Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte (CCDR-N), Carlos Lage, mas basta olhar para alguns indicadores económicos e percorrer as ruas das maiores cidades ou das vilas mais pequenas para se perceber que a base económica tradicional está a desaparecer e que o peso dos seus representantes políticos é cada vez menor. No global, vive-se hoje pior no Norte do que há uma ou duas décadas e a qualidade de vida não pára de diminuir.

“Há vinte anos, o Norte ostentou o título de uma das dez regiões mais industrializadas da Europa”, lembra Valente de Oliveira numa entrevista ao Jornal de Notícias, também em Maio de 2007, onde refere que segundo os últimos dados disponíveis, em 2004, o Norte estava em quarto lugar, mas no *ranking* das mais pobres e a uma distância cada vez maior dos parceiros

européus. Entre os Quinze, só três regiões (todas elas gregas) produziam menos riqueza por habitante.

Os dados estatísticos recentes sobre a economia, a educação, o emprego, ou o rendimento *per capita* da população do Norte não são animadores e revelam um empobrecimento da região.

No período de 1997-2000, apesar dos acréscimos que tinha registado nos anos anteriores e à semelhança do que sucedeu, tanto ao nível nacional (73% em 1997, 68% em 2000) como nas restantes regiões portuguesas, o PIB *per capita* do Norte (61% em 1997, 56% em 2000) divergiu em relação à média europeia (CCDR-N, 2003).

Entre 2002 e 2003, o PIB regional registou uma quebra de cerca de 2% quando este já se encontrava perto de 18% abaixo da média de Portugal (CCDR-N, 2007).

O PIB *per capita* da Região Norte, em 2005, não evoluiu em relação à média da UE, apesar de representar 43% das exportações e 28% do PIB do país, e o PIB do Grande Porto ser o segundo mais elevado ao nível nacional. Já em relação à média nacional, o PIB regional regrediu nesse ano.

Ainda segundo dados do Norte 2015, em termos de média regional de PIB *per capita*, o Ave está muito próximo desse referencial e o Cávado um pouco abaixo; o Minho-Lima situa-se num patamar ainda mais baixo, próximo ao das NUTS III do interior predominantemente rural (Trás-os-Montes e Alto Douro). Por fim, um caso singular, o Tâmega, localizado numa zona de transição litoral-interior, apresenta, apesar da evolução favorável dos últimos anos, o pior indicador de PIB *per capita* ao nível regional e também nacional.

Embora a Região Norte continue a ser a principal fonte das exportações

portuguesas e tenha, nas suas relações internacionais, condições para assegurar a sua competitividade, contribuindo para a redução das diferenças socioeconómicas entre interior e litoral, o Norte não deixa de ser a quinta região mais pobre da UE-15 (trigésima nona da UE-25) e do País (NUTS II).

A Região Norte, com uma área total de 21.289 Km², tinha em 2001 uma densidade populacional de 171,8 hab/ Km², que variava dos 27 aos 1.567, que é cerca de 53% superior à densidade populacional nacional. Em 2,6% da sua área residem 36% dos seus habitantes e apresenta grandes manchas de desertificação.

Esta região é caracterizada por um litoral metropolitano, tendo o Porto como centro, apresenta um crescimento populacional acentuado, com cidades próximas suportadas por sectores produtivos tradicionais para mercados de exportação. À margem deste núcleo industrializado existe um outro, onde se verificou a conversão de zonas agro-florestais em industriais, polarizando situações de pobreza e de desintegração social, desemprego e marginalidade, junto das cidades. Mais para o interior, o território é predominantemente agrícola, com fraco desenvolvimento, baixo nível de vida e com tendência para a desertificação e envelhecimento da população.

João Ferrão (2000) defende que o desenvolvimento de relações de proximidade mutuamente benéficas e de natureza sinérgica pressupõe a capacidade de conciliar uma articulação territorial (coesão) e uma articulação funcional (integração) entre centros urbanos e áreas rurais envolventes.

Entre 1991 e 2001, a população residente no Norte de Portugal aumentou cerca de 6,2%, tendo-se verificado os maiores crescimentos no Grande Porto e no Distrito de Braga. A população urbana, em particular nas sedes de Concelho, tem vindo a crescer, passando entre 1991 e 2001 de 47 para 65%, o que fica aquém dos 80% da UE-15.

Apesar da região apresentar uma taxa de natalidade de 10% em 2005, variando entre 6,9 e 11,3%, era globalmente inferior aos 10,4% do país e aos 11,4% que apresentou em 2001.

Entre 1991 e 2005, a faixa etária até aos 14 anos passou de 22,1 para 16,4%, enquanto a faixa etária mais de 65 anos cresceu de 11,4 para 14,9%. Apesar destas alterações o Norte continua a ser a região mais jovem (residem 42% das crianças e 41% dos jovens do país) para além de apresentar uma proporção de jovens superior à dos idosos. Estes dados, só por si, ocultam a realidade das sub-regiões em que se acentua o envelhecimento, tal como nas zonas do Alto Douro com 20,1%, Trás-os-Montes com 23,7% e Minho-Lima com 20,7% de população com mais de 65 anos, por contraposição às sub-regiões do Ave e do Cávado que são mais jovens.

Em 2005, a Região Norte, com cerca de 35% da população nacional, ostentava uma taxa de crescimento da população superior à do Continente e a densidade populacional nas áreas predominante e medianamente urbanas é cerca do dobro da média de Portugal Continental.

No Norte, e para além do aumento populacional, já referido, no período 2001-2005 o número de famílias monoparentais aumentou mais de 20% e os alojamentos cresceram mais de 25%. Neste mesmo período, as áreas rurais do Norte perderam mais de 10% da sua população.

Relativamente às projecções para o período 2005-2015, no que diz respeito à população residente, prevê-se a manutenção dos valores, com um ligeiro aumento de 0,5% distribuído de forma diferente conforme as NUTS. Nos diferentes grupos etários prevê-se que a população com mais de 65 anos cresça na ordem dos 17%, enquanto que para a população jovem é esperado um decréscimo de cerca de 9,7%. As sub-regiões que irão ser mais afectadas pelo envelhecimento serão: o Ave, Grande Porto, Entre-Douro e Vouga, Tâmega e Cávado.

No entanto, em 2015 esta região continuará a ser a região do Continente com o índice de envelhecimento mais baixo (114,2 idosos por cada 100 jovens), apesar de apresentar a evolução mais acentuada no período em análise (taxa de variação de 29,4%).

Já para 2050, o Norte tenderá a aproximar-se dos valores nacionais, uma vez que as projecções indicam que a faixa etária da população com mais de 65 anos irá duplicar, enquanto a dos jovens até aos 15 anos irá diminuir 8%.

No contexto nacional a população da Região Norte tem, em termos globais, baixos níveis de instrução formal. De acordo com o documento “Qualificações e Formação Profissional na Região Norte”, elaborado pelos Peritos e pela Assessoria Técnica do Observatório do Emprego e Formação Profissional (OEFP), a Região Norte, quando comparada com as outras NUTS II, apresenta valores inferiores no que diz respeito a taxas de escolarização, abandono escolar precoce, falta de qualificação profissional dos jovens à entrada no mercado de trabalho e a baixa frequência de formações de requalificação e reconversão da população adulta, entre outros aspectos, sendo no Vale do Tâmega a zona onde estes indicadores assumem valores mais críticos.

Ainda assim, a região apresenta uma melhoria das qualificações da população residente.

A Iniciativa Novas Oportunidades constitui um pilar das políticas de emprego e formação profissional. Assenta no princípio de que o nível secundário é o objectivo de referência e em dois pilares fundamentais: o envolvimento dos jovens em cursos profissionalizantes e os adultos, activos, em percursos qualificantes, a partir do processo de reconhecimento de competências adquiridas pela experiência, e propondo-lhes uma oferta de percursos formativos adequados ao ponto de partida de cada um.

No Norte, em Maio de 2007, já existiam 95 Centros Novas Oportunidades

(CNO) apresentando, esta região, o maior número dos inscritos nesta Iniciativa, sendo estes também maioritariamente activos.

É uma região marcadamente exportadora de produtos manufacturados (43,5% do volume nacional) no sector do têxtil e calçado, tem mais de 45% das empresas e sociedades do país ligadas à indústria transformadora, constituindo, em alguns casos, *clusters* concentrados territorialmente.

Tem sido notícia pela deslocalização das suas produções para países de Leste e América do Sul, especialmente do sector eléctrico, automóvel e calçado. A redução das obras públicas de maior dimensão e a redução do ritmo de construção habitacional estão a libertar mão-de-obra pouco qualificada e pouco motivada. O seu retorno ao mercado de trabalho só poderá ser possível se for objecto de processos de requalificação.

O tecido económico desta região tem sofrido grandes alterações que podemos constatar através das actividades que nela têm sido desenvolvidas.

Em 1999, os sectores que mais pessoas empregavam eram o Comércio por Grosso e a Retalho, Reparação de Veículos Automóveis, Motociclos e Bens de Uso Pessoal e Doméstico, as Indústrias Transformadoras e a Construção.

De acordo com Teixeira (2005), em 2001, a Região Norte concentrava 69% das empresas têxteis e de vestuário nacionais, apresentando em algumas sub-regiões a seguinte distribuição: o Ave 38%, o Cávado 20%, o Minho-Lima 3% e as restantes empresas têxteis e de vestuário pelas outras sub-regiões.

Relativamente à concentração do número de trabalhadores, em 2001, a Região Norte reunia 79% das empresas têxteis e de vestuário nacionais conforme a seguir se descreve: o Ave 46%, o Cávado 17%, o Minho-Lima 3%.

E ainda relativamente ao volume de vendas por indústria, em 2001, a Região Norte concentrava 83% das empresas têxteis e de vestuário nacionais com a seguinte distribuição: o Ave 53% , o Cávado 19%, o Minho-Lima 2%.

No quarto trimestre de 2002, verificou-se, assim, uma alteração de peso do sector secundário no emprego regional, com os serviços a representarem 44,8%, a agricultura, silvicultura e pescas 11,8% e a indústria e construção 43,4%. Da população empregada nas indústrias extractiva e transformadora, na Região Norte, cerca de 49% desenvolve a sua actividade nos ramos têxtil, vestuário e calçado, seguidos pelas indústrias de metalomecânica, da madeira e do mobiliário. Esta elevada concentração do emprego, da produção e das exportações está localizada num número restrito de Concelhos.

Em 2005, os serviços já representavam 47,6% do emprego, a indústria e a construção 39,6% e a agricultura 12,8%.

A evolução do emprego por sectores de actividade revela que, entre 1998 e 2005, quer a agricultura, silvicultura e pescas, quer a indústria, construção, energia e água perderam peso a favor dos serviços, cujo peso relativo passou de 51,2% para 57,3%, neste período. No sector dos serviços de apoio à produção na Região Norte, as actividades de intermediação financeira, dos transportes terrestres e do comércio por grosso são as dominantes, representando mais de 50% das pessoas ao serviço, nos estabelecimentos de serviços intermédios.

Ainda dentro do sector dos serviços destacaram-se, nas últimas décadas, as áreas da saúde e da acção social.

Esta conjuntura foi confirmada pelo Delegado Regional do Norte do Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP), Dr. Avelino Torres, na Conferência Regional do Norte, de 27 de Outubro de 2005, onde afirmou que:

A globalização da economia (...), abriu as portas de países e mercados de trabalho que até aqui viviam em regimes de subsistência, mas que agora proporcionam mão-de-obra em quantidade e extremamente barata que aliada à evolução tecnológica proporciona maior capacidade de produção e preços de custo muito mais baixos. Esta nova situação afecta sobretudo os nossos sectores tradicionais de que o têxtil/ vestuário é o exemplo mais em destaque. Mas não só. E outros sectores se seguirão.

Contudo, destaca-se na agricultura a posição de liderança da Região Norte nos sectores do leite e dos vinhos (o Vinho do Porto é o principal produto de exportação agrícola nacional e a Região Demarcada dos Vinhos Verdes é uma das maiores do mundo).

Na zona litoral a predominância é de produção bovina. Já Trás-os-Montes e Alto Douro caracterizam-se pela produção vitivinícola. Nestes dois subsectores tem havido evolução técnica e tecnológica que permitirá adicionar valor acrescentado em termos de produtividade e qualidade dos produtos.

Porém, verifica-se o abandono de algumas áreas de agricultura e o desaparecimento de pequenas explorações, o que conduz à redução da área agrícola explorada.

Em contrapartida, emergem alguns nichos relevantes no mercado turístico, nomeadamente o turismo de habitação e o termalismo, que beneficiam de qualidade ambiental e paisagística. Mais de 40% do território está coberto por um estatuto de área protegida que condiciona o tipo de animação e limita os locais onde podem ser desenvolvidas as actividades.

Em Junho de 2006, o desemprego na Região Norte representava 47% do total do país, tendo $\frac{1}{3}$ dos desempregados idade superior a 45 anos e escolaridade inferior a 9 anos. Nesta região tem-se verificado um aumento relativo do desemprego de licenciados, que é superior à média nacional.

Dos 35.840 licenciados desempregados, nesta data, 13.647 eram da Região Norte, o que representava mais 16,8% do que no ano anterior. O desemprego de longa duração continuava a ser mais significativo nesta região representando 50% do desemprego total na região e 54% no país.

A baixa escolaridade e a baixa qualificação profissional são predominantes no conjunto dos desempregados, em particular nos de longa duração. Os dados indicam que $\frac{1}{3}$ dos inscritos no IEFP têm apenas o 1º Ciclo do Ensino Básico, e quase $\frac{2}{3}$ habilitação escolar até ao 2º Ciclo do Ensino Básico.

Esta situação de desemprego despoletou uma nova vaga de emigração especialmente para Espanha. O desemprego constitui, actualmente, um dos problemas mais graves da região, afectando cada vez mais as mulheres, os jovens e os indivíduos mais habilitados, constituindo a taxa mais elevada ao nível nacional. Este problema tem, segundo as Propostas do Programa Operacional da Região Norte 2007-2013, uma dimensão persistente.

A evolução da última década foi, assim, desfavorável para esta região onde se tem verificado um acentuado crescimento de desemprego e se prevê que até 2010 se percam cerca de 75.000 postos de trabalho, só na indústria têxtil.

Na Região Norte, 34,6% das ofertas recebidas pelo IEFP destinavam-se ao sector secundário, sendo 23% para operários, artífices e trabalhadores similares, e 11,6% para trabalhadores não qualificados das minas, construção civil e indústria transformadora. Por sua vez, a indústria do vestuário é responsável por 13,8% das ofertas recebidas.

Ignorar os efeitos da globalização e o seu impacto em regiões como a do Norte, onde há muito se previa o desaparecimento de sectores da indústria de mão-de-obra intensiva e onde a par do desemprego se verifica uma maior incidência da pobreza, medida através das condições de vida dos agregados

familiares, e ainda insistir numa indústria renovada e de maior inovação tecnológica ou na transferência dos trabalhadores que são libertados desses sectores para o sector social, é completamente irrealista.

Como já sublinhava Artur Cristóvão, em 1999, no seu artigo “Desenvolvimento, Perplexidades, Propostas e Interrogações”, publicado na Revista Galega de Economia e Ciências Sociais:

Esta globalização apela a políticas e intervenções que rompem com as habituais perspectivas estritamente sectoriais, que se traduzem em olhar para cada sector e preocupação isoladamente. Chegamos, assim, às chamadas políticas e intervenções territorializadas, isto é, que partem da leitura e compreensão de um dado território e pensam o seu desenvolvimento de forma global e integrada, perspectivando a criação de sinergias entre sectores, a articulação entre o social, o cultural, o económico e o ambiental, e as ligações local-global.

O Norte sempre se caracterizou pela proliferação de focos associativos, em diferentes áreas, e que visaram dar respostas às necessidades individuais e colectivas. Actualmente estas vão sendo cada vez mais relevantes para a economia local, regional e nacional.

Desde a década de oitenta que a sua importância se acentuou sobretudo na área social, onde foram desenvolvidas respostas a diferentes faixas etárias, que simultaneamente contribuíram para a fixação das pessoas, através da criação de emprego e do serviço de apoio social prestado.

Hoje é considerado prioritário desenvolver e adaptar as respostas às transformações sociais que se estão a operar, sobretudo ao nível do envelhecimento das populações e dos territórios de exclusão já identificados. A luta contra a exclusão social continua a ser uma necessidade à qual a sociedade civil e o Estado devem dar a maior atenção no sentido de se atingir uma

sociedade coesa e digna.

Entre 1998 e 2005 verificou-se um aumento da rede de serviços e equipamentos sociais de 53,1% atingindo as 5.323 entidades, e também um aumento das entidades proprietárias, das quais 26,5% são do sector lucrativo. Estes valores incluem Amas e o Apoio Domiciliário. Em termos de NUTS III a sua distribuição acompanha a densidade populacional, com excepção do Porto onde a oferta é insuficiente.

Em termos de equipamentos sociais o aumento entre 1998 e 2005 foi de 29,6% – 1.537 equipamentos – dos quais 88% da rede solidária. A maior concentração de equipamentos e de valências encontra-se no litoral. As áreas para a infância, juventude, reabilitação e integração de pessoas com deficiência convergem na envolvente dos grandes centros urbanos, enquanto as mais viradas para a população idosa se encontram mais disseminadas territorialmente. Cerca de metade destas respostas são para a população idosa, enquanto 37,5% para a infância e juventude. Desta forma, neste período a capacidade instalada aumentou 64%, os utentes 58% e os utentes com acordo de cooperação 70%.

No que diz respeito às respostas para a infância e juventude o número de valências cresceu 29,3%, [Creches 30%, Actividades de Tempos Livres (ATL) 28%, Lares 13% e Centros de Atendimento Temporário (CAT) 100%], e tem uma taxa de utilização superior a 90%. De referir que o recurso a Amas surge como resposta complementar a situações de sobrelotação e que são a solução para 26% das crianças de Bragança e 12% das do Porto, por oposição a Vila Real que não tem Amas. De salientar também que os distritos do Norte com maior percentagem de crianças são o Porto e Braga e que no primeiro destes a procura de equipamentos de primeira infância é superior à oferta.

Para a reabilitação e integração de pessoas com deficiência o Porto é dos

melhores distritos, em termos de cobertura, registando um aumento do número de respostas de 34,5% entre 1998 e 2005. O maior crescimento verificado, nesta área, foi a do Lar Residencial que cresceu 75% seguido pelas Actividades Ocupacionais e pela Intervenção Precoce. No global a capacidade instalada aumentou 6.200 lugares e os utilizadores 6.000, e a taxa média de utilização de 85,7%, sendo de 94% nas Actividades Ocupacionais e no Lar Residencial.

Em termos de valências para a população idosa estas cresceram 41,8% entre 1998 e 2005 sendo que no Apoio Domiciliário o crescimento foi de 68%. A capacidade deste aumentou 94% (35.500), o número de utentes 99% (32.600), e a taxa de utilização ronda os 85% sendo que no Lar Residência esta atinge os 97%.

Curiosamente o maior número de valências encontra-se no Porto e nos concelhos com maior índice de envelhecimento. No entanto, Braga e Porto são os distritos com menor índice de envelhecimento e juntamente com Viana do Castelo são, no Norte, os que têm menor taxa de cobertura.

Já no que diz respeito a Família e Comunidade apenas existe em 43% dos concelhos, sobressaindo entre estes o de Bragança.

Outra área que vale a pena referir é a área da saúde mental com uma taxa de utilização que ronda os 96%. No Fórum Sócio-ocupacional a utilização ronda os 89% e o Apoio Domiciliário Integrado teve um crescimento entre 2000 e 2005 de 158% na oferta e 135% em utentes.

Apesar da evolução apresentada, os últimos anos foram caracterizados por uma certa estagnação, o que deverá ser invertido, como é referido no objectivo da Estratégia Nacional de Desenvolvimento Sustentável (ENDS), através dos dois Programas entretanto lançados.

O Programa de Alargamento da Rede de Equipamentos Sociais (PARES) que no conjunto das suas duas primeiras fases permitirá o aumento de 589 equipamentos com os quais se obterá um aumento de 33.835 lugares. Destes, 15.517 serão em Creches, 889 na área da deficiência e 17.429 em valências para pessoas idosas, e permitirá criar cerca de 4.500 postos de trabalho.

O Programa de Apoio ao Investimento em Equipamentos Sociais (PAIES) tem por finalidade apoiar o desenvolvimento da rede de equipamentos sociais, através da concessão de incentivos ao investimento privado, apostando nomeadamente na criação de novos lugares em respostas sociais destinadas às crianças, às pessoas idosas e às pessoas com deficiência.

Esta política evidencia a actual carência de respostas sociais e ainda a relevância do sector social através das suas organizações e técnicos, na criação directa de postos de trabalho e indirectamente de muitos outros através dos serviços a que tem de recorrer.

Um outro sector que é apontado como um sector de investimento e de desenvolvimento na região, é o da saúde, onde se verifica uma acessibilidade reduzida (medida em termos de distância-tempo), insuficiência de valências médicas disponíveis, em áreas mais isoladas, e insuficiente resposta para franjas de risco da população. Nesta área espera-se que aumentem as parcerias público-privadas, quer para as áreas tradicionais da saúde, quer para outras que foram nos últimos anos desvalorizadas como o termalismo, hoje considerado como estando na fronteira entre a saúde e o lazer.

Também se verificou um forte investimento nos últimos anos por acção das autarquias no sector cultural com a construção de infra-estruturas que favoreceram a confluência de pessoas, mas onde ainda se notam carências ao nível da oferta de profissionais das artes e dos espectáculos. Esta área necessita de uma estratégia coordenada entre o sector público e o sector privado (lucrativo ou não lucrativo) no sentido de se encetarem acções que

promovam a apetência nos jovens por este tipo de oferta.

O sector da sociedade civil, no Norte, poderá ser uma pedra basilar da sustentabilidade regional, se houver um desenvolvimento em rede com a presença de todos os actores económicos, públicos, sobretudo com a área da educação, no sentido de se investir em cursos que sejam úteis na inovação das respostas e desenvolvimento de novos serviços. A constituição de parcerias será não só a forma de promover maior participação social mas ainda de encontrar novos mecanismos de financiamento.

A Gestão do Conhecimento refere-se à criação, identificação, integração, recuperação, partilha e utilização do conhecimento dentro da organização. A Gestão do Conhecimento está voltada para a criação e organização de fluxos de informação dentro e entre vários níveis organizacionais, no sentido de gerar, incrementar, desenvolver e partilhar o conhecimento dentro da organização. Sobretudo para incentivar trocas espontâneas de conhecimento entre as pessoas. (Serrano e Fialho, 2005: 115).

Nesta transição de século e de milénio, a Gestão do Conhecimento tem vindo a revelar-se imprescindível nos processos de inovação e desenvolvimento e na busca de competitividade das organizações de qualquer sector. É nesse contexto que a Gestão do Conhecimento se transforma e se afirma como um recurso estratégico valioso para as organizações. O "saber muito" sobre uma área de actividade, por si só, não implica um poder competitivo mais elevado, é necessário gerir esse saber a favor da organização para que seja marcada a diferença. A criação e a implementação de processos de gestão, armazenamento e disseminação do conhecimento representam um desafio a ser encarado pelas organizações. A Gestão do Conhecimento não é apenas um conjunto de políticas e cultura organizacional, representa a chave para uma vantagem competitiva sustentável.

A década de noventa foi rica em abordagens conceptuais, que contribuíram para o desenvolvimento do conceito de Gestão do Conhecimento, das quais destacamos a defendida por *Wiig* (1993) que se baseava nas práticas de exploração do conhecimento e sua adequação a partir de práticas de gestão específicas. Já *Leonard-Barton* (1995) colocava o foco em actividades que envolvem a busca de soluções criativas, de forma partilhada, a implementação e integração de novas metodologias e ferramentas nos processos actuais, a prática de experimentos, a partir de protótipos e projectos-piloto

para desenvolvimento de competências, a importação e absorção de metodologias e tecnologias externas.

A abordagem de *Nonaka e Takeuchi* (1995) assentava na transformação do conhecimento explícito em conhecimento tácito e vice-versa, a partir das práticas de combinação (explícito para explícito), internalização (explícito para tácito), socialização (tácito para tácito) e externalização (tácito para explícito). Em *Barclay & Murray* (1997), a ênfase foi colocada nos aspectos culturais e de redefinição de processos. *Sveiby* (1998) centrou-se na gestão da informação para a aprendizagem organizacional e para definição e utilização de competências. *Edvinson & Mulone* (1998) destacaram três tipos de recursos organizacionais e os seus inter-relacionamentos: capital humano, capital organizacional e capital do cliente. Segundo esta abordagem, são as relações que geram o capital intelectual de uma organização, e, neste sentido, é preciso expandir a *expertise*, encorajar a inovação e exercitar a integridade. *Davenport* (1998), na sua abordagem conjugou o conhecimento que é definido como uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

Para percebermos a origem da Gestão do Conhecimento e como esta se tornou num dos alicerces das organizações devemos ter em conta outros conceitos que a antecederam, tais como o de Sociedade da Informação e de Sociedade do Conhecimento.

A expressão "Sociedade da Informação" refere-se a um modo de desenvolvimento social e económico em que a aquisição, armazenamento, processamento, valorização, transmissão, distribuição e disseminação de informação conducente à criação de conhecimento e à satisfação das necessidades dos cidadãos e das em-

presas, desempenham um papel central na actividade económica, na criação de riqueza, na definição da qualidade de vida dos cidadãos e das suas práticas culturais. (Livro Verde para a Sociedade da Informação, 1997: 9).

Tendo em conta a definição acima transcrita, podemos dizer que se a Sociedade da Informação assumiu já uma grande importância nas organizações, podemos igualmente afirmar que é um dos elementos essenciais para a Gestão do Conhecimento, sobretudo no que respeita ao que enforma alguns dos seus momentos-chave desde a organização à difusão de conhecimento e informação. Mas, a Sociedade da Informação não é um conceito dos nossos dias, nem apareceu aquando do conceito de Sociedade do Conhecimento, apesar do seu percurso, lado a lado, no final do século XX.

A Sociedade da Informação surgiu na Europa, na década de setenta, através da obra do sociólogo americano *Daniel Bell*, que inicialmente a denominou de “Sociedade pós industrial” ou “Era da Informação”. Em 1979, decidi substituir os conceitos anteriores por Sociedade da Informação, sendo, por este motivo, considerado o criador do conceito, ao qual atribuiu o seguinte significado:

Estamos a mudar de um sistema de produção (fabrico) para uma economia de serviços e esse conhecimento teórico, a tecnologia e a informação tornaram-se o bem de consumo mais importante. Informação, e os que sabem como criá-la, trabalhá-la, e divulgá-la, são mais valorizados do que o trabalho. Informação é normalmente cara para produzir, mas económica para reproduzir.

Um dos principais contributos deste autor foi a sua análise sobre a transição da sociedade industrial para a sociedade pós industrial, onde já previa que seria o domínio da informação o responsável pela evolução das sociedades. Este prognóstico verificou-se, efectivamente, com o avanço tecnológico dos anos noventa, sobretudo com o aparecimento da *Internet* que produziu uma

mudança profunda no mundo da informação. As fronteiras temporais e geográficas desapareceram, permitindo eliminar as barreiras que, até então, existiam na procura/ disseminação de informação e conhecimento, proporcionando o acesso à informação no mesmo instante e em qualquer ponto do mundo, com a mais-valia de se poder armazenar essa informação, da mesma perdurar, não só nas organizações, mas também ao nível pessoal. A Sociedade da Informação entrou no quotidiano das pessoas e mudou definitivamente as suas vidas.

Reconhecendo a oportunidade e o significado destes factos, em 1994, a CE elaborou um estudo com a finalidade de analisar todas as transformações que estavam a surgir. Este período passou a ser definido como uma nova revolução, baseada na informação, que foi caracterizada como a expressão do conhecimento humano. O resultado desse estudo foi publicado num relatório, que passou a ser conhecido como "Relatório de *Bangemann*", no qual se constata que o processo tecnológico permite realmente o processamento, o armazenamento, a recuperação e a comunicação da informação, independentemente do formato, sem quaisquer limites de distância, volume ou tempo. Admite-se, assim, que o avanço tecnológico irá modificar, radicalmente e num curto prazo, os processos laborais e vivenciais, e que a Sociedade da Informação, não só irá melhorar a qualidade de vida individual, como a eficácia das organizações, reforçando a coesão. No "Relatório de *Bangemann*" também foram definidas algumas estratégias orientadas para o enquadramento legal, liberalização de mercado e promoção das infra-estruturas de telecomunicações que visavam o desenvolvimento da Sociedade da Informação ao nível europeu. Passados dois anos, sempre com o intuito de promover o desenvolvimento da Sociedade da Informação, foi criado o Conselho Europeu para a Sociedade da Informação.

Ainda na sequência deste estudo, foi lançada, em 1999, a Iniciativa "*eEurope* – A Sociedade de Informação para Todos", apresentada mais tarde, em Março de 2000, no Conselho Europeu Especial de Lisboa. Esta Iniciativa

tinha como objectivo assegurar que a UE iria beneficiar das mudanças que a Sociedade da Informação poderia oferecer, não só ao nível tecnológico, mas também no sentido de aproximar as comunidades rurais e urbanas, partilhando conhecimento e enriquecendo a vida de todos. A Iniciativa *eEurope* baseava-se num modelo em que a *Internet* era essencial para o desenvolvimento económico, para a criação de emprego e para melhorar a qualidade de vida, não só ao nível europeu, mas também ao nível mundial. A particularidade deste projecto residiu na possibilidade de se utilizar a *Internet* no emprego, na escola ou em casa, quer fosse através de um computador, de um telemóvel ou de um aparelho para ligar ao televisor. Simultaneamente fomentava-se uma cultura digital na Europa e um projecto socialmente inclusivo.

Em 2005, a Iniciativa *eEurope 2002* foi revista e foi implementada a Iniciativa *eEurope 2005*, com objectivos diferentes da *eEurope 2002*. O foco da *eEurope 2005* deslocava-se para o acesso efectivo, para a disponibilidade e acesso à *Internet*. A premissa era de que todos os serviços essenciais deveriam estar disponíveis, não só através de computadores pessoais, como também na televisão digital interactiva, nos telemóveis de terceira geração e nas redes de cabo.

Como referimos no início, o impacto das novas tecnologias tem uma grande amplitude e produziu grandes transformações tanto ao nível pessoal como profissional, podendo até dizer-se que a utilização das novas tecnologias correspondeu a um segundo processo de alfabetização, no sentido em que, tanto as pessoas como as organizações, independentemente das suas qualificações, tiveram que aprender a lidar com as novas tecnologias e a utilizá-las no seu dia-a-dia.

Serrano e Fialho enunciam as características do avanço tecnológico como sendo expressão de:

- *Complexidade*: são tecnologias que actuam sobre a informação, ao contrário do que acontecia nas revoluções tecnológicas anteriores.
- *Capacidade de penetração dos seus efeitos*: a informação é parte integrante de toda a vida humana, pelo que todos os processos da nossa existência individual e colectiva estão directamente moldados pelo novo meio tecnológico.
- *Lógica de interconexão*: a morfologia de rede parece ser essencialmente adaptada para uma complexidade de interacção crescente e para pautas de desenvolvimento imprevisíveis que surgem do poder criativo desta interacção.
- *Flexibilidade*: os processos podem modificar as organizações e, inclusivé, alterá-las de forma fundamental, mediante a reordenação dos seus componentes. O que é distinto na configuração deste paradigma é a sua capacidade para se reconfigurar, uma característica decisiva numa sociedade caracterizada pela mudança constante e a fluidez organizativa.
- *Convergência e integração*: a convergência crescente de tecnologias específicas num sistema altamente integrado, dentro do qual as antigas trajectórias tecnológicas separadas se tornam obsoletas. (2004: 20).

Centrando toda a evolução da Sociedade da Informação no contexto organizacional somos levados a assegurar, que uma organização para manter a sua competitividade e não ser ultrapassada por outras organizações tem que se ajustar, rápida e inevitavelmente, aos avanços tecnológicos. Toda a evolução causa mudanças ao nível organizacional. Dessas mudanças destacamos as seguintes:

- *Novas formas de cooperação*: as novas formas de organização e de administração dão origem a "associações e consórcios estratégicos", que constituem capacidades, experiências e competências individuais, para gerir as correntes de tecnologia entre universidades, empresas e governos.
- *Integração de departamentos*: as maiores disponibilidades técnicas e as tecnologias de informação, influenciadoras e facilita-

doras do processo de coordenação entre as diferentes componentes da organização, proporcionam uma maior integração entre departamentos, levando a modificações nas normas do grupo de trabalho, nas responsabilidades, nos limites, no status, nas relações de trabalho, etc..

- *Trabalho à distância: a possibilidade de coordenar tarefas remotas, unidas pelas tecnologias de informação, podem reduzir e eliminar barreiras geográficas e temporais, pressupondo uma reorganização da forma como se desenvolvem as actividades internas. A presença física do trabalhador não é mais condição sine qua non para o desenvolvimento das tarefas nem para o exercício das funções de controlo, na medida em que a organização pode manter a coordenação dos seus processos internos, mediante uma combinação de técnicas organizativas e serviços telemáticos. Na sociedade da informação a própria estrutura de trabalho está a mudar. Os teletrabalhadores são crescentemente libertados da necessidade de viver perto dos seus lugares de trabalho.*
- *Desaparecimentos de postos de trabalho mecânicos: com a progressiva introdução de novas tecnologias de informação e de aplicações informáticas restará, provavelmente, emprego relativo a tarefas mais rotineiras, aparecendo paralelamente novas profissões em sectores mais inovadores e mais intensivos em tecnologia.*
- *Estabelecimento de equipas de trabalho: aparece a equipa como elemento nas estruturas organizativas, aumentando o seu campo de actuação e o seu nível de autoridade. O seu propósito é a autogestão e a responsabilidade nas funções e nas tarefas assumidas. As organizações, para ganharem flexibilidade, melhorarem a capacidade de reacção e de resposta a novas mudanças, constituem equipas para projectos concretos, separando-se uma vez terminada a tarefa para que foram formadas, incorporando-se, posteriormente, em novas equipas.*
- *Eliminação de postos administrativos: a "morte da secretária" e das funções clássicas é uma evidência, sendo distribuídas por outras áreas e funções, muitas delas levadas a cabo pelos próprios directores.*

- *Menor distanciamento entre a direcção e o pessoal: as novas tecnologias ampliam o controlo dos superiores sobre os seus subordinados, permitindo a eliminação de níveis hierárquicos e a comunicação vertical sem passar pelos níveis intermédios da hierarquia. Tudo isto traz consigo implicações importantes:*
 - *as competências e as responsabilidades dos trabalhadores aumentam;*
 - *as novas tecnologias permitem uma comunicação directa entre a alta direcção e os trabalhadores, substituindo-se as relações de autoridade por relações de comunicação;*
 - *o uso das novas tecnologias desinibe os indivíduos dos níveis hierárquicos baixos relativamente aos seus superiores, ao usarem um meio impessoal de comunicação.*
- *Facilitação do comércio electrónico através da Internet: o seu desenvolvimento foi possível, dados os avanços das novas tecnologias que permitiram o surgimento de um sistema de informação interorganizacional com extensão global, com possibilidades de acesso para as microempresas e não só ao alcance das grandes organizações. (Serrano e Fialho, 2004: 21).*

Estas mudanças, provocadas pelo avanço das novas tecnologias, introduzem, então, um novo conceito, o de Sociedade do Conhecimento. A UNESCO foi quem adoptou este termo, no final dos anos noventa, definido por *Abdul Waheed Khan* (subdirector-geral da UNESCO para Comunicação e Informação), citado por *Burch* (2006), como:

A Sociedade da Informação é a pedra angular das sociedades do conhecimento. O conceito de "sociedade da informação", a meu ver, está relacionado com a ideia da "inovação tecnológica", enquanto o conceito de "sociedade do conhecimento" inclui uma dimensão de transformação social, cultural, económica, política e institucional, assim como uma perspectiva mais pluralista e de desenvolvimento. O conceito de "sociedade do conhecimento" é preferível ao da "sociedade da informação" já que expressa melhor a complexidade e o dinamismo das mudanças que estão ocorrendo. (...) o conhecimento em questão não só é importan-

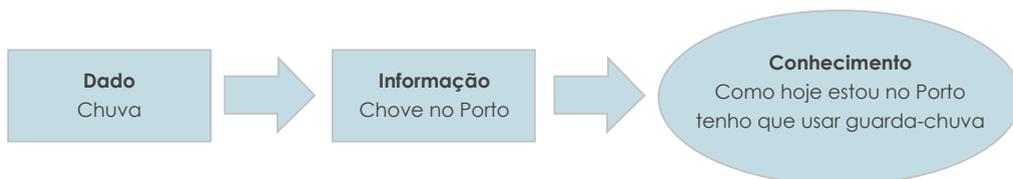
te para o crescimento económico, mas também para fortalecer e desenvolver todos os sectores da sociedade.

Para *Drucker*, “As actividades que ocupam o lugar central das organizações não são aquelas que visam produzir ou distribuir objectos mas aquelas que produzem e distribuem informação e conhecimento.” (1998: 208).

Mas afinal o que é o Conhecimento?

As pessoas não recebem novo conhecimento de uma forma passiva, elas interpretam-no adaptando-o à sua própria situação e perspectiva... (...) a confusão criada pelas inevitáveis diferenças de significado podem ser uma fonte rica de conhecimento, se a companhia souber como o gerir. (Nonaka, 1991).

Seguindo, como referência, a linha de pensamento de *Nonaka*, citado por Serrano e Fialho, podemos adiantar que o conhecimento não é um dado adquirido, é o fruto da informação que o indivíduo consegue compreender e assimilar dando origem ao conhecimento. O processo será então, em síntese, o acto em que o indivíduo recebe os dados que lhe são significativos, transforma-os em informação importante para a organização dando origem ao conhecimento. Contudo, sempre que o indivíduo adquire novos dados, antes de os transformar em informação, terá que ter em conta qual o contexto em que os dados se inserem, para que o conhecimento gerado tenha uma utilização específica.



DADO: elemento fora de qualquer contexto.

INFORMAÇÃO: dado inserido num contexto.

CONHECIMENTO: informação adquirida para realizar uma acção.

Sempre que o indivíduo vai acumulando conhecimento, pelo processo acima esquematizado, estará mais capaz para agir no futuro. Todavia, para que ele possa ser disseminado e partilhado democraticamente, a organização terá que criar e dispor de meios e processos que lhe permitam, de forma oportuna e eficaz, utilizar, criar e disseminar o seu conhecimento pela organização, ou seja, GERIR O CONHECIMENTO.

De acordo com *Nonaka e Takeuchi* existem duas dimensões diferentes para a criação de conhecimento:

- Na primeira dimensão, definida por estes autores, denominada de Dimensão Epistemológica (Teoria do Conhecimento), existe mobilização e conversão de conhecimento;
- A segunda dimensão, definida por Dimensão Ontológica (o conhecimento é gerado por indivíduos), engloba dois níveis de conhecimento:
 - O conhecimento tácito: são competências, juízos e intuições que são características dos indivíduos mas que não são facilmente descritas;
 - O conhecimento explícito: são competências e factos susceptíveis de serem documentados e transmitidos.

Numa organização, todo o conhecimento deriva do conhecimento tácito dos indivíduos que, quando transformado em conhecimento explícito, potencia o seu papel nessa organização. É muito importante saber distinguir estes dois níveis de conhecimento pois só assim poderemos perceber como a sua complementaridade é responsável pela criação de conhecimento.

A interacção entre os dois níveis de conhecimento resulta em quatro níveis de conversão do conhecimento:

Conhecimento	Tácito	Explícito
Tácito	Socialização	Exteriorização
Explícito	Interiorização	Combinação

1. Socialização (de tácito para tácito) – é um processo de partilha de experiências, é um tipo de conhecimento que é adquirido através de outros indivíduos.
2. Exteriorização (de tácito para explícito) – é um processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos, ou seja, é a criação de conceitos novos e explícitos a partir do conhecimento tácito e através de analogias, hipóteses e modelos.
3. Interiorização (de explícito para tácito) – é um processo de transformação de conhecimento explícito em tácito, é o “aprender fazendo”.
4. Combinação (de explícito para explícito) – é um processo de “compactar” conhecimentos num sistema de conhecimento, ou seja, existe uma combinação de um conjunto de conhecimento explícito diferente.

Glaser (1998), caracteriza dois tipos básicos de conhecimento, o conhecimento que pode ser verbalizado (conhecimento de factos e conceitos) e o conhecimento que não pode ser verbal (a intuição).

Patel, Arocha e Kaufman (1999), seguindo a linha de conceptualização de *Andersen*, que fez a distinção entre conhecimento declarativo e processual, estabelecem a diferença entre conhecimento verbal e não verbal. O conhecimento declarativo é característico do explícito, do verbalizável e o conhecimento processual refere-se ao tácito ou implícito. Ou seja, o conhecimento explícito é adquirido pela informação, enquanto que o conhecimento tácito refere-se ao conhecimento que não se consegue articular e que, na maioria das vezes, está relacionado com a forma de fazer as coisas, e pode ser definido pelas tendências, pela maneira de ver o mundo e pelas formas de comportamento. É um conhecimento situacional que se torna vantajoso e

acessível em situações práticas.

A partir das várias perspectivas de conhecimento, podemos concluir que o conhecimento está sempre relacionado com a recolha de informação num contexto específico e depende da interpretação própria de cada indivíduo, ou seja, o conhecimento é o fruto das interações entre o explícito e o tácito. No entanto, tendo em conta a importância das características individuais e comportamentais dos indivíduos, devemos, ainda, salientar a classificação do conhecimento segundo as cinco características comportamentais definidas por *Blacker* (1998):

1. *Conhecimento incorporado*: *contendo uma pequena parcela de conhecimento explícito, é bem representado pelo saber dos artesãos no desempenho do seu mister ou pelos operários que trabalham com determinada máquina e que monitorizam a maior parte das vezes, de forma, intuitiva, o seu funcionamento e, em particular, a ocorrência de anomalias.*
2. *Conhecimento embebido*: *encontra-se nas rotinas e nos procedimentos de operação. Falamos de capacidades organizacionais. A transmissão destas capacidades é o que permite a transmissão de competências, do "saber-fazer", entre indivíduos ao longo da história da organização.*
3. *Conhecimento intelectual*: *depende directamente das capacidades cognitivas e das aptidões conceptuais do indivíduo. Está directamente relacionado com o conhecimento abstracto – essência deste conhecimento intelectual – que detém um enorme prestígio na cultura ocidental.*
4. *Conhecimento inculturado*: *depende, em grande medida, de entendimentos obtidos da comunicação entre indivíduos. Como tal, a linguagem assume importância primordial nesta característica. A linguagem que não é assumida somente como transmissora de conhecimento, mas sendo ela própria.*

5. Conhecimento codificado: trata-se de conhecimento expresso por intermédio de símbolos e sinais, necessariamente descontextualizados e, por isso, limitados na sua capacidade representacional. Tem semelhança com o que Nonaka apresenta como conhecimento explícito. (Serrano e Fialho, 2004: 57).

Sally Burch (2006), citando André Gorz diz que este

... considera que os conhecimentos se referem aos conteúdos formalizados, objectivados, que não podem, por definição, pertencer às pessoas... O saber está feito de experiências e práticas que se tornaram evidências intuitivas e costumes.

Os fenómenos como a globalização, a inovação e a flexibilidade crescente dos mercados não seriam possíveis sem as novas tecnologias. Nesta nova realidade, o acesso a informações sobre mercados, inovações tecnológicas e concorrentes é essencial para a sobrevivência das organizações.

Atendendo a este manancial de informação, torna-se necessária uma gestão adequada, não só da informação, como também do próprio conhecimento que é gerado. Esta gestão abrange vários domínios, tais como: o sistema de obtenção, o armazenamento, o processamento e a distribuição do conhecimento. Só assim, é possível uma organização deter um grande conhecimento em todas as áreas importantes do mercado, tecnologia, *marketing*, entre outras.

A informação adequada sobre as necessidades actuais e potenciais dos clientes e o interesse na sua satisfação deram origem à entrada efectiva do cliente na cadeia de valor da organização, permitindo-lhe situar-se num patamar superior, relativamente aos seus concorrentes. (Giddens, 2004: 365).

O avanço e a difusão das Tecnologias de Informação (TI) desempenharam um papel fundamental ao proporcionarem ao recurso “conhecimento” um carácter estratégico na sociedade em geral e nas organizações em particular.

O reconhecimento, por parte das organizações, da importância da informação e do conhecimento, não é mais do que uma resposta ao que está a ocorrer à escala global, esta é uma nova ordem, a informação e o conhecimento estão a converter-se nos recursos estratégicos e transformadores da sociedade. A Sociedade do Conhecimento enaltece a informação e o conhecimento como elementos essenciais da actividade organizacional.

As nossas organizações começam, assim, a dar cada vez mais importância ao conhecimento, no entanto, o maior desafio que se coloca, é saber como distinguir o conhecimento de que necessitam e como e quando aplicar esse conhecimento de forma vantajosa para a sua estratégia organizacional. Seja qual for o tipo de actividade desenvolvida pela organização, esta relaciona-se com o conhecimento, pois este está presente na mente das pessoas e nos repositórios de dados, criados pelos trabalhadores, ou seja, ele existe sob a forma de conhecimento tácito e conhecimento explícito.

A Gestão do Conhecimento, na definição de *Yogesh Malhotra* (in Serrano e Fialho, 2004: 119),

... representa uma visão, baseada no conhecimento dos processos de negócio da organização, para alavancar a capacidade de processamento de informações avançadas e tecnologias de comunicação, via translação da informação em acção por meio da criatividade e da inovação dos seres humanos, para afectar a competência da organização e a sua sobrevivência num crescente de imprevisibilidade.

Nesta definição podemos distinguir como elementos-chave importantes para a Gestão do Conhecimento: a informação, o processamento da informação através das TIs, a comunicação e a presença das pessoas.

Serrano e Fialho, baseando-se na definição de *Malhotra*, identificaram quatro processos de Gestão do Conhecimento:

1. Criação: são identificadas as necessidades e as pessoas possuidoras de conhecimento, adquirido através de dados e informações, que possam contribuir para a base de conhecimento da organização.
2. Processamento: consiste na recolha e armazenamento do conhecimento numa fase inicial. Valoriza as informações ou codifica o conhecimento.
3. Desenvolvimento: identifica o conhecimento útil para a organização e mantém a base do conhecimento analisando a sua importância.
4. Distribuição: disponibiliza, da forma mais fácil, o conhecimento armazenado, proporcionando e incentivando o seu uso por toda a organização.

Para estes autores, a Gestão do Conhecimento pode ser vista como a evolução da gestão da informação, na qual as formas de armazenamento, selecção e apresentação, são o principal foco de preocupação, podendo ainda acrescentar, que é um processo de aprendizagem no qual se deve gerir a forma como as pessoas aprendem e ensinam as actividades organizacionais.

Segundo *Chiavenato* (*in* Serrano e Fialho, 2004: 121), a Gestão do Conhecimento é um processo que permite ampliar, divulgar, alargar e justificar o conhecimento individual dentro da organização, que pode ser classificado em cinco conceitos básicos:

1. Alargamento do conhecimento individual dentro da organização: ou seja, expandir o conhecimento tácito tendo em conta a experiência. Este processo é influenciado pela variedade da experiência individual e pelo conhecimento individual proveniente dessa experiência.
2. Partilha do conhecimento tácito: a experiência individual e o conhecimento dão origem a uma perspectiva pessoal do mundo que pode ser articulada e ampliada pela interacção social.
3. Conceptualização e cristalização: a conceptualização surge das relações sociais, onde a conversão do conhecimento corresponde à

externalização, onde as perspectivas pessoais são convertidas em conceitos explícitos, podendo ser partilhadas, pois a comunicação é um processo de cooperação através do qual se constroem conceitos. A cristalização é um processo organizacional em que os vários departamentos testam a realidade e a aplicabilidade do conceito, tendo em conta o trabalho das equipas, integrando-o e incluindo-o nas suas actividades.

4. Justificação e qualidade do conhecimento: a justificação é o processo que determina em que medida o conhecimento gerado dentro da organização é adequado, não só para ela como para a sociedade, ou seja, é uma preocupação com a qualidade do conhecimento gerado.
5. Rede de conhecimento: a rede de conhecimento global resulta das fases que constituem a criação do conhecimento, isto é, o conceito é criado, cristalizado e justificado na organização.

Num estudo realizado por *Murray* (2000), este descobriu um conjunto de definições que são normalmente utilizadas quando se fala na Gestão do Conhecimento:

- Capital intelectual: procura reconhecer e codificar o conhecimento valioso de uma organização. Pode então aplicar os princípios da avaliação dos activos na identificação dos activos do conhecimento.
- Abordagem filosófica: esta abordagem faz uma tentativa para reflectir fora das fronteiras objectivas, colocando questões profundas relativas à construção do conhecimento na organização.
- Abordagem tecnológica: acredita que o conhecimento é completamente codificável, a tecnologia poderá geri-lo, sendo responsável pela sua captação, armazenamento, disseminação, desenvolvimento e crescimento.
- As equipas como agentes do conhecimento: estas são desenhadas inicialmente para ultrapassarem barreiras geográficas sem recor-

rerem à criação de novas estruturas organizacionais.

- Abordagem estratégica: vira-se essencialmente para o problema da inovação, a qual é normalmente conhecida por pessoas que se encontram abaixo dos executivos seniores.
- Abordagem por processos: tende a ter duas formas, a primeira visa a transformação da Gestão do Conhecimento em processos valiosos de negócio, através da análise e melhoria de programas, a segunda variação procura examinar as actividades e processos que determinam quais as abordagens e técnicas da Gestão do Conhecimento que trarão mais benefícios ao negócio.
- Abordagem do conhecimento como competência individual: acredita que existe um número suficiente de pessoas competentes que são sempre necessárias para realizar determinadas acções ou resultados.
- Abordagem combinada: existem muitos autores a efectuarem algumas combinações destas oito abordagens, contendo por sua vez elementos da tecnologia, de processos, de capital intelectual e de competências.

A prática da Gestão do Conhecimento requer que a organização crie mecanismos eficazes que proporcionem, tanto a produção dinâmica e contínua do conhecimento, como a oferta dos conhecimentos detidos pela empresa ou que possam ser encontrados no ambiente externo. Quanto maior for o acesso e a utilização do conhecimento existente, maior será a produção de novos conhecimentos, que se transformam em novos produtos e serviços. Para que a organização se possa situar numa posição à frente no mercado, precisa utilizar todo o seu potencial de conhecimento, mapeando-o e utilizando-o, criando um ambiente organizacional altamente motivador e criativo.

Como tem vindo a ser referido, grande parte dos sistemas de Gestão do Conhecimento envolvem soluções tecnológicas. Porém, a Gestão do Conhecimento não pode ser reduzida simplesmente a uma perspectiva tecnológica, pois, desta forma, seria mais valorizado o *software* do que a gestão de con-

teúdos e a comunicação organizacional, seriam importados modelos externos que não consideram o que de específico, tácito e inteligível o conhecimento das organizações encerra.

A partilha de conhecimento poderá ser feita através dos sistemas de informação recorrendo às novas tecnologias, mas estas tecnologias, por si só não são uma mais-valia, tornam-se numa mais-valia quando associadas às pessoas. Ou seja, os sistemas de informação constituem uma ferramenta na Gestão do Conhecimento. A condição humana é por esta razão essencial. São as pessoas que fazem surgir a necessidade da produção de novo conhecimento organizacional, pelo que são necessárias pessoas qualificadas para gerir os dados, destacar a sua importância, interpretá-los e direccioná-los para a tomada de decisões da organização. Este é um motivo pelo qual a aposta na formação representa uma mais-valia quando se pretende implementar a Gestão do Conhecimento, da qual é indissociável.

Uma das medidas para que o conhecimento organizacional se torne vantajoso e competitivo, é o investimento e desenvolvimento do seu capital humano. As pessoas têm que assumir um papel relevante e essencial na concretização dos objectivos da organização. Para isso, é necessário motivá-las a utilizarem o seu conhecimento e a convertê-lo em auto-realização, tornando-o, dessa forma, um benefício para a organização.

A implementação de um processo de Gestão do Conhecimento é uma tarefa trabalhosa que implica continuidade e participação. A organização, qualquer que ela seja, lucrativa ou não lucrativa, tem de estar sempre a renovar o seu conhecimento, investir na Gestão do Conhecimento é um trunfo que mantém a organização no mercado, que é cada vez mais competitivo.

Tendo em conta que a partilha de conhecimento dentro de uma organização é um dos objectivos da Gestão do Conhecimento, *Oxbow* (2000) refere a necessidade de alterar as estruturas organizacionais, quebrando as hierar-

quias e desenvolvendo o trabalho em rede.

Teece (2000) defende que a organização deve ser altamente flexível para pôr em prática programas de Gestão do Conhecimento que, por sua vez, promovem o desenvolvimento de “capacidades dinâmicas” permitindo à organização tirar partido das oportunidades. Para o levar a cabo, recomenda que se deve:

- Estabelecer ao nível interno fronteiras flexíveis;
- Desenvolver fortes incentivos de forma a encorajar respostas competitivas;
- Promover a tomada de decisão não burocrática;
- Minimizar as hierarquias facilitando o fluxo de informação e tomada de decisão;
- Promover uma cultura de inovação e de empreendedorismo, favorecendo as respostas rápidas e o crescimento do conhecimento especializado.

Perante a análise das perspectivas anteriores, podemos colocar a questão de como pode ser partilhado o conhecimento.

Não são apenas as estruturas organizacionais que promovem a partilha de conhecimento. *Bhatt* (2001) aborda a questão da interacção entre as técnicas, a tecnologia e as pessoas defendendo que podem ter um efeito imediato na distribuição do conhecimento. Isto é, a partilha do conhecimento numa organização está directamente relacionada com os meios que são oferecidos às pessoas para disseminar o conhecimento, como já acima tínhamos exposto.

Tendo ainda em conta, a interacção entre tecnologia, técnicas e pessoas, *Nonaka* e *Takeuchi* (1995) defendem que a organização deve acompanhar as pessoas na coordenação das suas interacções, pois a difusão do “conheci-

mento colectivo” é apoiado pelo fortalecimento de interacções de Comunidades de Prática.

As Comunidades de Prática são definidas por *Lave e Wenger* (1991) como “... um sistema de relacionamentos entre pessoas, as actividades e o mundo; desenvolvidas com o tempo e em relação a outras comunidades próximas. Uma comunidade é uma condição intrínseca da existência de conhecimento.” (Casção, 2004: 85).

No sentido de introduzir as Comunidades de Prática nas organizações, *Baumard* (1999), tendo em conta os resultados comuns de alguns estudos já efectuados, elaborou as seguintes conclusões:

- *A resolução de soluções ambíguas parece residir nas comunidades de práticas. Sobre isto, concluíram que a dialéctica entre o "conhecimento fluido" e o "conhecimento fossilizado" parece ter um papel central a lidar com situações ambíguas. A mobilização do conhecimento explícito, se for demasiado rígida, pode frustrar a resolução da ambiguidade; sempre que a mobilização do conhecimento é mais versátil (conhecimento tácito individual), é mais fácil sair da ambiguidade;*
 - *Os actores das comunidades tendem a desenvolver uma atitude que remete para a cumplicidade tácita;*
 - *Os actores tendem a elaborar uma matriz de relacionamentos informais com cada um dos membros da comunidade;*
 - *Utilizam repertórios de acções que são normalmente utilizados dentro da organização;*
 - *Os actores baseiam-se num conhecimento colectivo local.*
- (Casção, 2004: 85-86).

Para além das conclusões acima citadas, *Baumard* aponta algumas fraquezas às Comunidades de Prática, pois refere que as especificidades processuais das comunidades podem limitar o seu crescimento. As comunidades são construídas e mantidas sobre a condição da prática partilhada, o que

pressupõe continuidade, no entanto, sabemos que ao nível organizacional existem relacionamentos temporários ou descontínuos, perdas, envelhecimento e mortalidade que afectam a qualidade da socialização afectando, como consequência, o funcionamento organizacional. Apesar das fraquezas enunciadas por este autor, aquilo que realmente se destaca nas Comunidades de Prática, é a gestão das interacções anteriormente descrita.

Da observação das profundas transformações organizacionais que se tem vindo a verificar, somos levados a concluir que a Gestão do Conhecimento é muito mais do que a simples distribuição de informação e conhecimento que a tecnologia possibilita.

Segundo argumenta *Leuch*,

... a Gestão do Conhecimento não se apresenta somente como um conjunto complexo de actividades a serem implementadas pelas empresas, uma vez que muitas actividades às vezes, já existem nas mesmas e podem ser mais bem focadas e intensificadas. (2005: 3).

Neste processo, os japoneses foram pioneiros, desde cedo perceberam a importância da Gestão do Conhecimento dentro de uma organização, como garante do seu desenvolvimento. Têm presente que a Gestão do Conhecimento pode-se transformar numa vantagem inquestionável, por permitir assimilar grandes quantidades de informação pertinente para o funcionamento de uma organização. Dessa forma, é importante investir no conhecimento como está referido no “Modelo Japonês”.

Nas sociedades contemporâneas onde mercados, produtos, tecnologias, concorrência e organizações estão sujeitas a mudanças constantes, a exigência de produtos personalizados e sofisticados torna-se cada vez maior. Tendo isto em conta a inovação e o co-

nhhecimento convertem-se em fontes vitais para a vantagem competitiva e sustentada. O principal desafio reside essencialmente no desenvolvimento das capacidades, inovação, capacidades tecnológicas e serviços prestados a clientes. (Giddens, 2004: 360).

O caso das organizações japonesas, que, cada vez mais, apostam na formação dos seus colaboradores, é o melhor exemplo de que, realmente, o desenvolvimento das organizações está dependente do investimento realizado ao nível dos Recursos Humanos.

Os japoneses estão dispostos a pagar grandes somas para terem acesso ao conhecimento: através de uma participação minoritária numa empresa especializada em computadores de Silicon-Valley; através de investimentos semelhantes nos empreendimentos farmacêuticos ou de genética, nos EUA e na Europa; acima de tudo, através do financiamento da investigação em universidades ocidentais. (Drucker, 1992: 171).

Surge uma nova preocupação na Gestão do Conhecimento que lida com o ciclo de vida completo do conhecimento. Com *Peter Senge*, em 1990, surgiu um novo conceito, o de *learning organization* (aprendizagem organizacional). Este autor, citado por Serrano e Fialho, define-as

... como organizações onde as pessoas expandem continuamente a sua capacidade de criar os resultados que elas realmente desejam, onde maneiras novas e expansivas de pensar são encorajadas, onde a aspiração colectiva é livre e onde as pessoas estão constantemente aprendendo a aprender colectivamente. (2005: 25).

O conceito de *learning organization* é definido por Serrano e Fialho como:

... a competência ou processos de uma organização dedicados a manter ou a melhorar o seu desempenho com base na sua experiência. Ou seja, é o processo através do qual as organizações

adquirem, inovam ou disseminam o conhecimento. A aprendizagem é um fenómeno sistémico porque permanece na organização mesmo que as pessoas saiam. (2004: 30).

A aprendizagem organizacional revela-se um elemento importante, sobretudo na resolução de problemas organizacionais provocados por fortes pressões competitivas e mudanças de base tecnológica. É um processo que permite, não só o desenvolvimento, como a mudança do sistema de valores e conhecimento, a melhoria das capacidades de acção e resolução de problemas.

Stonehouse e Col (2001) associam a aprendizagem organizacional a uma forma de promoção do novo conhecimento. A aprendizagem acontece quando:

- O valor do conhecimento é reconhecido dentro da organização pelos executivos sénior;
- A informação relevante para os gestores seniores é disseminada regularmente, para que sejam tomadas decisões estratégicas;
- Existe um departamento especializado dentro da organização onde as pessoas, perante o conhecimento que possuem, analisam a utilização potencial de dados para criar e partilhar conhecimento;
- As infra-estruturas estão concebidas para que a organização seja apoiada, quer ao nível da gestão, quer ao nível da exploração dos seus conhecimentos activos, assegurando, assim, uma reacção rápida às condições de mercado;
- A transferência de conhecimento intra e interorganizacional é assegurado por sistemas tecnológicos integrados;
- Existe uma cultura de responsabilidade em que os colaboradores e equipas criam e partilham o conhecimento relevante na organização.

Ou seja, a aprendizagem deve adaptar-se à velocidade da mudança. Cada vez

mais, as organizações necessitam adquirir competências, para rapidamente se adaptarem às exigências do mercado e, desta forma, melhorar a sua eficácia organizacional.

De acordo com *Dolan e Garcia*:

Enfrentar com sucesso tanto as exigências do século XXI como continuar a crescer, significa saber monitorar as mudanças no meio, seguir em frente para o futuro e renovar a empresa. A renovação empresarial assegura a viabilidade, rentabilidade e competitividade de uma empresa. (2006: 53).

Para que a aprendizagem organizacional seja um processo contínuo, é necessário estar atento à relevância da aprendizagem individual, para a eficácia da formação do conhecimento organizacional. A aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional devem estar interligadas, pois o alvo da aprendizagem está em proporcionar condições para que o indivíduo arranque o conhecimento de si próprio. *Dolan e Garcia* argumentam, que

Os gestores não podem esperar que as suas opiniões comandem o apoio apenas pela sua posição. Têm que estar preparados para argumentar as suas ideias, tal como o mesmo também é esperado por parte dos outros participantes. (2006: 166).

Quando o indivíduo é estimulado e está consciente da sua importância para a aprendizagem organizacional insere-se em equipas, constantemente em comunicação. Partilhando o conhecimento torna-se um agente de mudança e contribui para a eficácia organizacional.

O processo de discussão participativa é uma série organizada de diálogos para os quais contribuem ideias e opiniões, são expressos, formulados e comparados valores pessoais fundamentais, e constituída uma "filosofia de trabalho" cheia de consenso, entusiasmo e comprometimento. (2006: 166).

Partindo das principais dimensões da Gestão do Conhecimento a seguir enunciadas:

- Compartilhar o conhecimento internamente;
- Actualizar o conhecimento;
- Processar e aplicar o conhecimento para algum benefício organizacional;
- Encontrar o conhecimento internamente;
- Adquirir conhecimento externamente;
- Reutilizar o conhecimento;
- Criar novos conhecimentos e partilhar o conhecimento extra organização.

O desafio que se coloca é identificar, encontrar e/ ou desenvolver e finalmente implementar as tecnologias e sistemas de informação adequados, que apoiem a comunicação organizacional e a troca de ideias e experiências, que facilitem e incentivem as pessoas a unirem-se, a participarem, a tomarem parte em grupos e a renovarem-se em redes informais.

Neste sentido, o papel a ser desempenhado pelas TIs é essencialmente estratégico. Estas, são utilizadas para ajudar o desenvolvimento do conhecimento colectivo e a aprendizagem contínua, tornando mais fácil para as pessoas partilharem problemas, perspectivas, ideias e soluções.

As estratégias para o desenvolvimento do conhecimento, devem ser focalizadas na criação de mecanismos que permitam aos profissionais manterem contactos e não direccionarem-se apenas para a apreensão e disseminação centralizada de informação. As TIs devem ser utilizadas, não só para facilitar a troca de experiências e o trabalho em conjunto, mapear e acompanhar a participação de cada um, mas também devem ser utilizadas como ferramenta indispensável na Gestão do Conhecimento.

Tendo em conta todos os passos a seguir até chegar ao conhecimento, podemos concluir, de novo, que só existe conhecimento com a intervenção de pessoas. São elas que definem qual a informação que representa uma mais-valia, dando, mais tarde, origem ao conhecimento. *Dolan e Garcia* advertem que:

Os resultados de demasiados projectos de mudança são meros ajustamentos de imagem através de processos tecnológicos devido à falta de um líder "na linha da frente" que governe e legitime mudanças autênticas (e por vezes muito desejadas de crenças e valores, nas organizações). (2006: 166).

No entanto, as TIs constituem um suporte insubstituível da Gestão do Conhecimento no sentido em que, ao permitirem tratar a informação, constituem igualmente o meio que proporciona a disseminação da informação na organização que irá gerar conhecimento.

Convém distinguir que a disseminação do conhecimento, dentro de uma organização, é um processo complexo, é necessário saber como tratá-lo de forma a ser encarado como uma mais-valia para a organização. As TIs devem ser utilizadas, preferencialmente, para facilitar as actividades essenciais para a evolução da organização na procura da solução de problemas e da inovação. Devem, assim, fornecer os meios para que as pessoas possam representar os problemas, desenvolver protótipos e criar as soluções. As ferramentas devem por isso ser flexíveis e fáceis de utilizar por todos os colaboradores da organização.

As organizações voltadas para a Gestão do Conhecimento necessitam de uma abordagem que veja a organização como uma comunidade humana, pois é no conhecimento colectivo que se baseiam as competências competitivas essenciais. Desta forma, revela-se necessário colocar em contacto grupos de profissionais expostos a classes de problemas e tentativas comuns de solução que, através da troca de experiências e informações, aumentem

e refinem o conhecimento organizacional.

Nesse sentido, devem-se ter em conta alguns aspectos, tais como, uma nova arquitectura de informação que inclua novas linguagens, categorias e metáforas para identificar e desenvolver perfis e competências; uma nova arquitectura tecnológica que seja mais social, aberta, flexível, que respeite e atenda às necessidades individuais e que dê poder aos utilizadores; uma nova arquitectura de aplicações, mais orientada para a solução de problemas e para a representação do conhecimento, do que, somente, voltada para as transacções e informações.

Tendências

Há mais de um quarto de século que se discute na Europa qual é o âmbito do conceito de Terceiro Sector.

Alain Lipietz (2006), deputado Europeu, reivindicava que este sector se encontrava na intersecção entre a Economia Social e a Economia Solidária. Para este deputado, tratava-se tão só de empresas da Economia Social que tendo uma utilidade social precisavam, por esse mesmo facto, do apoio do Estado.

A importância do Terceiro Sector é, hoje, de tal maneira valorizada num conjunto diversificado de áreas (acção social, serviços de proximidade, educação, saúde, cultura, lazer, desporto) que muitos autores consideram situar-se ao mesmo nível do papel desempenhado pelo Estado.

Contudo, a falta de consenso decorrente da diversidade de designações e do tipo de actividades que elas abrangem, não só ao nível europeu, mas também ao nível nacional, dificulta uma análise mais profunda da actual situação e das tendências que se verificam neste sector.

Numa pesquisa elaborada nos principais *websites* de redes e organizações do Terceiro Sector da UE, verificámos que todos eles manifestam uma preocupação relativa à falta de reconhecimento existente, quer ao nível político como ao nível económico e social, sobre um sector que se calcula envolver cerca de 25% dos cidadãos da UE, nas suas mais variadas dimensões (trabalhadores, voluntários, consumidores, utilizadores e produtores). Esta situação é tanto mais paradoxal quando por toda a Europa se multiplicam eventos e estudos associados a este sector. O que nos faz levantar a questão, se o sector não continua, mesmo a este nível de produção académica e científica, demasiado voltado para si próprio.

Uma outra tendência também analisada foi a excessiva problematização sobre a sustentabilidade financeira, em detrimento de uma reflexão mais profunda da missão dessas organizações. Co-relacionada com esta lacuna, estão associadas duas questões igualmente importantes: a incapacidade para se fortalecerem, através de criação de sistemas de redes, e, por essa via, criar economias de escala, e ainda, a inépcia para fidelizarem os recursos humanos qualificados.

Este é um risco acrescido para a sobrevivência de organizações que se continuam a multiplicar em número, ao mesmo tempo que se verifica o desaparecimento de outras que não souberam gerir os seus potenciais, ou não tiveram o necessário apoio técnico para sobreviver num contexto marcado pela competição.

Deste conjunto de situações, podemos concluir da falta de autonomia e do conservadorismo de um sector que se habituou a depender dos Quadros Comunitários como apoio a projectos muito concretos de crescimento, e que não os aproveitou, suficientemente, para desenvolver estruturas de apoio ao seu funcionamento, nem na qualificação continuada dos seus recursos humanos.

O actual Quadro Comunitário representa uma última oportunidade para este sector ter em conta alguns factores críticos de competitividade, já identificados em vários subsectores, tais como: a imprescindibilidade da adopção das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) e de novas tecnologias de processo, a preocupação com a melhoria da qualidade do serviço e do apoio ao cliente/ utente, a urgência em disponibilizar multi-serviços e serviços adicionais de valor acrescentado.

Para levar a cabo esta tendência, também ela ditada pela pressão do mercado, a orientação das organizações não lucrativas segue a das que têm em vista o lucro. A governação, a responsabilização e a cidadania passam, desta

forma, a integrar o debate e a linguagem de todo o tipo de organizações. A adopção de técnicas de *marketing* social, que promovam práticas de responsabilidade social, é um dos instrumentos que surge na reflexão sobre a necessidade de se coordenarem acções que conjuguem crescimento, coesão social e protecção ambiental.

Uma tendência que se verifica em qualquer tipo de organização, prende-se com a introdução de recursos tecnológicos de apoio à gestão, que implicam um investimento financeiro em *softwares* que poderão ser rentabilizados se partilhados em redes. Este investimento exige, por seu turno, o recrutamento de pessoal altamente qualificado, que, como já apontámos, estas organizações não conseguem fidelizar. Por outro lado, numa Europa que cada vez mais tem licenciados desempregados, o Terceiro Sector ainda não intervém como um mercado potencial para os captar e integrar.

Aqui reside uma das grandes fragilidades apontadas ao nível europeu mas também ao nível nacional. Estas organizações têm uma clara dificuldade em recrutar e reter pessoal qualificado e, se alguns ainda se mantêm nas organizações, resulta da recente contracção do Estado, em termos de contratação. Por outro lado, ao aumentar cada vez mais a oferta de licenciados, nas mais diversas áreas de formação, a tendência é para continuar a política de baixos salários e, conseqüentemente, a falta de motivação para trabalhar neste sector.

A falta de recursos financeiros é frequentemente invocada pelas organizações que consideram que os apoios que recebem não cobrem a totalidade dos custos de funcionamento, nem permitem o investimento na inovação necessária para garantir a sustentabilidade e competitividade destas organizações. Há, no entanto, a consciência que estas aspirações só serão conseguidas se houver uma aposta clara na qualificação dos recursos humanos.

As áreas de actividade tradicionalmente desenvolvidas por este sector co-

meçam a surgir como novos nichos de mercado para o sector lucrativo, como por exemplo, a acção social e mesmo a saúde, onde as oportunidades de carreira parecem ser mais evidentes. Este é um desafio e, simultaneamente, um risco. As potencialidades deste sector ainda não foram devidamente exploradas pelo sector lucrativo, o que ainda deixa algum espaço para o Terceiro Sector afirmar a sua identidade.

Noutras áreas, sobretudo as que estão mais relacionadas com as iniciativas desenvolvidas nas últimas décadas para fixar as populações, o risco advém particularmente da sua estrutura organizacional, aliada a uma clara falta de estratégia de mercado. Contudo, esta fragilidade representa igualmente uma oportunidade, na medida em que é neste ambiente que se torna mais fácil implementar um modelo democrático e participativo, com provas dadas, não só neste sector, como já ensaiado em grandes empresas que concluíram existir um benefício claro derivado da participação dos trabalhadores nas decisões da empresa.

Um estudo canadiano, realizado em 1999, tinha já demonstrado uma forte evidência, segundo a qual o uso de computadores, a escolarização, o nível universitário e o desenvolvimento de competências estão associados a um aumento de produtividade, mas também de melhores salários. Os ganhos de produtividade também se verificam em situações em que os trabalhadores beneficiaram de acções de formação.

Sendo estes três eixos, o uso das TIs e o investimento na educação e formação, a actual prioridade dos governos, a tendência será de, efectivamente, se caminhar no sentido da Gestão do Conhecimento e da necessidade de um perfil de trabalhador, ou de uma equipa, que concretize esse tipo de estratégia cujas vantagens já foram por nós salientadas neste Estudo.

**metodologia
de investigação**

Um dos motivos que levou a equipa a escolher esta abordagem foi, por um lado, o reconhecimento de que é necessário envolver um grande número de actores, quando se pretende estudar um sector que abrange realidades tão diversas como a acção social ou a produção agrícola ou florestal, em múltiplos contextos socioeconómicos, e, por outro lado, por se tratar de um sector cuja importância não é devidamente reconhecida, do ponto de vista político, numa sociedade globalizada em “acelerada e complexa mudança” (Guerra, 2000: 149).

Um dos produtos finais, deste Estudo, consiste em apontar estratégias, rumos e prioridades que contribuam para consolidar o sector.

Para atingir esse produto final era necessário apelar à mobilização, que é frequentemente apontada como uma fraqueza actual deste sector. Isto obrigava, necessariamente, à opção pela utilização de metodologias participativas, na medida em que possuem a vantagem de proporcionar o desenvolvimento e envolvimento dos actores, consciencializando-os e responsabilizando-os na construção do futuro.

A prospectiva em Portugal, como na maior parte dos países do Sul da Europa, está ainda pouco desenvolvida, tanto ao nível teórico, como em aplicações práticas. Normalmente é utilizada em domínios ligados ao planeamento regional, ordenamento do território ou ligada a áreas de actividade económica muito concretas.

O presente Estudo procurou estudar e aplicar essa abordagem metodológica ao Terceiro Sector, onde o peso do seu longo passado e alguma inércia têm impedido que se posicionem em função do futuro, num mundo de bruscas e profundas mudanças.

Esta abordagem surgiu como uma ferramenta, que reunindo informações e descrevendo os principais conceitos relacionados com o assunto, pode au-

xiliar a definir a estratégia das Organizações Privadas Sem Fins Lucrativos, permitindo, ao mesmo tempo, uma posição mais flexível e apropriada para lidar com a incerteza e o novo, tornando-as mais robustas no posicionamento estratégico.

A intenção neste Estudo foi, ainda, fornecer informação que conduzisse a uma atitude reflexiva e à tomada de consciência de todo um ambiente, que pode, de algum modo, ajudar a traçar cenários de futuro com toda a imprevisibilidade que os caracteriza. Ao mesmo tempo, esta opção metodológica baseou-se na convicção de que o futuro se torna menos imprevisível quando se começa a preparar a longo prazo.

Os estudos de cenários prospectivos surgiram como resultado da busca de um sistema que permitisse às organizações uma orientação correcta dentro desta nova realidade. Esta metodologia é utilizada para listar as possibilidades existentes, ampliando a capacidade das organizações para proporem e monitorizarem as suas acções estratégicas, de forma a permitir alcançar e manter posições competitivas.

As escolhas metodológicas foram efectuadas a partir de uma base de sustentabilidade conceptual definida pelos seguintes conceitos caracterizadores desta metodologia: a integração, a sistémica, o holismo e a reflexibilidade.

O holismo encontra-se presente nesta metodologia de recolha, tratamento e análise de dados, uma vez que:

- Por um lado, foram desenvolvidas técnicas com o intuito de criar redundância e complementaridade de dados e informação certificando a sua validação;
- Por outro lado, foram criados contextos de aprendizagem (interna e externa: existência de reflexibilidade na criação de técnicas e disseminação de informação e aprendizagem para o público-alvo no pró-

- prio momento de recolha, respectivamente);
- Existiu especificação mínima crítica, na medida em que se chegou a caminhos por via de *inputs*, quer positivos, quer negativos, que permitiram apontar rumos de actuação;
 - Se conjugou o todo e as partes de modo a que estes sejam mutuamente representativos.

No desenho deste Estudo, tivemos, assim, em consideração a especificidade do Terceiro Sector e a possibilidade que esta abordagem permite de considerar os aspectos qualitativos e as vantagens da multidisciplinaridade. Esta aplica-se, preferencialmente, quando os desafios, em termos de análise, são de natureza transversal e implicam uma visão sistémica ou holística. Esta abordagem permite a valorização das capacidades individuais de investigar, ser curioso e criativo sem limites disciplinares, em suma, o desenvolvimento das mundividências dos participantes e aplicação do conhecimento individual e do grupo. A diversidade dos perfis introduziu algumas preocupações, tendo estas sido objecto de debate interno. Alguns conceitos tinham diversas interpretações, algumas suscitadas pela sua vulgarização e perda do seu sentido original, por outro lado, alguns dos conceitos referem-se a realidades distintas dependendo da área do saber. Tiveram, pelos motivos apontados, que se clarificar permanentemente os conceitos do ponto de vista teórico.

A aproximação às experiências subjectivas dos membros da equipa, necessária para analisar os seus contributos e a análise da sua compreensão, nos diferentes momentos da investigação, sobre as técnicas a utilizar e os temas a aprofundar, bem como, as estratégias a adoptar para a rentabilização deste capital humano, foram realizadas através de uma série de *Ateliers* Prospectivos e, mais tarde, quando os saberes já estavam consolidados, recorreu-se aos *Workshops* Internos.

Como elementos facilitadores do desenvolvimento do Estudo foram criados mecanismos de comunicação interna, procedimentos de gestão e auto-ava-

liação do projecto e distribuídas tarefas pelos diferentes elementos da equipa.

As metodologias participativas implicam uma reflexão e pesquisa partilhadas em todos os momentos. Assim, foi dado um mês de preparação para a apreensão da linguagem do Estudo, tendo culminado com uma Sessão Organizada de Reflexão Colectiva para partilha dessa linguagem. Em relação ao tema das Redes de Interesses, já só foram dados quinze dias, uma vez que a temática já era do domínio da maior parte da equipa. De novo, para o tema Gestão do Conhecimento e Competências Associadas foi dado um mês. A implementação e aprendizagem deste tipo de metodologia permitiram, à equipa, um exercício de auto-avaliação permanente.

A Redacção de Documentos, apesar do seu formato simplificado, revelou-se essencial, pois constituiu um dos elementos de motivação da equipa e facilitou o acompanhamento do desenvolvimento do Estudo, em todos os seus momentos.

A Auto-avaliação, realizada em alguns momentos-chave, conforme já foi referido, constituiu um reforço à metodologia participativa implementada, vinculou cada vez mais os elementos da equipa ao desenvolvimento do Estudo, permitindo, ao mesmo tempo, que cada um tomasse consciência de qual foi o seu grau de envolvimento e, sobretudo, se o seu desempenho correspondia às suas próprias expectativas e às expectativas do resto da equipa.

O *feedback* foi um processo dinâmico já que envolveu os investigadores no seu objecto de estudo, nomeadamente, em funções que se aproximavam das do Gestor do Conhecimento. Esta postura permitiu identificar o potencial de eficácia da Gestão do Conhecimento e, simultaneamente, identificou um conjunto de componentes, a ter em conta, no seu processo de planeamento e implementação, sendo que só será possível obter êxito se a implicação de todos for acompanhada de um processo permanente de motivação e orientação para a acção.

As Sessões Organizadas de Reflexão Colectivas e os *Workshops* Internos foram momentos importantes para a consolidação da relação entre os parceiros, na medida em que, para se iniciar o processo de aproximação ao futuro do Terceiro Sector, é necessário reconhecer os elementos com os quais se conta para isso. Nesta fase do Estudo pretendia-se, sobretudo, obter uma visão da situação actual e elaborar um quadro quantitativo e qualitativo das problemáticas que enfrentam cada uma das organizações, que englobam o que denominamos de Terceiro Sector, num contexto interno e externo ao mesmo. Ter presente a identidade do Terceiro Sector foi, finalmente, um dos aspectos relevantes que se obteve a partir da reconstrução histórica.

Os *Workshops* revelaram-se técnicas muito positivas, pois suscitaram a participação activa, todos os participantes expuseram as suas ideias e deram contributos, e debateram-se os diferentes pontos de vista, o que permitiu uma maior cumplicidade entre os membros da equipa e um melhor acompanhamento do desenvolvimento do projecto.

Estes e os *Focus Group* constituíram técnicas que tiveram como principal objectivo alcançar o produto final através do trabalho em grupo. Assim, foi possível obter o máximo de informação e contributos, posteriormente tratados e analisados.

Como já foi dito atrás, as metodologias participativas têm vantagens por fornecerem uma grande diversidade de perspectivas, o que é extremamente importante num estudo sobre um sector tão multifacetado como é o Terceiro Sector, mas consomem um recurso escasso num projecto financiado, que é o tempo.

A técnica do *Focus Group* permitiu iniciar o tipo de treino comum às entrevistas individuais e, simultaneamente, proporcionou a oportunidade de conhecer e perceber as opiniões e posições de actores da região, que poderiam não ser expressas no contexto de uma entrevista centrada num só indivíduo,

onde a situação comunicacional, necessária à recolha da informação desejada, é prejudicada por um discurso previamente construído. Assim, foram distribuídos, por cada membro da equipa, os perfis de cada actor nacional a convidar, ou para entrevistas individuais ou para as dos *Focus Group*. Cada um aprofundou o conhecimento sobre esse actor e numa sessão interna, marcada para testar a entrevista, personificou esse actor-chave. Num segundo momento auto-avaliou-se e os coordenadores transmitiram as observações que registaram sobre o desempenho dos participantes, no sentido de o melhorar enquanto entrevistadores.

No âmbito do COMPETES, os *Focus Group* foram uma técnica de recolha de informação, assente na constituição específica de um grupo, em função dos objectivos da investigação, para os quais se esperava que os membros do grupo contribuíssem com a sua própria experiência e, recorrendo a ela, testassem os instrumentos de recolha de dados.

Por isso, a escolha dos participantes nos grupos foi realizada de acordo com um conjunto de características partilhadas por todos e que foram consideradas relevantes para a investigação. Dada a centralidade do grupo no processo de recolha de informação, a selecção dos seus membros revestiu-se de particular importância, uma vez que condicionou, tal como tínhamos previsto, quer a interacção que se estabeleceu entre os membros do grupo, quer a obtenção de informação fiável e relevante para o processo de investigação, nomeadamente a necessidade de um perfil profissionalizado (Gestor do Conhecimento) e estratégias e opções para o sector.

O intuito das entrevistas colectivas (*Focus Group*) realizadas, sobretudo no primeiro *Focus Group*, foi principalmente, observar e registar os pontos de vista dos actores-chave que participaram nesses processos de entrevista em grupo, relativamente ao conjunto de questões consideradas pertinentes para a construção das fases seguintes, bem como, antecipar as conclusões do Estudo.

O objectivo final foi possibilitar, através da conjugação dos conhecimentos teóricos apresentados pela equipa, pela informação estatística recolhida e do trabalho empírico, a construção de uma tipologia de organizações do sector, que retratasse as principais formas de enquadramento jurídico-formal e de actividade económica desenvolvidas nesta região.

No âmbito de uma entrevista em grupo (*Focus Group*), o actor-chave encontra-se menos defensivo e mais disponível para, em resultado da interacção com os seus pares e de um maior à vontade, resultante da partilha de um mesmo espaço físico pouco formal, exprimir uma visão mais próxima do seu pensamento e menos enviesada, por não estar constrangida por posições hierárquicas. Interessava mais, retirar algumas conclusões e não tanto vinculá-las a quem as tinha formulado.

A delimitação do âmbito do Estudo, para além da revisão bibliográfica, foi complementada com outras técnicas, uma das quais o *Focus Group* de âmbito externo, preparado conforme já descrito, e com a realização de um *Workshop*, ao nível interno.

Pretendeu-se, com o recurso a estas técnicas, adquirir conhecimentos mais aprofundados e adequados dos dados obtidos que foram complementados com outra técnica de investigação, predominantemente de natureza quantitativa, o inquérito por questionário. “Um inquérito consiste em suscitar um conjunto de discursos individuais, em interpretá-los e generalizá-los...” (*Ghiglione & Matalon, 1995: 2*).

A realização de um inquérito por questionário, no caso deste Estudo a opção foi de realizar três questionários, permitiu obter uma multiplicidade de dados e uma análise mais centrada nas estratégias de gestão das organizações do Terceiro Sector, no Norte, como também na caracterização do perfil dos seus dirigentes e quadros superiores.

A primeira fase de construção do inquérito assentou na revisão bibliográfica para determinar qual o grau de conhecimento sobre as organizações do Terceiro Sector, seus dirigentes e quadros. Fez-se e procurou-se identificar os instrumentos de recolha de estudos anteriores, sobretudo inquéritos, para não se repetirem as questões. A preocupação, para além de focalizar a informação pretendida, foi no sentido de não tornar o questionário muito extenso e com isso desmotivar os respondentes. Fez-se o cruzamento de alguns inquéritos, mas estes eram demasiado dirigidos para determinadas organizações ou áreas económicas.

Devido à grande diversidade e diferenças existentes entre as organizações enquadradas no Estudo, houve, não só, o cuidado de incluir no inquérito questões que se adaptassem à realidade das organizações deste sector, como, também, se tentou adaptar a linguagem, apesar das nítidas diferenças organizacionais, de forma a obter as respostas que eram necessárias. Por este motivo, o inquérito foi constituído por três questionários, dois destinaram-se a elementos ligados à Direcção das organizações, um para caracterizar a organização, o outro para determinar quem, de entre os diferentes elementos dos órgãos sociais, estava mais relacionado com a gestão da organização. O terceiro questionário destinou-se a ser preenchido pelo quadro em quem a Direcção deposita maior confiança. O objectivo de dirigir os questionários a diferentes pessoas, era para aprofundar e afunilar o conhecimento e não abordar questões mais laterais que não estavam no âmbito deste Estudo.

Através da Base de Dados que foi construída, foram seleccionados vários grupos similares e representativos da amostra a quem iria ser aplicado o inquérito. O *Focus Group* que foi realizado constituiu, assim, a fase de pré-teste do inquérito. O objectivo foi garantir a sua adequabilidade ao tema e ao tipo de pessoas a quem se dirigia. Foi, deste modo, testada a clareza e cobertura de todas as dimensões do Estudo e recolhidas sugestões de melhoria.

A amostragem nasceu de uma impossibilidade prática: interrogar individualmente toda a população que nos interessa (...) e de uma possibilidade estatística: descrever o todo a partir de uma parte. (Grawitz, 1986: 591).

A definição de um plano de amostragem tem por objectivo a redução do “erro” a um valor mínimo, tendo em conta os condicionalismos do projecto em termos financeiros, organizacionais e outros. Assim, é necessário começar por definir o “erro” a minimizar. Como os resultados de um inquérito são apresentados sob a forma de variáveis, é preciso decidir qual a variável ou as variáveis que queremos conhecer com um erro mínimo. Uma vez esta decisão tomada é possível associar o erro ao plano de amostragem, sob a forma de uma função matemática. Esta operação exige que se distingam os erros de amostragem de outros tipos de erros, tais como os erros devidos à interpretação das perguntas do questionário, os erros devidos às não respostas, etc..

Uma vez associado o erro ao plano de amostragem, é necessário proceder de forma análoga relativamente aos custos (financeiros, organizacionais, etc.) ou seja, é necessário estimar os custos inerentes a diferentes planos de amostragem. Estes procedimentos têm em vista a optimização dos parâmetros de um plano de amostragem e assentam no pressuposto do conhecimento detalhado dos parâmetros que afectam a organização do inquérito: variância inter e intra grupos, erros não imputáveis à amostragem, custos, etc..

Na prática, os dados que permitem optimizar o plano de amostragem são difíceis de obter. Em geral, estes dados só estão disponíveis no caso de um inquérito por amostragem com características idênticas ao que se pretende implementar, ter sido já realizado no país ou em países análogos. Quando estes dados estão disponíveis, a optimização do plano de amostragem depende ainda da existência de uma base de sondagem, da necessidade de

recorrer a entrevistadores, da capacidade de gestão da recolha da informação da instituição responsável pelo inquérito, etc.. Assim, é frequente que limitações desta ordem imponham a definição de um plano de amostragem específico, não deixando qualquer margem de manobra à sua optimização.

No âmbito do COMPETES, para além de não dispormos da informação necessária à optimização do plano de amostragem, deparámo-nos com o grave constrangimento da inexistência de uma base de sondagem de organizações do Terceiro Sector. De modo a ultrapassar esta limitação, a equipa do COMPETES decidiu considerar, como uma prioridade do projecto, a construção da referida base de sondagem.

Para construir uma base de sondagem de organizações do Terceiro Sector, da Região Norte do país, tivemos de contactar diversos organismos públicos e representantes de organizações da Economia Social e tivemos de recorrer a diferentes publicações. Completar e validar a informação obtida, a partir de diferentes fontes, revelou-se uma tarefa árdua e morosa. Deparámo-nos com um número elevado de dados incorrectos, nas bases de dados dos próprios organismos de tutela das instituições do Terceiro Sector, e nas publicações que consultámos. Os erros diziam respeito à denominação das organizações, ao seu endereço, número de telefone ou fax, tipo de organização, entre outros.

O trabalho descrito permitiu dispor de uma base de sondagem com 1.898 organizações do Terceiro Sector das quais 1.073 são Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) (Quadro 1), algumas das quais com outros estatutos jurídicos: Santas Casas da Misericórdia (73), Cooperativas (18), Fundações (18), Associações de Desenvolvimento Local (16) e Mutualidades (1).

Quadro 1: Organizações do Terceiro Sector da Região Norte

Tipo de Organização	Número de Instituições
Associações de Desenvolvimento Local <i>das quais IPSS</i>	50 16
Cooperativas <i>das quais IPSS</i>	721 18
Fundações <i>das quais IPSS</i>	71 18
Mutualidades <i>das quais IPSS</i>	36 1
Santas Casas da Misericórdia <i>das quais IPSS</i>	73 73
IPSSs não pertencentes a nenhuma das categorias anteriores	947
Total	1898

Fonte: COMPETES

A base de sondagem das organizações do Terceiro Sector contém ainda 721 Cooperativas distribuídas por diferentes áreas. As Cooperativas agrícolas, de habitação e construção e as Cooperativas de serviços são as mais numerosas (Quadro 2).

Quadro 2: Actividade das Cooperativas Integradas na Base de Sondagem

Actividade das Cooperativas	Número de Cooperativas
Agrícola	147
Artesanato	23
Comercialização	12
Consumo	31
Crédito	27
Cultura e Desporto	86
Ensino	48
Habituação e Construção	132
Pescas	5
Produção Operária	31
Serviços	124
Solidariedade Social	48
Ignorada	7
Total	721

Fonte: COMPETES

A base de sondagem (Quadro 1) compreende, ainda, Associações de Desenvolvimento Local (50), Fundações (71), Mutualidades (36) e Santas Casas da Misericórdia (73).

A partir de uma base de sondagem é possível seleccionar, com probabilidades conhecidas, uma amostra não enviesada. Pretende-se que esta amostra seja representativa da população (neste caso, das organizações do Terceiro Sector da Região Norte) de forma a podermos generalizar os resultados da observação para o conjunto da população de onde foi retirada a amostra.

A amostra representa bem a população se não existir um erro sistemático na sua selecção, ou seja, se forem respeitados dois princípios: o da aleatoriedade e o da estrutura ou composição da população.

Uma vez que o Terceiro Sector constitui um grupo muito heterogéneo de organizações, o plano de amostragem que melhor garante a representatividade da amostra tem que impor a selecção de organizações, de cada um dos grupos que integram a base de sondagem, com estatuto jurídico próprio. Na teoria da amostragem, estes grupos relativamente homogéneos são designados de estratos. Se conhecermos o número de elementos de cada um dos estratos, estamos em condições de proceder à selecção de uma *amostra estratificada* que deve ter a mesma composição que a população. Esta técnica de amostragem permite reduzir a margem de erro (variância da amostra) dada a homogeneidade interna dos estratos.

No projecto COMPETES, utilizámos como critérios de estratificação o estatuto jurídico das organizações e a actividade económica, no caso da organização ser uma Cooperativa. Assegurámos, desta forma, a representação de todos os tipos de organizações do Terceiro Sector e, no caso das Cooperativas, cada uma das áreas de actividade, na proporção em que se encontram na população de onde foi extraída a amostra (Quadro 3).

Quadro 3: Ponderação dos Estratos na Amostra

Tipo de Organização	% no Total da Amostra
Associações de Desenvolvimento Local	2,6
Cooperativas	
Agricultura	7,5
Artesanato	1,2
Comercialização	0,6
Consumo	1,6
Crédito	1,3
Cultura e Desporto	4,4
Ensino	2,5
Habitação e Construção	6,7
Pescas	0,4
Produção Operária	1,6
Serviços	6,3
Solidariedade Social	2,5
Fundações	3,7
Mutualidades	1,9
Santas Casas da Misericórdia	6,3
IPSSs não pertencentes a nenhuma das categorias anteriores	48,9
Total	100,0

Fonte: COMPETES

Em cada estrato da população, a aleatoriedade determina a selecção dos elementos que constituem a amostra. Assim, cada elemento da população é susceptível de ser seleccionado em função de uma probabilidade não nula e conhecida.

Uma vez definido o plano de amostragem, estamos em condições de decidir a dimensão da amostra, que depende da capacidade financeira da entidade responsável pelo inquérito, da frequência (ou raridade) do fenómeno estu-

dado e do número de variáveis a analisar simultaneamente. Estes factores vão traduzir-se na definição de um *erro de amostragem*, de um *nível de confiança* e numa *proporção (ou percentagem) estimada da amostra* que optará por uma resposta específica a uma questão-chave do inquérito (a questão-chave é definida em função dos objectivos do projecto e traduz-se pela variável para a qual pretendemos ter um erro mínimo).

O *erro de amostragem* (também designado de intervalo de confiança dos resultados) mede a precisão com que estimamos o valor da população a partir de uma única amostra. Assim, se o erro de amostragem for de 3% e se 60% dos trabalhadores com mais responsabilidades nas organizações do Terceiro Sector, representados na amostra, afirmarem que dedicam menos de 1 hora por semana à pesquisa na *Internet*, de temas relacionados com a actividade da organização a que pertencem, por exemplo, podemos afirmar (com o nível de confiança definido para a amostra) que na população de onde retirámos a amostra, temos 57% (60-3) a 63% (60+3) de trabalhadores que dedicam o mesmo tempo na realização da mesma actividade.

O *nível de confiança* traduz a probabilidade do valor estimado para a população se situar no intervalo de confiança que definimos. No exemplo anterior, um nível de confiança de 95% permite-nos afirmar, com 95% de probabilidades de não errar, que 57% a 63% dos trabalhadores com mais responsabilidades nas organizações do Terceiro Sector existentes na Região Norte, dedicam menos de 1 hora por semana à pesquisa na *Internet* de temas relacionados com a actividade das organizações a que pertencem.

Finalmente, necessitamos de conhecer a *proporção (ou percentagem) estimada da amostra* que optará por uma resposta específica a uma questão-chave do inquérito para podermos calcular a dimensão da amostra.

Na maioria dos casos, no entanto, não dispomos desta informação pelo que somos obrigados a optar pela situação menos vantajosa em termos de di-

mensão da amostra, ou seja, estimar que 50% dos entrevistados optarão por uma resposta específica à referida questão-chave.

Com base nos três factores que acabámos de referir, podemos calcular a dimensão da amostra, que por uma questão de simplificação supusemos como amostra aleatória simples sem reposição, a partir da seguinte expressão matemática:

$$n = \left(\frac{z}{m} \right)^2 p (1 - p)$$

em que,

z é o valor z correspondente a um determinado nível de confiança (ex.: 1.645 para um nível de confiança de 90%, 1.96 para um nível de confiança de 95%, 2.575 para um nível de confiança de 99%);

m é a margem de erro (ex.: 0.07 = + ou - 7%, 0.05 = + ou - 5%, e .003 = + ou - 3%);

p é o valor estimado para a proporção da amostra que dará uma resposta específica a uma questão-chave do inquérito (ex.: 0.50 para 50%).

Tendo em conta as limitações de ordem financeira, organizacional e outras do COMPETES, calculámos a dimensão da amostra a partir dos seguintes valores de z , m e p :

$z = 1.96$ (nível de confiança de 95%)

$m = 0.05$ ou seja 5%

$p = 0.5$

Para os valores referidos, a dimensão da amostra foi obtida através da expressão matemática seguinte:

$$n = \left(\frac{1,96}{,05} \right)^2 \cdot 5 (1 - ,5) = (39,2)^2 \cdot (,25) = 1536,64 \cdot (,25) = 384$$

O factor de correcção para populações finitas, utilizado frequentemente no cálculo da dimensão das amostras, tem algum impacto nas amostras com uma dimensão superior a 10% da população de onde foram extraídas. A nova dimensão da amostra (n) que se obtém a partir da aplicação deste factor de correcção para populações finitas é calculada pela seguinte expressão matemática:

$$n = \frac{n}{1 + \frac{n}{N}}$$

em que

n é a dimensão da amostra calculada sem o factor de correcção para populações finitas;

N é a dimensão da população.

Assim, a nova dimensão da amostra obteve-se do seguinte modo:

$$n' = \frac{384}{1 + \frac{384}{1898}} = 319,38$$

A dimensão da amostra do COMPETES é de trezentas e dezanove organizações que se distribuem, na proporção indicada no Quadro 3, pelos diferentes estratos da amostra que, como explicitámos anteriormente, foram definidos pelo estatuto jurídico das organizações e, no caso das Cooperativas, pela

sua actividade económica.

Tendo em conta o método de recolha da informação, definido no âmbito do COMPETES, ou seja, o inquérito por questionário com resposta por via postal, e o número muito significativo de não respostas, normalmente associado a inquéritos com estas características, decidimos remeter os questionários a um número de organizações correspondente, sensivelmente, ao dobro da dimensão da amostra. Foi assim enviado o inquérito a 638 organizações do Terceiro Sector da Região Norte.

A extracção da amostra da base de sondagem foi realizada com recurso ao *software* SPSS, de acordo com os critérios definidos anteriormente. A esses critérios juntámos a obrigatoriedade de selecção de um número mínimo de dez organizações por estrato, e de inclusão na amostra de algumas organizações consideradas organizações-chave do Terceiro Sector.

Houve a preocupação, neste Estudo, em aplicar preferencialmente, de forma progressiva, as técnicas de recolha, tratamento e análise de dados, de modo a que a técnica subsequente só fosse aplicada depois de compilados e tratados os dados referentes aos contextos de recolha anteriores, criando assim redundância.

A definição de diferentes técnicas de recolha (secundárias e primárias) obedeceu a um critério de aplicabilidade a diferentes tipos de público e contextos e ao enquadramento temporal da investigação.

Todas as técnicas e contextos foram devidamente triangulados pelo apuramento de dados a partir de várias fontes, utilizando várias técnicas de recolha e aplicando medidas auto e hetero-avaliativas a todos os procedimentos.

A recolha de dados foi encaminhada gradualmente, de técnicas de recolha secundárias para primárias.

O grau de abstracção dos contextos de recolha e das tipologias da informação recolhidas foi sucessivamente menor:

- A última fase de recolha de dados, ao público-alvo, reflectiu toda a informação e conhecimento acumulado, numa participação reflexiva e integrada;
- No final, todos os dados obedeceram a uma análise integrada e sistémica, de forma a gerar uma carga sinérgica positiva, baseada na utilização multi-triangular e multi-integrativa de métodos de recolha e tratamento de dados e informação.

As metodologias participativas, conforme foi já exposto, integram variadas técnicas de recolha de dados, que foram aplicadas de forma progressiva, sendo que uma parte considerável deste período se caracterizou por um trabalho de apropriação dos conceitos, pela equipa, associados à tipologia do Estudo. Esta tipologia é recente e combina abordagens qualitativas e quantitativas que correspondem a uma descontinuidade de níveis de análise, envoltos em polémicas teóricas e metodológicas.

Numa primeira fase, foram identificadas e seleccionadas fontes bibliográficas, consideradas pertinentes para a concretização das diferentes tarefas do Estudo, pelos diferentes elementos da equipa, o que obrigou a um processo permanente de sistematização e actualização da informação recolhida.

As facilidades hoje disponibilizadas pelos meios electrónicos permitiram recolher rapidamente muita informação, mas nem sempre a bibliografia publicada, em formato papel, foi de fácil acesso, por não existir em bibliotecas portuguesas, e as temáticas deste Estudo não serem objecto de procura nas livrarias.

No caso deste Estudo, as pesquisas efectuadas pela equipa, via *Internet*, repetiram-se inevitavelmente pelo que foi necessário filtrar toda a informa-

ção que era enviada para a coordenação do projecto.

Foram, por isso, criados alguns mecanismos para manter uma Base de Dados que permitisse identificar e prever o tipo de situações acima descritos, tais como a adopção do *End Note* como repositório de informação, e o envio periódico de listagens de bibliografia consultada, indexada às fases do projecto e aos temas seleccionados. Numa segunda fase, foi usado o *website* do projecto.

A revisão bibliográfica foi, assim, feita por todos os elementos com o objectivo de darem o seu contributo, muito especialmente na delimitação do âmbito do Estudo e, ainda, na preparação das sessões dos *Ateliers* de Prospectiva e dos *Workshops* Internos.

A identificação de actores privilegiados, para a qual também contribuiu a revisão bibliográfica, colocada posteriormente em discussão perante todo o grupo, teve como objectivo encontrar potenciais parceiros para o Estudo e participantes nos eventos externos previstos e, finalmente, constituir Redes de Interesses formais e informais.

Paralelamente ao desenvolvimento do inquérito por questionário elaborou-se um guião de entrevista para recolher informação complementar e dados que permitiram apreciar as tendências do sector. Este guião serviu de base à realização das entrevistas e foi utilizado com actores-chave de referência no Terceiro Sector.

A entrevista é um método de recolha de informações que consiste em conversas orais, individuais ou de grupos, com várias pessoas seleccionadas cuidadosamente, cujo grau de pertinência, validade e fiabilidade é analisado na perspectiva dos objectivos da recolha de informações. (Ketele, 1999: 18).

O guião foi constituído por um conjunto de questões abertas (resposta livre)

e semi-abertas (parte da resposta fixa e outra livre).

Como foi já referido, foi necessário proceder à formação dos entrevistadores para que a condução da entrevista obedecesse a critérios de respeito pelo entrevistado e pela sua cultura, garantindo que os dados recolhidos correspondessem à finalidade do Estudo.

A equipa efectuou ainda um levantamento sobre as temáticas e os conteúdos das intervenções, em eventos sobre este sector, para complementar a identificação das variáveis que nos permitiram, nas fases seguintes, construir os cenários de futuro.

**apresentação
e análise de
resultados**

No sentido de contextualizar a situação económica e social em Portugal, mais concretamente na Região Norte, foram recolhidas fontes bibliográficas que permitiram seleccionar alguma informação pertinente. Já no que diz respeito ao nível de oferta de serviços e situações de vulnerabilidade, o inquérito deveria ter posteriormente complementado a informação, mas como a adesão não foi suficientemente transversal ao sector tivemos que recorrer aos diagnósticos da Agenda 21 e da Rede Social, todavia a análise continuou a centrar-se excessivamente no subsector social.

A análise da envolvente interna revelou-se uma actividade que necessitou de uma permanente actualização, uma vez que alguns dados recolhidos sofreram variações, como é natural, nomeadamente os dados relativos ao emprego.

Desta análise concluiu-se da necessidade de tentar obter outro tipo de elementos para caracterizar o Terceiro Sector, em Portugal, e, em especial, na Região Norte, o que se revelou um processo demorado e burocrático por escassez de informação, sobretudo de natureza estatística. Algumas entidades contactadas não forneceram a informação solicitada, outras tiveram diferentes entendimentos sobre a informação que poderiam ou não disponibilizar, e constatou-se ainda que em alguns organismos públicos (Ministérios), com importância na definição de políticas públicas, não existe informação sistematizada no que diz respeito à oferta de serviços do Terceiro Sector e ao número de trabalhadores destas organizações. Estas, ao enviarem os seus quadros de pessoal, utilizam uma variedade enorme de Códigos de Actividade Económica (CAE), e só esta tarefa exigia uma disponibilidade, em termos de tempo, que não se compadecia com as limitações da execução deste projecto. Por outro lado, as estruturas federativas contactadas, também reconheceram que não existe essa informação, mais específica do sector, o seu capital humano por excelência, que é também a variável principal no processo de mudança e na construção das projecções de evolução e inovação.

A definição mais genérica de Terceiro Sector situa este como integrando as organizações que, não sendo Estado, produzem bens e serviços de interesse geral e que, sendo privadas não têm como objectivo principal a apropriação individual do lucro. Esta designação mais vulgarmente conotada com a tradição anglo-saxónica é igualmente utilizada para designar o sector da Economia Social.

Para Rui Namorado (*in* Curso Livre de Cooperativismo e Economia Social, 2005), “a expressão terceiro sector é sinónima de sector cooperativo e social” e, ainda segundo este jurista, se tivermos em conta a caracterização presente na Constituição, no art.º 80º, em relação à organização económica do país, “todo o sector cooperativo e social (...) está integrado na economia social”. Sustenta que o conceito de Economia Social tem ainda limites fluidos sem uma consagração jurídica que o identifique.

A Constituição da República considera a existência de três sectores: o sector público (que se fundamenta em organismos estatais direccionado para os objectivos públicos, responsável pelas questões sociais); o sector privado (que persegue objectivos privados ou empresariais) e o sector cooperativo e social (que diz respeito às organizações sem fins lucrativos).

Na revisão bibliográfica efectuada, verificámos que este último sector, cooperativo e social, é designado por uma diversidade de expressões, tais como: Economia Social, Terceiro Sector, terceiro sistema, sector não lucrativo, economia de interesse geral, economia popular, economia solidária, organizações da sociedade civil, organizações não governamentais, sector caritativo, sector voluntário, sector livre de impostos, entre outros. Existe, como acabamos de demonstrar, alguma falta de consenso no que respeita à designação deste sector.

No nosso país, o Terceiro Sector evidencia-se como uma força económica significativa, encontrando-se a par de Espanha e Itália. Tradicionalmente, este sector teve como principal fonte de financiamento o Estado, para além das receitas próprias, e, nas últimas décadas os fundos comunitários, o que contribuiu para a sua maior dependência face ao Estado, com o qual, em algumas áreas, tais como, saúde, educação e serviços sociais, estabelece relações de prestação de serviços, como complemento aos serviços públicos.

Segundo Raquel Franco *et al.*, o sector da sociedade civil, é definido como sendo composto por entidades que são: organizadas, privadas, institucionalmente separadas do governo, não distribuidoras de lucro, auto-governadas e voluntárias.

Estas cinco características definem um sector da sociedade civil que é abrangente, envolvendo organizações formais e informais, religiosas e seculares, organizações com pessoas remuneradas e outras com alguns voluntários, ou só constituídas por voluntários, e organizações a desempenharem funções essencialmente de expressão (...) – bem como aquelas que desempenham essencialmente funções de serviço... (s. d.: 6-7).

A mesma autora salienta que estas organizações assumem uma variedade de formas legais: Associações, Fundações, Instituições de Desenvolvimento Local, Misericórdias, Museus, Organizações Não Governamentais para o Desenvolvimento, Associações Mutualistas e Cooperativas.

Em 2005, as cerca de quatrocentas Santas Casas espalhadas pelo País empregavam mais de trinta mil pessoas.

Já, segundo dados divulgados pelo Instituto António Sérgio do Sector Cooperativo (INSCOOP), em 2006 existiam 3.184 Cooperativas, nos mais diversos sectores de actividades, as quais englobavam cerca de 2,5 milhões de membros, empregando ainda cerca de 52.000 trabalhadores e representan-

do 5% do PIB, isto é, aproximadamente 7 biliões de euros.

Em 2006, as Associações Mutualistas activas eram perto de oitenta com um total de 700.000 associados.

Segundo afirmou, em Dezembro de 2007, o Presidente da Animar, Miguel Torres:

... o Movimento de Desenvolvimento Local que se corporiza na Animar com 104 associados individuais e 75 colectivos afirma-se por uma intervenção de qualidade na formação profissional, educação de adultos, investigação e desenvolvimento, protecção e valorização ambiental, dinamização e qualificação do artesanato, nos apoios à Terceira Idade, na dinamização do Turismo Rural e de Natureza, no apoio à criação e consolidação de micro empresas, na animação cultural e na criação de base local. (ACTAS, 2007: 7).

O Centro Português de Fundações conta actualmente com cerca de cem Fundações associadas, entre membros-efectivos e membros-associados.

Segundo o Presidente da CNIS, Padre Lino Maia, "... nós temos neste sector (Terceiro Sector) cerca de 200 mil trabalhadores, é responsável por uma actividade que representa 4,2% do PIB."

Será importante reter que estas organizações estão espalhadas por todo o espaço geográfico nacional. Embora sejam bastante heterogéneas em dimensão, representam o sector que mais emprego tem criado no país e que, sobretudo, mais tem absorvido a mão-de-obra que o sector privado lança no desemprego.

Conforme Reto,

... estas organizações apresentam uma forte preocupação com a sua missão e origem (...). Mas o mais interessante (...) diz respeito ao facto de esta missão consistir sempre na resolução colectiva de um problema comum aos associados ou na resolução de um problema existente na comunidade. (2001: 77).

Já segundo Coutinho (2003: 128), "... ressurge a importância e o papel do terceiro sector, cujas organizações são visivelmente mais rápidas do que os governos a responder às novas procuras e às novas oportunidades.". Acrescenta, ainda, que

... são mais eficientes do que o governo a enfrentar problemas que afectam a sociedade, através de efeitos cumulativos, como a degradação ambiental, a negação dos direitos humanos, o crescimento da população, a pobreza, etc.

O Terceiro Sector, em Portugal, desempenhou um papel importantíssimo, quer na promoção da inserção, quer na capacidade para gerar emprego. Foi pioneiro na aplicação do princípio da empresa socialmente responsável, tem hoje pela frente desafios importantes que devem assentar na aposta em três eixos fundamentais:

1. Na importância dos valores do Terceiro Sector;
2. Na autonomia política e financeira das organizações:
 - Novas formas de relação negocial com o Estado;
 - Gerar recursos alternativos à dependência política e financeira do Estado;
 - Gestão eficaz dos recursos;
 - Gestão "mais empresarial" – a boa eficiência ao serviço da eficácia social";
 - Convergência, cooperação e intercâmbio entre organizações;
3. Na inovação e qualificação das suas organizações através de:
 - Cultura organizacional mais pró-activa;

- Desenvolvimento de competências técnicas;
- Criação de novos tipos de produtos e de serviços;
- Novas formas de relação negocial com os públicos-alvo;
- Apostar na qualidade dos serviços prestados;
- Introdução das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC);
- Valorização da formação como elemento estratégico.

Como *Jordi Estivil* (in *Contributos para Repensar o Papel das Organizações Mutualistas*, 2006) refere, cabe a este sector

... adaptar e transformar os velhos princípios e o património histórico da Economia Social em conceitos estratégicos que lhe devolvam coerência interna unificadora face à necessidade de resolução de novas necessidades de protecção social, civil, ecológica e territorial.

Apresentação e Análise de Resultados dos *Focus Group*

O primeiro *Focus Group*, realizado no Porto, constituiu um elemento-chave na delimitação do âmbito do Estudo, pois permitiu recolher a opinião directa dos actores convidados, alguns dos quais eram representantes de redes formalmente constituídas (Uniões e Federações), representantes de Fundações, Cooperativas e Associações do Distrito do Porto. Uma opinião comum a todos os convidados presentes no *Focus Group* foi de que a heterogeneidade, no Terceiro Sector, não constitui um factor de diferenciação, dado que as dificuldades existentes são comuns à grande maioria destas organizações. Neste sentido, consideraram que a cooperação e a criação de Redes de Interesses seria a melhor solução para garantir estratégias que conduzam à sustentabilidade das organizações sem fins lucrativos. Neste mesmo *Focus Group*, também se verificou que a opinião dos diferentes intervenientes convergia para a profissionalização dos seus dirigentes e quadros superiores, ou seja, que deverão ser remunerados e deter competências transversais a todas as áreas funcionais na organização.

A revisão bibliográfica foi o suporte previsto em candidatura para a identificação das competências actuais dos dirigentes e quadros superiores. O primeiro *Focus Group* constituiu, assim, um segundo passo que não estava previsto, em termos do seu conteúdo, mas que emergiu da dinâmica do mesmo, onde o tema era Delimitação do Estudo, e confirmou as conclusões retiradas da revisão bibliográfica. Ou seja, não há informação consistente, apesar de algumas iniciativas com esse propósito, que nos permita caracterizar estes dois tipos de actores sociais no que diz respeito às suas competências. O que nos levou a concluir que não é possível concertar estratégias globais para um sector, quando não se sabe com quem se vai contar para as implementar. Em Portugal, tal como concluímos com a nossa contextualização externa, o desafio neste sector, em especial, deverá ser numa primeira fase, desenvolver estratégias sub-sectoriais a partir de diagnósticos exaustivos, para a realização dos quais é necessária uma liderança forte que promova a participação.

Esta conclusão também foi encontrada em alguns países, onde se iniciou um processo idêntico, começando por estudar e caracterizar melhor o papel do voluntariado no seio deste sector, para, por essa via, despertar a necessidade de aprofundar o conhecimento sobre o restante capital humano, por parte das organizações. Alguns estudos que encontrámos, e que ainda estão a decorrer, apontam, de algum modo, para a Gestão do Conhecimento como uma das estratégias para o sector melhor se organizar.

Foi utilizada a informação disponível de alguns diagnósticos realizados no âmbito da Iniciativa Comunitária Equal (IC Equal) e, ainda, do Programa Leonardo, tendo constatado nesta análise bibliográfica que os mesmos se centram igualmente no sub-sector social. Para colmatar esta lacuna informativa, analisámos estudos sectoriais, já realizados pelo Instituto para a Qualidade na Formação (IQF), onde as organizações deste sector também desenvolvem a sua actividade. Através do cruzamento de informação e da sua análise, foi feita uma primeira síntese, que nos pareceu plausível para a construção do perfil do Gestor do Conhecimento, uma vez que esta fase ainda se poderia considerar exploratória.

O segundo *Focus Group* não se realizou em Chaves, como estava previsto na candidatura, por indisponibilidade da organização que nos iria acolher para a realização desta tarefa, pelo que tivemos que realizar outros contactos. A Cooperativa de Educação e Reabilitação de Cidadãos Inadaptados de Macedo de Cavaleiros (CERCIMAC) foi a organização que nos abriu as portas e acolheu na realização deste evento. O objectivo principal deste *Focus Group* foi testar o Guião da Entrevista a ser realizada com actores nacionais, responsáveis, directa ou indirectamente, na construção de políticas para o sector, o que nos permitiu, mais tarde, analisar a situação actual e quais poderão ser as tendências futuras, os principais figurinos e as exigências do conhecimento neste sector, pelo que foram convidados dirigentes locais para o *Focus Group*. Mais uma vez, se constatou que se fizeram representar por técnicos.

Apesar de não cumprirmos o nosso objectivo, os participantes deram um excelente contributo e, tal como no primeiro *Focus Group*, também defenderam a profissionalização dos seus dirigentes e quadros técnicos, tendo, ainda, dado grande ênfase ao papel do voluntariado na dinamização das actividades das organizações.

A realização dos dois *Focus Group*, embora tivessem tido objectivos diferentes, permitiram, de certa forma, perceber que o perfil dos dirigentes e quadros superiores actuais apresenta algumas lacunas, sobretudo no que diz respeito às suas competências em determinadas áreas da gestão.

Apresentação e Análise de Resultados dos Inquéritos

Dos *Workshops* e dos *Focus Group* resultou a definição do tipo de organizações a inquirir e as suas áreas de intervenção. As organizações do Terceiro Sector escolhidas foram as Cooperativas, as Associações Mutualistas, as Fundações, as Associações de Desenvolvimento Local e todas as outras organizações que estão registadas como Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) e não estão incluídas em nenhuma das organizações anteriores. Quanto à zona geográfica, o Estudo incidiu nos Distritos de Braga, Bragança, Porto, Vila Real e Viana do Castelo.

No que diz respeito às áreas de intervenção destas organizações foram definidas as seguintes áreas: Agrícola, Ambiente, Artesanato, Comercialização, Consumo, Crédito, Cultura, Emprego e Formação, Ensino, Habitação e Construção, Hotelaria e Restauração, Investigação, Lazer e Recreação, Pescas, Produção Operária, Saúde, Serviços, Solidariedade Social e Transportes. Não foi seguida a classificação internacional mas adaptou-se à informação já existente.

As organizações de pequena dimensão que constituem um conjunto muito importante das organizações do Terceiro Sector, possuem características que as distinguem claramente das organizações de média e grande dimensão e que explicam taxas de resposta aos inquéritos inferiores às taxas de resposta de organizações maiores. Em geral, à semelhança das microempresas, estas organizações possuem recursos humanos e informáticos limitados pelo que a recolha de informação pode representar um encargo administrativo importante, exigindo um tempo de resposta mais longo, uma vez que a recolha de dados estatísticos assenta frequentemente em registos manuais. Por outro lado, estas organizações demonstram pouca motivação pela participação em estudos, como o projecto COMPETES, uma vez que se centram na prestação de serviços à comunidade, relegando para segundo plano as tarefas de carácter administrativo. Neste sentido, tal como previsto, a taxa

de resposta ao inquérito COMPETES não foi muito elevada. Apesar das inúmeras insistências por telefone e *e-mail*, apenas 25% das organizações da amostra responderam ao inquérito. Se tivermos em conta o tipo de organizações em causa, podemos considerar como aceitável esta taxa de resposta. A título comparativo, refira-se que a taxa de resposta obtida pelo CIEF do ISEG foi de 29%, num inquérito realizado ao sector cooperativo, entre Junho e Agosto de 1999 (<http://www.vulgata.com/di/index.html>).

A taxa de resposta a um inquérito não é o único critério de representatividade da amostra. Esta pode, também, ser verificada a partir da informação disponível sobre o conjunto da população do estudo. Assim, no Quadro 4, comparámos a importância que têm os diferentes tipos de organizações do Terceiro Sector, na amostra que pressupomos representativa do universo das organizações do Terceiro Sector (zona Norte) e no conjunto das respostas ao inquérito COMPETES.

Quadro 4: Importância dos Diferentes Tipos de Organizações do Terceiro Sector na Amostra e no Conjunto das Respostas ao Inquérito COMPETES

Tipo de Organização	% no Total da Amostra	% no Total de Respostas ao Inquérito COMPETES
Associações de Desenvolvimento Local	2,6	3,9
Cooperativas		
Agrícola	7,5	3,0
Artesanato	1,2	1,3
Comercialização	0,6	3,0
Consumo	1,6	1,3
Crédito	1,3	1,3
Cultura e Desporto	4,4	1,3
Ensino	2,5	6,5
Habitação e Construção	6,7	3,0
Pescas	0,4	0,0
Produção Operária	1,6	0,0
Serviços	6,3	9,1
Solidariedade Social	2,5	6,5
Fundações	3,7	11,7
Mutualidades	1,9	1,3
Santas Casas da Misericórdia	6,3	5,2
IPSSs não pertencentes a nenhuma das categorias anteriores	48,9	42,9
Total	100,0	

Fonte: COMPETES

A análise do Quadro 4 permite verificar a existência de uma clara sobreavaliação das Fundações no inquérito COMPETES e uma subavaliação relativamente importante do sector cooperativo, com excepção das Cooperativas de Comercialização e das Cooperativas de Ensino. As Associações de Desenvolvimento Local encontram-se, também, ligeiramente sobreavaliadas, en-

quanto que as IPSSs não pertencentes a nenhuma das categorias discriminadas no quadro, que constituem o conjunto mais importante de organizações do Terceiro Sector, da zona Norte, estão ligeiramente subavaliadas.

De modo a melhorar a representatividade da amostra e compensar os erros devidos à sobreavaliação ou subavaliação de alguns tipos de organizações do Terceiro Sector, decidimos ponderar as respostas de cada categoria. No Quadro 5, apresentamos os coeficientes de ponderação utilizados na correcção da amostra. Assim, por exemplo, de modo a corrigir a subavaliação das Mutualidades, a resposta deste tipo de organizações conta por 1,5 respostas. Ao contrário, as respostas das categorias sobreavaliadas na amostra têm uma ponderação inferior a 1. Assim, as respostas das Fundações, por exemplo, “pesam” apenas $\frac{1}{3}$.

No total da amostra, as ponderações oscilam entre 0,32 para as Fundações e 1,52 para as Cooperativas.

Quadro 5: Coeficientes de Ponderação Utilizados na Correção da Amostra

Tipo de Organização	Coeficientes de Ponderação
Associações de Desenvolvimento Local	0,68
Cooperativas	1,52
Fundações	0,32
Mutualidades	1,5
Santas Casas da Misericórdia	1,24
IPSSs não pertencentes a nenhuma das categorias anteriores	1

Caracterização do Terceiro Sector

O inquérito COMPETES obteve a resposta de setenta e nove organizações do Terceiro Sector, da Região Norte do país. Os Distritos de Braga e Porto encontram-se bem representados na amostra, uma vez que acolhem 38% e 35% das organizações inquiridas, respectivamente (Quadro 6). Uma análise ao nível de Concelho revela uma boa dispersão geográfica das respostas, distribuindo-se as organizações, que participaram no projecto, por trinta e um Concelhos da Região Norte. Destacam-se os Concelhos de Braga e Porto, cada um com 10% das organizações, Vila Nova de Gaia com 9%, Guimarães com 7% e os Concelhos de Fafe e de Vila Nova de Famalicão onde se localizam 6% das organizações que responderam ao inquérito COMPETES (Quadro 6).

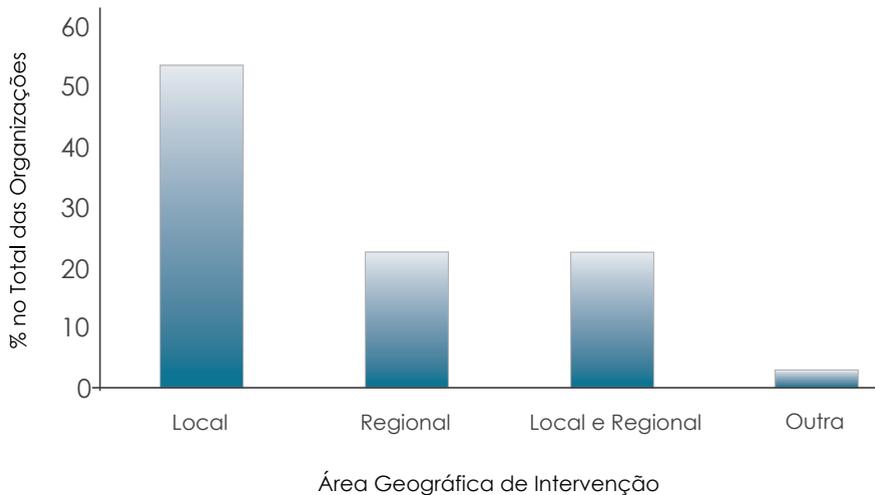
Quadro 6: Localização Geográfica das Organizações que Responderam ao Inquérito COMPETES

Distritos	Concelhos	% de Organizações (no Total das Organizações Participantes)
Braga	Total dos Concelhos do Distrito	37,9
	Braga	10,0
	Fafe	6,4
	Guimarães	7,0
	Vieira do Minho	3,4
	Vila Nova de Famalicão	5,6
Bragança		8,6
Porto	Total dos Concelhos do Distrito	34,6
	Amarante	4,4
	Marco de Canavezes	3,2
	Porto	9,6
	Vila Nova de Gaia	9,0
Viana do Castelo		10,1
Vila Real		8,8
Total		100,0

Área geográfica de intervenção

Mais de metade das organizações que participaram neste projecto foram constituídas antes dos anos noventa, pelo que é muito provável que se trate de organizações com um importante capital de relações e de conhecimentos do tecido económico e social em que se inserem. 53% das organizações participantes afirma ter uma intervenção ao nível local, 22% ao nível regional e 22% diz operar ao nível local e regional, simultaneamente. As restantes organizações, em número residual, afirmam intervir apenas ao nível nacional ou internacional (Gráfico 1).

Gráfico 1: Área Geográfica de Intervenção das Organizações que Participaram no Projecto COMPETES

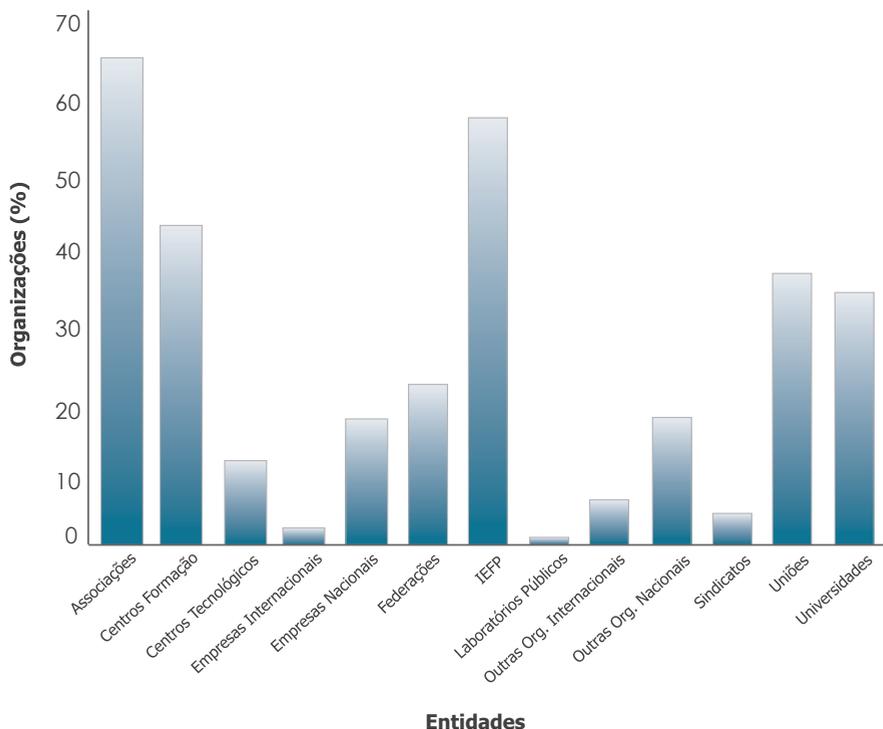


Relações de cooperação e práticas de responsabilidade social externa

As relações de cooperação, que as organizações inquiridas estabelecem com outras entidades, confirmam a hipótese colocada anteriormente da sua forte implementação no tecido económico e social ao nível local e regional.

Das entidades com as quais as organizações inquiridas colaboram, destacam-se as Associações (64,1% das organizações do projecto COMPETES estabelecem relações de cooperação com Associações), o Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP) (56,4%), os Centros de Formação (56,4%), as Uniões (35,9%) e as Universidades (33,3%), (Gráfico 2).

Gráfico 2: Relações de Cooperação das Organizações que Participaram no Projecto COMPETES



Nota: uma organização pode estabelecer relações de cooperação com diferentes entidades pelo que as percentagens foram calculadas por tipo de entidade.

A colaboração com outras entidades poderá traduzir práticas de responsabilidade social, ou seja, práticas que respeitam os direitos individuais e os interesses colectivos dos grupos que se relacionam com as organizações, de forma directa ou indirecta. Ao nível interno, a responsabilidade social da organização pode compreender práticas não discriminatórias de recrutamento, igualdade de oportunidades no trabalho, adopção de medidas facilitadoras da articulação entre a vida profissional e a vida familiar, formação profissional dos trabalhadores, implementação de medidas de higiene e segurança

no trabalho, entre muitas outras. Ao nível externo, a responsabilidade social das organizações, passa pelo estabelecimento de relações positivas com a comunidade que podem traduzir-se em boas práticas ambientais, de emprego, de cooperação entre organizações, etc..

Embora o projecto COMPETES não tivesse por objectivo o levantamento das práticas de responsabilidade social das organizações do Terceiro Sector, o inquérito realizado permite-nos aflorar algumas dimensões deste tipo de práticas. Abordaremos de seguida algumas práticas de responsabilidade externa das organizações, deixando para mais tarde, a análise das práticas de responsabilidade interna.

A participação das organizações em projectos ou eventos que visam solucionar problemas sectoriais, pode ser considerada como uma das variáveis "proxy" da prática de responsabilidade social, ao nível externo. De acordo com este critério, 55,6% das organizações inquiridas têm práticas que poderiam ser consideradas, nalguns casos, de responsabilidade social, uma vez que implicam a participação na resolução de problemas sectoriais. 31,1% destas organizações têm mesmo um papel muito activo na resolução dos problemas do sector, tomando a iniciativa de realizar eventos com este objectivo.

Estatuto jurídico das organizações

Mais de metade das organizações que participaram no projecto COMPETES são Associações com o estatuto de IPSS e 36% são Cooperativas, das quais 14% têm também o estatuto de IPSS. Em termos globais (incluindo Fundações e Santas Casas), este estatuto caracteriza mais de $\frac{3}{4}$ das organizações que responderam ao inquérito (Quadro 7).

Quadro 7: Estatuto Jurídico das Organizações que Responderam ao Inquérito COMPETES

Estatuto Jurídico das Organizações	IPSS		
	Não	Sim	Total
Associação	0,0%	48,8%	48,8%
Associação de Desenvolvimento Local	0,0%	2,5%	2,5%
Associação Mutualista	0,0%	2,5%	2,5%
Cooperativa	22,5%	13,8%	36,2%
Fundação	1,2%	2,5%	3,8%
Santa Casa da Misericórdia	0,0%	6,2%	6,2%
Total	23,8%	76,2%	100,0%

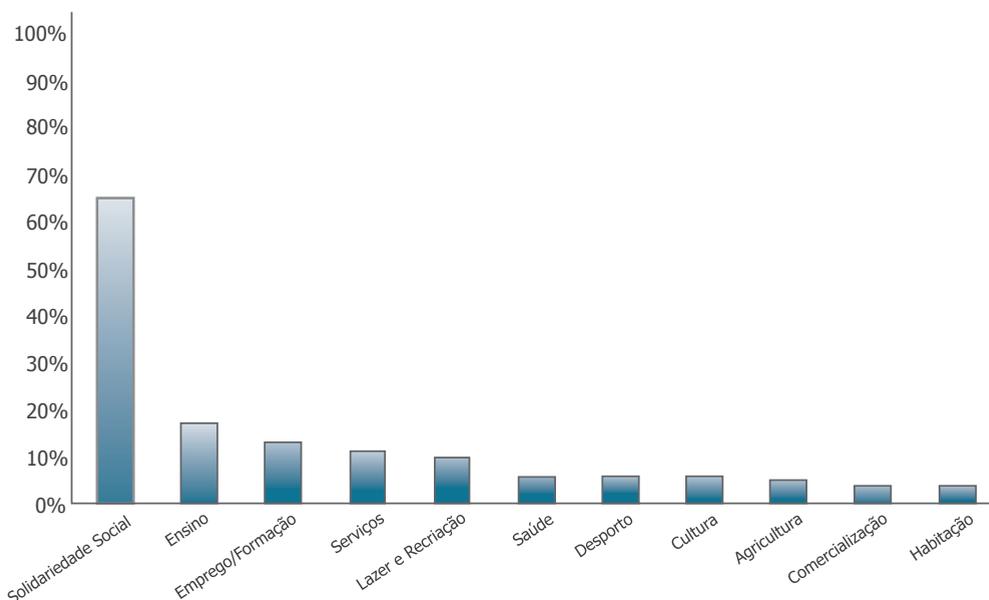
Ao serem reconhecidas como IPSS, estas organizações visam a prevenção de situações de carência económica e social e a marginalização dos indivíduos e dos grupos populacionais. Para o efeito, desenvolvem actividades de apoio aos grupos de risco de exclusão social e às populações marginalizadas, promovendo a sua integração na comunidade. Impõe-se, pois, que nos debrucemos agora sobre as áreas de intervenção das organizações do Terceiro Sector que responderam ao inquérito COMPETES.

Áreas de intervenção das organizações

Como se pode verificar através do Gráfico 3, as organizações inquiridas afirmam intervir, principalmente, na área da Solidariedade Social (65% das organizações). Um número importante de organizações do Terceiro Sector da Região Norte afirma, ainda, estender a sua acção às áreas do Ensino (17%

das organizações), Emprego e Formação (13% das organizações), Serviços (11% das organizações) e Lazer e Recreação (10% das organizações).

Gráfico 3: Áreas de Intervenção das Organizações que Participaram no Projecto COMPETES



Nota: uma organização pode ter intervenção em diversas áreas pelo que as percentagens foram calculadas por área de intervenção.

Recursos humanos das organizações

No que se refere, ainda, à população que beneficia da acção das organizações do Terceiro Sector mas, também, aos recursos humanos destas organizações, o inquérito COMPETES revela que as associações inquiridas têm um valor mediano de associados próximo de cento e cinquenta sócios, contam com uma mediana de onze voluntários com participação nos órgãos sociais e de três voluntários com uma prestação regular de serviço. A mediana de beneficiários ou utentes dos serviços é de cem indivíduos para dezasseis

trabalhadores, maioritariamente do sexo feminino (81% de trabalhadores do sexo feminino no total dos trabalhadores).

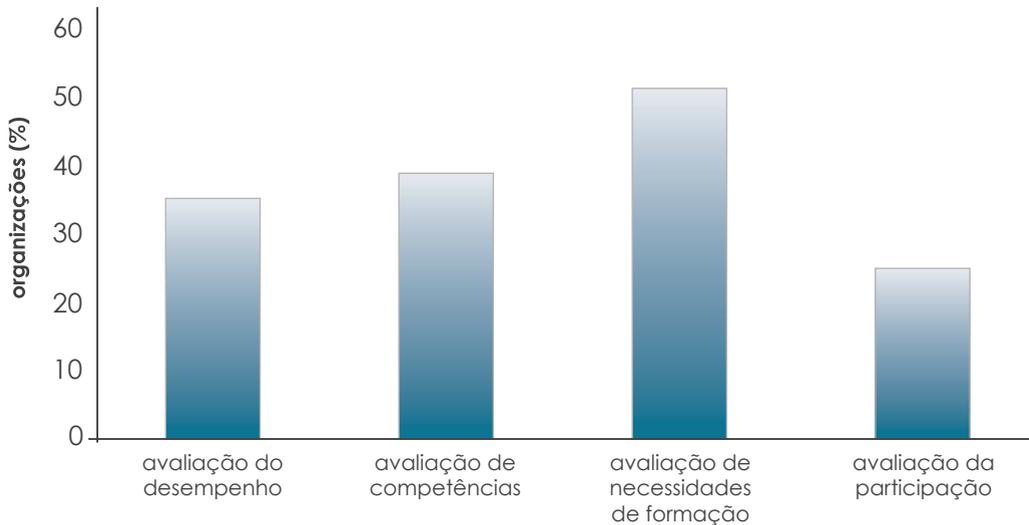
Três em cada quatro organizações afirmam não ter dificuldades de recrutamento de pessoal enquanto que 25% das organizações refere algumas dificuldades de recrutamento, essencialmente na área da saúde e intervenção social. Estas dificuldades justificarão, em parte, a aquisição de serviços externos. Com efeito, 61% das organizações afirmam comprar serviços de saúde, higiene ou segurança no trabalho.

Para além da área da saúde, higiene e segurança, o Terceiro Sector adquire ainda serviços na área da contabilidade (70% das organizações) e no apoio jurídico (45% das organizações).

As dificuldades de recrutamento das organizações podem ser ultrapassadas com a aquisição de serviços, mas, eventualmente, também com o recrutamento de colaboradores menos qualificados e um investimento na sua formação. Este investimento nos recursos humanos deve ser precedido por um diagnóstico de necessidades da organização, nomeadamente, em termos de competências e formação. De acordo com o inquérito COMPETES, 39,2% das organizações avaliam as suas necessidades em termos de competências e 51,9% em termos de formação (Gráfico 4). Em face destes resultados, podemos afirmar que urge desenvolver esta componente da responsabilidade social interna das organizações, a saber, a formação dos seus recursos humanos.

A participação dos trabalhadores na vida das organizações é também uma dimensão que deve fazer parte do diagnóstico de necessidades. Este tipo de diagnóstico é praticado por 25,3% das organizações inquiridas, ou seja, por bastante menos organizações que aquelas que já interiorizaram na sua prática o diagnóstico de necessidades em termos de competências e sobretudo de formação (Gráfico 4).

Gráfico 4: Organizações Segundo o Tipo de Diagnóstico de Necessidades Praticado Relativamente aos Recursos Humanos



Finalmente, podemos acrescentar que a avaliação do desempenho dos recursos humanos ainda não é prática corrente nas organizações do Terceiro Sector. Apenas 35,1% destas organizações afirmam ter implementado um sistema de avaliação do desempenho dos recursos humanos. Para a maioria das organizações com avaliação do desempenho dos seus trabalhadores, o sistema tem apenas por objectivo melhorar a sua prestação (referido por 86,7% das organizações com avaliação de desempenho) ou analisar as suas competências (referido por 66,7% das organizações com avaliação de desempenho). Apenas um em cada cinco casos serve como suporte a decisões sobre remunerações.

Mais de metade das organizações (53,2%) afirmam promover a prática da mobilidade interna dos recursos humanos, mas em 20,3% dos casos, esta mobilidade ocorre, apenas, quando o trabalhador melhora as suas competências e, em 11,4% dos casos, quando é aberto um novo serviço.

Em conclusão, podemos afirmar que a profissionalização dos recursos humanos e uma gestão mais eficaz e dinâmica dos mesmos constituem áreas a desenvolver nas organizações do Terceiro Sector da Região Norte do país.

Estratégia das organizações

Quando interrogadas sobre a forma como perspectivam o seu desenvolvimento a médio prazo, as organizações do Terceiro Sector referem a melhoria das suas instalações e equipamentos e a qualificação dos recursos humanos, ao nível interno, ao mesmo tempo que prevêem o estabelecimento de parcerias, a diversificação de produtos e serviços, a procura de novas formas de financiamento e o aumento do número de associados, ao nível externo (Quadro 8).

Quadro 8: Orientação Estratégica das Organizações do Terceiro Sector para os Próximos Cinco Anos

Orientação Estratégica para os Próximos 5 Anos	% no Total das Organizações
Aderir a Redes de Distribuição	3,8
Aderir a Centrais de Compras	8,9
Alargar a Área Geográfica de Intervenção	29,1
Aumentar o Número de Associados	43,0
Desenvolver Acções de Formação para os Associados	31,6
Diversificar o Número de Serviços e Produtos	45,6
Estabelecer Parcerias para Melhorar a Oferta de Serviços	57,0
Estabilizar a Actividade da Organização	20,3
Integrar Associados em Actividades da Organização	15,2
Melhorar Instalações e Equipamentos	72,2
Procurar Novas Formas de Financiamento	48,1

Qualificar os Recursos Humanos	59,5
Reduzir os Serviços e Produtos	1,3
Reduzir os Recursos Humanos	1,3

Estas e outras prioridades consideradas no quadro anterior, quando articuladas entre si, correspondem a diferentes eixos estratégicos de desenvolvimento das organizações. Distinguiremos três desses eixos, a saber:

- Eixo redes;
- Eixo inovação;
- Eixo sustentabilidade financeira.

As organizações com uma orientação estratégica, passível de ser integrada no eixo redes, afirmam pretender estabelecer parcerias, num horizonte de cinco anos, para melhorar a oferta de serviços. 57% das organizações preenchem este critério, mas apenas 6,7% destas organizações afirmam pretender, também, aderir a redes de distribuição e 13,3% a centrais de compras. Na quase totalidade dos casos, a estratégia redes contempla, pois, o estabelecimento de parcerias que não incluem o desenvolvimento de redes de aquisição e de distribuição de bens e serviços.

Temos 19% das organizações inquiridas no eixo inovação se considerarmos como critério de pertença a este eixo, o desenvolvimento de acções de formação para os associados, a qualificação dos recursos humanos e a diversificação de serviços e produtos, num prazo de cinco anos. A qualificação dos recursos humanos preocupa 59,5% das organizações, mas apenas metade destas (51,1%) prevê diversificar, também, os serviços e/ou os seus produtos enquanto 40% prognostica desenvolver, simultaneamente, acções de formação para os seus trabalhadores.

Finalmente, no eixo sustentabilidade financeira considerámos as organiza-

ções que contam, num prazo de cinco anos, procurar novas formas de financiamento e estabelecer parcerias para melhorar a oferta de serviços. Estas organizações representam 32,9% das organizações do Terceiro Sector da Região Norte.

Independentemente da sua estratégia de desenvolvimento, as organizações que incluímos num dos eixos anteriores (eixo redes, inovação e sustentabilidade financeira) têm uma perspectiva de expansão da organização, a médio prazo. Ao contrário destas organizações, uma em cada cinco prevê a estabilização da actividade, nos próximos cinco anos. Finalmente, apenas 1,3% das organizações inquiridas fazem uma projecção de redução de recursos humanos e de serviços e produtos (Quadro 8).

Quando comparada com a orientação estratégica dos últimos três anos (Quadro 9), esta orientação de médio prazo é ligeiramente mais optimista, uma vez que é inferior o número de organizações que perspectivam a estabilização da actividade (uma em cada cinco contra uma em cada três, nos últimos três anos) ou mesmo a sua retracção (1,3% das organizações contra 2,5% obrigadas a reduzir as actividades e 7,6% a retrain os recursos humanos, nos últimos três anos).

Quadro 9: Orientação Estratégica das Organizações do Terceiro Sector nos Últimos Três Anos

Orientação Estratégica nos Últimos 3 Anos	% no Total das Organizações
Crescimento dos Equipamentos da Organização	40,5
Aumento da Gama de Produtos/Serviços	36,7
Exploração de Novos Mercados	11,4
Aumento do Número de Públicos	31,6
Diversificação dos Serviços Relacionados com a Área de Intervenção	32,9
Diversificação em Equipamentos e Serviços Diferentes	16,5
Aumento do Número de Recursos Humanos	30,4
Retracção das Actividades Desenvolvidas	2,5
Retracção na Contratação de Recursos Humanos	7,6
Estabilidade	36,7
Reestruturação Organizacional	21,5
Introdução de Novas Tecnologias	30,4

No passado recente, o desenvolvimento das organizações do Terceiro Sector passou, ao nível interno, pelo aumento dos recursos humanos e do equipamento, assim como, pela introdução de novas tecnologias e, de forma um pouco menos expressiva, pela reestruturação organizacional. Ao nível externo, as organizações optaram por aumentar e diversificar os serviços relacionados com as suas áreas de intervenção e por procurar novos públicos (Quadro 9).

A promoção de novos produtos e serviços das organizações do Terceiro Sector

A opção pela diversificação e aumento da produção de bens e serviços da organização, por um lado, e a procura de novos públicos, por outro, passa pela promoção dos novos produtos e serviços. Como procedem as organizações para os promoverem?

Quadro 10: Promoção dos Novos Produtos e Serviços

Forma de Promoção	Organizações (% no Total das Organizações)
Folhetos/Brochuras	58,2
<i>Internet</i>	43,0
Participações em Feiras/Eventos	32,9
Publicidade em Publicações do Sector	15,2
Publicidade nos Meios de Comunicação Locais	39,2
Publicidade nos Meios de Comunicação Regionais	17,7
Publicidade nos Meios de Comunicação Nacionais	8,9

Como se pode constatar através do Quadro 10, as organizações promovem, em primeiro lugar, os seus novos produtos e serviços através de folhetos e brochuras. A adesão às novas tecnologias permite a promoção, através da *Internet*, dos bens e serviços de quase 50% das organizações do Terceiro Sector enquanto que a participação em feiras e eventos e a publicidade nos meios de comunicações, de âmbito local, constituem, também, formas relevantes de promoção do resultado da actividade das organizações.

Apresentação e Análise de Resultados das Entrevistas

Inicialmente este Estudo iria contar com a realização de mais entrevistas, tendo em atenção as limitações ao nível do tempo, uma vez que algumas das pessoas contactadas foram adiando sucessivamente a data para a sua realização, só foi possível efectuar quatro dessas entrevistas, o que correspondeu a cerca de um terço das programadas. Neste sentido, as entrevistas assumem, apenas, um carácter ilustrativo. Não se pretendeu a generalização dos resultados, mas unicamente recolher, através da realização de uma entrevista semi-estruturada ou semi-directiva, a informação que nos iria permitir construir os Cenários do Futuro.

A entrevista semi-directiva, ou semi-dirigida, é certamente a mais utilizada em investigação social. É semi-directiva no sentido em que não é nem inteiramente aberta, nem encaminhada por um grande número de perguntas precisas. (Quivy e Campenhoudt, 1992: 194).

Optámos por esta técnica porque permite através do contacto directo com as pessoas recolher informação mais rica e aprofundada, que, de outra forma, seria difícil de conseguir. Assim, e como referimos, procedeu-se à construção prévia de um guião de entrevista, que foi validado num Focus Group.

As entrevistas acabaram por acontecer com uma certa informalidade e muita descontração por parte dos entrevistados, permitiu-nos dar-lhes algum grau de liberdade, mas sem que estes fugissem a muitas das questões que lhes iam sendo colocadas.

Apesar de não ser necessário seguir exactamente a ordem pela qual as questões estavam dispostas no guião, na sua construção houve alguns cuidados, nomeadamente na organização das questões. Por um lado, para que a dimensão do presente do Terceiro Sector nas suas características mais intrínsecas estivesse acautelada, por outro, para evitar quebras no discurso e mudanças súbitas no tema abordado, que pudessem condicionar o discurso

fugindo dos objectivos traçados para a entrevista.

A outra atenção foi em colocar questões de forma articulada, que permitissem responder às dimensões próprias da prospectiva enquanto visão global, sistémica e aberta, que antecipa futuros possíveis, não apenas através de extrapolação de dados do passado e do presente, mas também tendo em conta as evoluções futuras. As variáveis quantitativas e qualitativas, bem como os procedimentos dos agentes implicados ou a implicar tinham como objectivo reduzir a incerteza, esclarecer a acção presente e formular sugestões de processos ou estratégias que conduzam a um futuro conveniente, desejado ou meramente aceitável.

As vertentes abordadas foram, a da clarificação do conceito de Terceiro Sector no presente e a sua evolução, as medidas e estratégias de futuro, e quais os agentes dinamizadores dessas medidas e estratégias, sendo que estes últimos, de algum modo, foram objecto deste Estudo.

Relativamente às hipóteses de trabalho, foram colocadas no guião as seguintes questões orientadoras:

- 1 – Como descreve hoje o Terceiro Sector?
- 2 – Sabendo que a génese destas organizações está maioritariamente associada a iniciativas de participação cívica, qual é hoje o papel do voluntariado no seu desenvolvimento?
- 3 – Considera necessário redefinir o papel do voluntariado?
- 4 – Tendo em conta que este sector tem respondido a necessidades de natureza muito diversa, que evolução prevê em termos de áreas de intervenção?
- 5 – Quais os perfis profissionais que considera importantes preparar e recrutar para este sector?
- 6 – Em sua opinião quais os desafios que se colocam a este sector num horizonte temporal mais alargado?
 - ... pós 2013
 - ... Daqui a 15-20 anos

7 – Que medidas ou que estratégias mais imediatas entende que deverão ser assumidas e por iniciativa de quem para preparar o futuro?

8 – Face às tendências que apontou considera que este sector se vai distanciar cada vez mais dos princípios que lhe têm sido associados e que o distinguem dos sectores público e privado?

Teve-se, sobretudo, em atenção que estas entrevistas serviriam de base à construção dos cenários juntamente com a informação recolhida através de outras fontes bibliográficas e as resultantes do inquérito.

Neste sentido, houve alguma limitação em termos de perguntas, no que respeita especialmente a aspectos mais particulares. Alguns, como os perfis profissionais, que nos interessava terem tido mais relevo na entrevista não foram muito aprofundados. As entrevistas foram marcadas pela Desincoop com muita antecedência, em alguns dos casos, e a sua dispersão no tempo prejudicou o seu tratamento.

A análise das entrevistas passou então por tentar comprovar se existe ou não consenso sobre quem são as organizações que fazem parte deste sector e qual o grau de conhecimento que os entrevistados tinham dos problemas transversais que o afectam. Relativamente ao conceito de Terceiro Sector não se pode dizer que este reúna consenso, embora haja um aspecto em que ele é notório e que é o dos seus princípios como razão da sua existência.

Para Canaveira de Campos,

... é formado pelas organizações com actividade económica constituídas por iniciativa da sociedade civil, com finalidade mutualística e solidária, que se caracterizam pela sua forma de produção assente no princípio democrático "uma pessoa, um voto" e pela afectação dos seus resultados especialmente ao investimento no seu objecto social.

Segundo Mariana Reto, “... os três sectores, que estão consignados na Constituição Portuguesa, da economia, que são o sector público, o sector da economia social e o sector privado.”.

Lino Maia chama a atenção que “... no Terceiro Sector mete-se tudo...” e explicita:

... incluímos muita coisa, toda a gente (...), todas as actividades não lucrativas, voltadas para a cultura, para o lazer, para um conjunto de actividades, e também para o sector, digamos assim, para o sub-sector da economia social solidária...

Relativamente às organizações que integram o Terceiro Sector, Mariana Reto acrescenta, “... nós só queremos complementar, é isso que tem de ser a nossa forma de estar na vida...”.

Ainda em termos do que distingue este sector, Maria Antónia Figueiredo refere que, “... o Terceiro Sector tem em comum (...) nas várias organizações alguma coisa diferente daquilo que funciona a nível do mercado.”. E conclui, dizendo que o “... Terceiro Sector, de uma forma geral, e as Cooperativas agrícolas e sem serem agrícolas têm uma grande representatividade e uma grande importância nacional.”.

Esta preocupação com o interesse do sector foi expressa por todos os entrevistados. Canaveira de Campos afirma que “... é pelos princípios que o animam um sector da economia diferente do sector público e do sector privado lucrativo.”.

Lino Maia salienta, a esse propósito, que

... é o único sector, ou sub-sector, que não está em crise, na medida em que o público está em crise, com diminuição de postos

de trabalho e com todo um questionamento sobre o seu futuro, o lucrativo é também um sector em crise, por razões óbvias. Este sub-sector não está em crise e responde, aliás, às crises provocadas pelos outros, ou aos efeitos das crises provocadas pelos outros.

Mariana Reto alerta que "... as pessoas não conseguem perceber o que é o Terceiro Sector (...) há uma grande parte do sector económico que não sabe o que é o Terceiro Sector, ou seja o sector social...".

Um aspecto que deve ser salientado é o facto do voluntariado, hoje e no futuro, ser considerado por todos os entrevistados como uma das dimensões importantes deste sector. Contudo, algumas reservas foram feitas, nomeadamente por Lino Maia que considera que "... é importante que se defina bem (...) as competências, os espaços do voluntário...". Canaveira de Campos ressalta que "... deve ter em conta os dois pressupostos: a participação cívica, a não exclusão ou limitação de um trabalho remunerado em condições dignas".

Outra das convergências, que foi possível constatar nas entrevistas, diz respeito às áreas de intervenção do futuro, face às alterações demográficas que se verificam "... cuidados às pessoas, sobretudo crianças e idosos e para a inclusão social e económica de grupos mais desfavorecidos.". No que respeita à dimensão do desenvolvimento local, Lino Maia acrescenta que, "... é importante fixar as populações, atrair as populações a essas zonas mais deprimidas..." onde, segundo Maria Antónia Figueiredo, deve "... haver aqui uma capacidade de resposta em termos de intervenção para um leque mais alargado das necessidades dos seus associados.". Já segundo Mariana Reto, as áreas serão "... todas aquelas para as quais os dirigentes das instituições tenham capacidade criativa..".

Apesar de não existirem perfis profissionais concretos, podemos dizer que o Terceiro Sector, pela sua diversidade em termos de organizações e áreas

de actividade económica, é um sector que, segundo os entrevistados, continuará a empregar cada vez mais equipas pluridisciplinares, preferencialmente com formação especializada sobre o Terceiro Sector e com a especificidade de partilharem como seus os valores e princípios.

Profissionalização e competência são duas dimensões indissociáveis, segundo os quatro entrevistados. O que, neste caso, demonstra uma preocupação com a formação dos trabalhadores, mas também com os futuros associados e dirigentes. O rejuvenescimento destes foi um aspecto também salientado.

Por outro lado, existe a consciência de que estas organizações têm pela frente a sua sobrevivência. Já enquanto sector, este depende fundamentalmente da educação, da formação e da manutenção dos valores democráticos e, ainda, dos princípios de justiça e solidariedade social a eles associados. Outro dos aspectos que salientaram foi no domínio das políticas mais macro, das quais dependem igualmente estas organizações, e em relação às quais devem manifestar a sua capacidade de inovar e antecipar. Desta forma, constata-se que há uma preocupação com o futuro. Aliás, durante as entrevistas um dos aspectos que os entrevistados mais focaram foi a aposta na qualidade e na qualificação dos recursos humanos, como dimensões importantes para a sua construção, pelo que se denota alguma esperança em que continue a haver lugar para o Terceiro Sector, mesmo numa sociedade globalizada e competitiva.

Uma expressão utilizada pela entrevistada Maria Antónia Figueiredo ilustra bem esta constatação,

... já no passado houve mudanças bruscas, a nossa entrada na Comissão Europeia, o mercado único e as Cooperativas foram conseguindo viver e se adaptar e, portanto, também aqui elas vão conseguir. Infelizmente, o que é que vai acontecer? Vão haver algumas que vão ficar pelo caminho, isto é, nas Cooperativas, nas associações, em tudo. (...) as Cooperativas vão conseguir ter a capacidade de responder para fazer face a estes desafios...

A comprovar esta necessidade de adaptação aos desafios do futuro, todos os entrevistados colocam a condição deste sector continuar a apostar nas pessoas, na sua disponibilidade e solidariedade como pilares fundamentais.

Caracterização dos dirigentes e quadros superiores

A caracterização dos dirigentes e quadros superiores das organizações do Terceiro Sector, em Portugal, foi efectuada através de diversas fontes: pesquisa documental, sobretudo análise de bibliografia sobre o sector, relatórios de investigações de temas relacionados e relatórios de diagnósticos efectuados no âmbito da IC Equal e do Programa Leonardo. Esta caracterização, que constituiu o pré-diagnóstico do Estudo, foi, ainda, complementada com dados recolhidos junto de dirigentes e quadros de organizações heterogéneas, com a finalidade de nos proporcionar uma contextualização e permitir a construção de um inquérito, cujos resultados nos possibilitariam obter um retrato, o mais aproximado possível, do perfil destes responsáveis na Região Norte.

Assim, a revisão bibliográfica constituiu um primeiro nível de abordagem e um suporte importante para a identificação de algumas das competências actuais dos dirigentes e quadros superiores, tendo facilitado a construção de questões pertinentes e fulcrais para a construção do perfil do Gestor do Conhecimento, nas organizações do Terceiro Sector.

Todo este processo foi fruto de uma reflexão permanente e participada inserida numa metodologia qualitativa, que combinou a triangulação de dados provenientes de várias fontes.

A opção de delimitar o âmbito do Estudo à Região Norte teve como finalidade potenciar a capacidade colectiva dos actores-chave regionais (indivíduos, empresas do sector, empresas de serviços especializados, Universidades, Centros de Pesquisa, Centros de Inovação, Centros Tecnológicos, Laboratórios,

empresas, autoridades regionais) de formarem Redes de Interesses ou adoptarem outras formas de partilha de conhecimento. Deste modo, pretendeu-se demonstrar que o Capital Social é efectivamente um activo basilar para o fomento da Inovação, da Competitividade e do Conhecimento, tal como preconizado na Estratégia de Lisboa e de acordo com a definição do “Livro Verde sobre a Inovação” (Comissão Europeia, 1995).

Sendo empiricamente consensual a importância da qualificação, como comprovam os estudos já realizados, existem domínios de intervenção deste sector pouco investigados.

A delimitação do âmbito do nosso Estudo resultou do trabalho de campo e da informação recolhida através dos actores-chave, tendo-se revelado rico em informações que permitiram identificar e consolidar informação sobre a heterogeneidade do sector, nomeadamente, nos vários subsectores do Terceiro Sector (Agricultura, Ambiente, Artesanato, Comercialização, Consumo, Crédito, Cultura, Emprego e Formação, Ensino, Habitação e Construção, Hotelaria e Restauração, Investigação, Lazer e Recreação, Pescas, Produção Operária, Saúde, Serviços, Solidariedade Social e Transportes). Os *Focus Group* permitiram abrir novos domínios de problematização.

Os dados disponíveis centravam-se demasiado sobre as organizações que intervêm no sub-sector social, pelo que a utilização do inquérito se tornou fundamental para obter uma informação, mais pormenorizada e mais completa, sobre o sector na sua globalidade.

Não foi seguida a classificação internacional, mas adaptou-se à informação já existente. Assim, a tipologia de organizações do Terceiro Sector que foram escolhidas foram: Cooperativas, Associações Mutualistas, Fundações, Associações de Desenvolvimento Local e todas as outras organizações que estão registadas como IPSS e não estão em nenhuma das organizações anteriores.

Um dos objectivos específicos, definidos no âmbito do presente Estudo, foi caracterizar o perfil actual dos dirigentes e quadros superiores das organizações do Terceiro Sector. O primeiro momento, como referimos, correspondeu ao levantamento de todos os diagnósticos efectuados neste sector, nos últimos anos, relativamente a este segmento do “capital humano”.

Estudos anteriores demonstram que só muito recentemente e com o impulso dos financiamentos europeus foi possível começar a caracterizar quem são os dirigentes e os quadros superiores, mas não de forma transversal, nem de forma representativa, quer da diversidade de organizações, quer do âmbito territorial. Este facto deve-se, em primeiro lugar, à falta de iniciativa das grandes Uniões e Federações e do sector público, em promover um estudo dessa dimensão. Uma justificação adicional é a falta de coesão entre as diferentes famílias, pelo que os elementos de caracterização disponíveis estiveram e, ainda estão, limitados a iniciativas de carácter académico e às desenvolvidas no âmbito de financiamentos europeus para as quais se constituíram parcerias, nem sempre representativas, da já mencionada pluralidade de organizações.

No pré-diagnóstico sobre as organizações do Terceiro Sector, realizado pela IC Equal, na Área de Intervenção 2.2.1 – Qualificação das Organizações e dos Profissionais da Economia Social foram identificados os seguintes parâmetros:

- Carência de pessoal dirigente qualificado, nomeadamente, nas áreas de gestão financeira, *marketing* e gestão da produção;
- Ausência de uma estratégia comercial de promoção dos produtos/serviços;
- Insuficiência de dispositivos e instrumentos de qualificação dos empresários e dos trabalhadores e inexistência de uma formação técnica específica que seja capaz de combinar as exigências da gestão económica com os princípios e valores deste sector;

- Práticas de gestão pouco inovadoras, no que diz respeito à conciliação do trabalho com a vida familiar, à formação ao longo da vida e ao desenvolvimento estratégico;
- Ausência de serviços de apoio adequados às estruturas e necessidades específicas;
- Ausência de uma dinâmica de cooperação e trabalho em rede, entre as organizações;
- Défice de visibilidade pública e reconhecimento, fraca mobilização da sociedade civil e dos actores locais e das próprias pessoas em risco de exclusão, para uma intervenção activa em processos de desenvolvimento sócio-local em dinâmicas de uma economia eficaz e sustentável;
- Ausência de elos de ligação entre este sector e os sectores público e privado.

Mediante as lacunas referenciadas, a IC Equal propôs-se desenvolver as seguintes actividades no sentido de as colmatar:

- Elaborar diagnósticos de base, no sentido de apoiar as organizações, tendo em conta as necessidades dos contextos sociais e territoriais em que actuam;
- Recorrer a parcerias com Centros Universitários com o objectivo de identificar e testar os novos processos e os novos mercados de interesse colectivo;
- Procurar iniciativas que aumentassem a diversidade e qualidade dos serviços e produtos, tendo em conta as suas prestações, respondendo à procura cada vez mais diferenciada;
- Promover iniciativas de novas respostas sociais e culturais que impulsionassem a consulta e participação na definição e gestão dos próprios serviços (*empowerment*);
- Desenvolver novas formas de organização e gestão do trabalho que contribuíssem para a criação de ambientes organizacionais, tornan-

- do possível conciliar os tempos de formação, sociais e familiares com a actividade profissional;
- Implementar práticas inovadoras de gestão de recursos (humanos e materiais) incorporando TICs;
 - Conceptualizar, experimentar e desenvolver novos modelos e suportes formativos individualizados adequados à qualificação dos dirigentes e novas figuras profissionais do sector, que promovessem a sua profissionalização e o reconhecimento das suas qualificações, adoptando iniciativas de formação inicial e contínua, que correspondessem a necessidades específicas não desprezando as competências sociais, relacionais e pessoais;
 - Assegurar uma melhor articulação promovendo iniciativas de incentivo à construção de redes e parcerias entre as organizações deste sector.

Esta medida da IC Equal foi projectada para entidades do Terceiro Sector, seus dirigentes e trabalhadores, sendo esperados os seguintes resultados:

- Novas acções que assentassem na mobilização e na articulação estruturada de recursos e de actores locais;
- Profissionalização dos seus dirigentes e trabalhadores com a finalidade de melhorar a qualidade dos serviços prestados e os níveis de competência das organizações envolvidas;
- Novas formas de gestão e de organização do trabalho;
- Novas formas de articulação e cooperação entre as organizações do Terceiro Sector e entre estas e outras entidades públicas ou privadas.

A IC Equal encerra uma perspectiva de aferição dos mecanismos promotores da sustentabilidade do Terceiro Sector em Portugal.

No âmbito da Área de Intervenção descrita, acedemos aos seguintes estudos:

No Diagnóstico de Necessidades realizado pelo projecto “Economia Social – Solidária, Qualificada e Inovadora”, em 2000, e após a análise dos resultados dos inquéritos, verificou-se que o trabalho remunerado tinha uma presença muito forte na estrutura de recursos humanos das organizações inquiridas, por oposição ao trabalho voluntário.

A média apurada de trabalhadores remunerados foi de 81,4 funcionários por organização, mas com uma variação bastante grande: valores mínimos de dois e máximos de trezentos e trinta. Já no que respeita ao trabalho voluntário, das trinta e oito Instituições que assinalaram possuir pessoal em regime de voluntariado, a média foi de 8,4 voluntários por organização, com uma variação de um a quarenta e cinco indivíduos. Em algumas situações esses voluntários faziam parte da Direcção das organizações. Este tipo de estruturação dos recursos humanos era característico das Instituições de Solidariedade Social, onde as funções de topo eram assumidas por pessoal voluntário, a par de actividades sem enquadramento muito específico, enquanto as funções operacionais técnicas e auxiliares eram assumidas por pessoal remunerado.

A razão porque os dirigentes destas instituições eram, na maioria dos casos, indivíduos que trabalhavam sem serem remunerados, prendia-se com o enquadramento jurídico destas organizações, sendo Instituições de Solidariedade Sem Fins Lucrativos, impedia, à partida, que os dirigentes pudessem beneficiar dos lucros obtidos ou, por outras palavras, que os lucros fossem distribuídos por aqueles que estavam à frente da organização.

A proeminência do voluntariado no pessoal dirigente, frequentemente de idade avançada, com baixas habilitações, predominantemente a tempo parcial, remetia para a questão da gestão pouco profissionalizada destas instituições que constituía, na realidade, uma das suas principais dificuldades.

Nos Estudos de Caso efectuados no âmbito desse diagnóstico, a maioria dos técnicos tinham dado pareceres positivos relativamente ao tipo de gestão institucional levada a cabo pelos seus dirigentes. Contudo, não deixavam de fazer referência a alguns aspectos que consideravam menos positivos (como o desconhecimento da Instituição e de alguns problemas e respectivas soluções) e às necessidades de formação daqueles. A falta de formação específica dos dirigentes foi considerada um importante factor de estrangulamento do desenvolvimento deste tipo de instituições. Na verdade, os técnicos eram quase unânimes em considerar que os seus dirigentes deveriam ter uma formação mais específica, para poderem dar respostas às necessidades que continuamente iam surgindo.

A média de idades destes trabalhadores tendia a situar-se no escalão dos 36-45 anos (a média era de 39 anos com uma variação entre os 26 e os 55 anos), em cerca de 66% das instituições, o que foi um indicador bastante positivo, já que contrariava uma certa tendência passada, em que predominavam os escalões mais elevados. Para dezanove organizações, essa média de idades remetia para o escalão inferior – o dos 26 aos 35 anos – o que parecia indiciar que se estava perante um processo de renovação dos funcionários e uma aposta por parte destas instituições em trabalhadores mais jovens, o que contribuiria de forma natural para o rejuvenescimento deste tipo de organizações.

A média de idades do pessoal voluntário era de 50,5 anos, ou seja, bastante superior à verificada no pessoal remunerado (39 anos), porém, essa disparidade não era inesperada, uma vez que o trabalho voluntário tendia, pela natureza e vínculo que lhe estava associado, a situar-se nos escalões etários mais elevados ou mais baixos (neste caso os valores máximos registados foram sessenta e seis e os mínimos dezoito), porque era precisamente nestas idades que os indivíduos dispunham de mais tempo livre para se poderem dedicar a causas desta natureza e que não eram recompensadas financeiramente.

O número de profissionais com curso superior tendia a ser significativamente inferior ao de trabalhadores auxiliares. Como no âmbito da actividade das organizações inquiridas existiam tarefas que só podiam ser executadas por pessoal qualificado (técnicos), estas organizações deparavam-se, por vezes, com o problema da fixação deste tipo de pessoal devido às baixas remunerações que eram praticadas.

No que se referia ao regime de trabalho, o pessoal voluntário tendia a privilegiar o tempo parcial, e o pessoal remunerado, o tempo inteiro.

Em termos de perfis profissionais dominantes, entre os técnicos superiores remunerados, destacavam-se os Técnicos Superiores de Serviço Social, que tendiam a ocupar cargos de grande responsabilidade nas Instituições – Direcção, coordenação e assessoria –, acumulando diversas funções – direcção e coordenação da Instituição, de valências e/ ou de equipamentos; acompanhamento e atendimento de utentes; assessoria à Direcção; gestão dos recursos humanos e preparação, implementação e coordenação de projectos.

O que se verificava é que existia uma excessiva sobrecarga de tarefas destes técnicos que actuavam, simultaneamente, em diferentes níveis: quer ao nível da gestão (de equipamentos, actividades, recursos humanos), quer ao nível do serviço social (atendimento, integração e acompanhamento de utentes). Daí, que os requisitos pessoais valorizados e exigidos para estes perfis profissionais recaíam sobre a responsabilidade, a capacidade de liderança, de autonomia e de criatividade, assim como, sobre os hábitos de trabalho e a polivalência.

Os critérios de selecção destes quadros tendiam a privilegiar, não só as competências profissionais, como também as competências relacionais e sociais. O tipo de gestão de recursos visava responder a estratégias imediatas, não correspondendo nem a um planeamento previsional, nem prospectivo. No

entanto, o privilégio na selecção das dimensões, formação e perfil pessoal aproximava-se das características de um tipo de gestão de recursos humanos mais “gestionário”, onde assumiam importância os perfis individuais e a possibilidade de integração polivalente em diferentes postos de trabalho.

Embora não fosse pretensão do COMPETES realizar uma caracterização do empresário social português ou realizar um diagnóstico de necessidades dos empresários, em termos de competências, gostaríamos ainda de salientar algumas conclusões do projecto “*Université Coopérative Européenne*”, que decorreu no âmbito do programa Leonardo da Vinci e que teve como objectivo, identificar a variedade de competências e actividades associadas a dirigentes de organizações sociais nacionais bem sucedidas.

Com este estudo denotou-se que:

- Os empresários sociais tinham consciência de que o desenvolvimento das suas organizações não implicava o desaparecimento das organizações congéneres, mas que pelo contrário a sua sobrevivência dependia da força que o sector conseguia ter;
- A definição das orientações organizacionais dependia dos contactos que o empresário social mantinha com as organizações federativas.

Como resultado desse estudo, pudemos verificar que o empresário social era um dirigente remunerado e estava a tempo integral na organização. Para além de manter uma forte proximidade com os órgãos da Direcção eleitos, era o elo de ligação entre eles e o resto da organização. Ou seja, prestava contas à Direcção do seu papel de gestor e transmitia, aos trabalhadores e aos actores externos, as orientações da Direcção. Enquanto membro da Direcção possuía capacidade de decisão e credibilidade perante os actores internos e externos. Possuía uma ideia nítida acerca da missão e objectivos estratégicos, o que demonstrava a amplitude do seu âmbito operacional e conhecimento profundo da sua organização. O papel que o empresário

social tinha na organização tornava-se vantajoso, mas ao mesmo tempo causava algumas tensões.

No que se referia às actividades desenvolvidas pelo empresário social, foram designados quatro aspectos (em termos dos resultados agregados da investigação empírica nos vários países):

- A vigilância estratégica e promoção resultava da posição institucional e relacional do empresário social, que o colocava no centro e com o controlo de um fluxo importante de informações económicas, jurídicas e sociais, informações essas que recolhia, organizava e seleccionava transformando-as em conhecimento para transmitir aos colaboradores da organização e, posteriormente, transmitir esse conhecimento para o exterior;
- A definição interactiva das orientações da organização correspondia à definição de objectivos e ao planeamento das actividades e projectos da organização, implicando o envolvimento de um vasto número de actores, desde os colaboradores internos e membros da organização, passando pelos directores, os públicos e mesmo outras organizações do sector;
- A gestão e desenvolvimento de projectos e actividades com mais-valia social, implicavam que o empresário social tivesse a responsabilidade principal pela coordenação e controlo das actividades e projectos, desenvolvendo o seu trabalho em colaboração com os quadros da organização e no contacto directo com todos os agentes internos;
- A gestão dos recursos humanos, em que o empresário social tinha que ter conhecimento das actividades e responsabilidades que estavam atribuídas a cada elemento da organização. Para tal, ele detinha o conhecimento profundo acerca dos colaboradores e estagiários da organização, no que respeitava às suas competências e mesmo aos seus problemas pessoais, independentemente da existência de um departamento de recursos humanos.

Para além das actividades referidas, o empresário social devia gerir as divergências que pudessem surgir entre as perspectivas dos profissionais, oriundas das suas culturas profissionais específicas, e as perspectivas dos membros dos órgãos sociais, dos associados/ membros ou de outros *stakeholders*.

Como conclusão do COMPETES, podemos verificar que, em Portugal, mesmo nas organizações de maior dimensão e elevado grau de institucionalização, prevalece uma Direcção constituída por voluntários em tempo parcial, a quem estão atribuídas muitas das tarefas imputadas ao empresário social. Muitas vezes, para além da escassez de disponibilidade, estes dirigentes possuem competências débeis, à luz das crescentes exigências, sobre as organizações e a complexidade das actividades e procedimentos. É neste sentido que a emergência do empresário social aponta para a tendência da profissionalização da gestão das organizações do Terceiro Sector. Esta profissionalização vai desde a formação superior, mas não específica na área de gestão, até à formação contínua e auto-formação. A formação dos dirigentes resume-se, sobretudo, às competências que foram adquirindo ao longo do seu percurso profissional em organizações do Terceiro Sector, não só como dirigentes, mas também como colaboradores ou outros, ainda no exercício de outros cargos sociais.

A partir do inquérito, concluímos que nas organizações que anuíram ao COMPETES, o quadro a quem a Direcção mais confia responsabilidades é do sexo feminino (60,8%), a sua idade situa-se entre os 20 e 34 anos (40,5%), seguindo-se as idades compreendidas entre 35 e 49 anos (34,2%), o que nos indica que se trata de um quadro jovem, com ensino universitário já concluído (65,8%). Relativamente à função que desempenha na organização, é visível que a maioria se encontra com funções de gestão, diluídas por um conjunto de designações, em termos de cargo – Administrador (a) (10,1%), seguindo-se o cargo de Presidente, Gestor (a) da organização, Coordenador (a) e Director (a) Técnico (a) (8,9%), Contabilistas (7,7%), Directores (as)

(6,3%), Secretários (as) (5,1%), Director (a) Pedagógico (a) juntamente com o (a) Técnico (a) (3,8%), Tesoureiro (a) e Director (a) Executivo (a) (2,5%).

Quanto à antiguidade desse trabalhador, verificamos que cerca de 40,5% tem somente até cinco anos como quadro da organização, e com menos de dez anos representam 55,7%, tendo 70,9% dos respondentes afirmado que estas foram as únicas funções que exerceram na organização. Em termos de regime de trabalho, 74,7% estão a tempo inteiro na organização, o que indica que para além de lhes terem sido confiadas responsabilidades, no momento da contratação, também gozam de alguma estabilidade contratual, uma vez que 43% indicam ter um vínculo sem termo e 25,3% a termo certo. Contrariamente ao que se afirma, estas organizações, as que responderam ao nosso inquérito, não recorrem muito a prestadores de serviços (2,5%).

Relativamente à experiência de trabalho, 60,85% afirmaram ser a sua primeira experiência profissional no Terceiro Sector, para o qual foram maioritariamente recomendados (36,7%). O envio espontâneo do *curriculum* (17,7%) e a resposta a anúncio e a selecção, através do Centro de Emprego, (10,1%) aparecem como as duas formas de recrutamento mais utilizadas.

O acolhimento na organização foi sobretudo apoiado por um dirigente (59,5%) que explicou a missão da organização e quais as funções que lhe estavam destinadas, 25,3% dos inquiridos fizeram uma visita detalhada à organização. Contudo, 68,4% responderam não ter recebido qualquer tipo de documentação sobre a organização.

As motivações que foram apontadas como tendo sido as que levam este trabalhador a permanecer na organização, remetem para a identificação com a missão da organização 68,4%, e em 55,7% das respostas para a realização pessoal. A confirmar este dado, 55,7% afirma ser associado da organização onde trabalha. A autonomia no desempenho das funções, residir na proxi-

midade ou ter familiares a trabalhar na organização, não aparecem como motivação. Já 53,2% dos respondentes referem ter algum familiar como utilizador dos serviços da organização.

Relativamente às relações hierárquicas, 53,2% das (os) trabalhadoras (es) reportam a elementos dos órgãos sociais, especialmente à Direcção e aos seus membros, no exercício das suas funções (19% ao Presidente, 10,1% à Direcção, Vice-presidente 8,9%, Presidente do Conselho Administrativo 3,8%, Tesoureiro 3,8%, Provedor 2,5%). A modalidade de articulação que estabelecem é sob a forma de reuniões, tendo 96,2% dos respondentes afirmado reunir regularmente para discutir assuntos relacionados com a organização, 88,6% com a Direcção no seu conjunto, e 35,4% com as Chefias de Serviço. As circunstâncias mais apontadas foram, sempre que necessário (17,7%), por assuntos relacionados com a instituição (13,9%), para tomar decisões sobre a organização (6,3%). As actividades de programação (3,8%) e planeamento de acções futuras (2,5%) são menos referidas, estando ao nível das de gestão corrente. Quanto à frequência com que são realizadas essas reuniões, 31,6% aponta para semanalmente, 22,8% mensalmente e 11,4% quinzenalmente.

Relativamente ao conhecimento que detêm sobre a organização, 57% destes quadros afirmam ter conhecimento de que a organização definiu objectivos estratégicos para os próximos cinco anos. Os objectivos estratégicos, para os próximos cinco anos, mais referidos são: aumentar valências (15,1%) e infra-estruturas (12,7%), diversificar os serviços e produtos (10,1%), adequar a novas respostas sociais (8,9%), aumentar a oferta de serviços (7,6%), estabelecer parcerias para melhorar os serviços (6,3%), qualificar os recursos humanos – formação (5,1%) e aumentar o número de utentes e o alargamento da área de intervenção (5,1%).

Perguntou-se ao trabalhador, com maiores responsabilidades na organização, se no último ano, no exercício das suas funções, contactou com algum político ou representante do governo central ou do poder local, tendo a opção

afirmativa registado 63,3% de respostas.

Segundo estes trabalhadores, 82,3% recorrem a diversas fontes para obter informação sobre a área de intervenção do Terceiro Sector em que desempenham as suas funções, sendo que as Actividades de Pesquisa apresentam 57% de respostas positivas, seguidas pelas Conferências e Seminários, que obtiveram uma percentagem de 59,5% e, por fim, o recurso a Imprensa e Publicações Externas (60,8%), por sua vez, o recurso aos técnicos de outras organizações correspondem a 46,8% de respostas positivas.

Estes trabalhadores afirmam que, em média, despendem diariamente, a ler/ ver/ ouvir notícias ou programas de relevância económico-social, de uma a três horas (55,7%), e de alguns minutos, mas menos de uma hora (39,2%). Também referiram, 84,8%, utilizar a *Internet* no âmbito do seu cargo.

Analisando o tempo dedicado à pesquisa/ consulta de temáticas relacionadas com actividades da organização, enquanto 34,2% afirmam de uma a três horas, já outros, 34,2%, gastam somente alguns minutos, mas menos de uma hora.

Perante a questão, "Com que frequência participa por semana, em Plataformas/ *Chats*/ *Fóruns* ligados a temáticas relacionadas com a sua actividade na organização?", pode-se observar que 40,5% dos inquiridos respondeu menos de uma hora, 38% respondeu nunca e 8,9% de uma a três horas, por fim, a opção mais de três horas não teve qualquer resposta.

Curiosamente, 86,1% dos inquiridos responderam sentir necessidade de actualizar os seus conhecimentos, tendo em conta a função que exercem na organização, mas a maior percentagem de respostas positivas foi, unicamente, nas opções Gestão de Recursos Humanos (60,8%) e nas questões relacionadas com a Legislação (55,7%).

Do cruzamento das habilitações literárias com o tempo dedicado à pesquisa/ consulta de temáticas relacionadas com a actividade da organização foi possível observar, que quanto mais elevadas são as habilitações literárias do trabalhador com maiores responsabilidades na organização do Terceiro Sector, maior é o tempo que dedica às pesquisas pertinentes para a sua actividade na organização. Observou-se que é o sexo masculino, o mais resistente à participação frequente em Plataformas/ Chats/ Fóruns ligados à temática relacionada com a actividade. Enquanto que o sexo feminino participa mais activamente nestas temáticas e também durante um maior período de tempo.

Podemos, finalmente, concluir que os indivíduos com idades compreendidas entre os 20 e os 34 anos são aqueles que mais recorrem a fontes variadas de informação, de forma a obter dados sobre as áreas de intervenção do Terceiro Sector nas quais desempenham as suas funções, enquanto os indivíduos com idades mais elevadas, como é o caso dos 65 anos e mais, são os mais resistentes à busca de informação.

cenários

Cenário I - Utopia

Este cenário apresenta uma evolução bastante positiva do Terceiro Sector, nas diversas variáveis de cenário, decorrente da evolução da situação actual em termos de padrões demográficos, familiares e de consumo. À medida que as necessidades vão aumentando, também se irão diversificando as políticas de incentivo à dinamização da oferta e da procura deste tipo de serviços de apoio à pessoa e de proximidade.

Ainda é favorecido pelo desbloqueamento de impasses normativos ao nível europeu e nacional, que actualmente não favorecem a autonomia, a expansão e a sustentabilidade financeira de algumas actividades desenvolvidas pelo Terceiro Sector.

Os aspectos qualitativos, concretizados em certificações de qualidade, são importantes na afirmação da oferta com impactos positivos, muito significativos, ao nível da criação de emprego. No entanto, a principal diferenciação será por via dos princípios, exercício da cidadania e respeito pela pessoa humana, em que assenta este sector. A tendência acentuada para a penetração no mercado de novos prestadores favorece, não só a qualificação dessa oferta, como dificulta as estratégias de passividade face às dinâmicas de mercado.

Na medida em que a oferta é mais estruturada, verifica-se uma maior profissionalização da gestão das organizações, estimulada também pelo reforço do papel do associativismo através de condições de natureza política e institucional, nomeadamente projectos educativos, que vão potenciar a capacidade nacional de desenvolvimento de competências nas Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) e na área da gestão de organizações do Terceiro Sector.

Verifica-se, ainda, a tendência para a implementação de estratégias de mo-

dernização e de inovação, induzidas pelas práticas mais qualificadas e sofisticadas da gestão e por um funcionamento mais concorrencial do mercado, serão também desenvolvidas relações de parceria e alianças estratégicas.

O cenário assenta, por conseguinte, na conjugação de dinâmicas externas e internas, sobretudo na capacidade das organizações dos diferentes sub-sectores para internalizarem os efeitos da alavancagem exógena ao nível da produção de conhecimento e de inovação e, conseqüentemente, de evoluir para soluções de maior intercooperação e maior integração nas redes internacionais, que serão facilitadas pela existência e difusão das TICs, seja no interior das organizações, seja no contacto com o ambiente exterior.

Assistir-se-á a um ritmo acelerado de investimentos em factores imateriais de competitividade (personalização dos serviços prestados, serviços técnicos pós-venda, qualidade, práticas de responsabilidade social e ambiental e, ainda, aposta na concepção, *design* e *marketing*), de modo a que o Terceiro Sector possa acrescentar mais valor aos seus serviços e produtos.

Cenário 2 - Sonho

O Terceiro Sector terá cada vez mais importância no desenvolvimento das comunidades locais e na valorização dos seus recursos endógenos, fruto de uma evolução qualitativa dos seus recursos humanos e da fidelidade aos seus valores e às suas actividades.

Os seus princípios são a variável que fará com que o Terceiro Sector se diferencie de outros sectores de actividade. Estes tornarão ainda mais clara a diferença que já hoje o distingue dos sectores público e privado e aumentará a importância social e económica do Terceiro Sector.

Contudo, as diferentes abordagens para implementar estes princípios dependerão da evolução do posicionamento dos seus dirigentes, a quem compete a responsabilidade pela assumpção das medidas e estratégias, nomeadamente da aposta na qualidade e na inovação, que se traduzirão na criação de sistemas próprios de financiamento, numa base ética e solidária, na criação de circuitos comerciais próprios para a valorização dos seus produtos e serviços e, ainda, na criação de sistemas de formação específicos para a valorização do Terceiro Sector e para a direcção e gestão das suas organizações. Por outro lado, aos poderes públicos, ao nível central e local, competirá criar as condições favoráveis para o seu fomento e funcionamento, cabendo ainda às empresas privadas, o apoio e participação, numa linha correcta de responsabilidade social.

Para a afirmação dos serviços e produtos do Terceiro Sector será fundamental a adopção de acções de *marketing* social, que associem os serviços e produtos aos valores democráticos, humanistas e ambientalmente responsáveis das organizações que os disponibilizam. Esta estratégia será fundamental para promover o conhecimento e a visibilidade que o Terceiro Sector tanto reclama, e será facilitada pelo uso generalizado das TICs e por uma geração de dirigentes com conhecimentos profundos e competências sólidas, que lhes

irão permitir tirar o máximo partido das mesmas e acompanhar a evolução tecnológica a este nível.

A criação e o desenvolvimento de Redes de Interesses serão um outro factor de desenvolvimento do Terceiro Sector. As organizações comportando-se de forma activa, diferenciando-se, inovando e qualificando-se, permitirão um funcionamento no sentido de formação de um movimento de *clusterização*, com sinergias geradas no interior e para o exterior do *cluster*, incluindo o aparecimento de fornecedores especializados ou de cooperação próxima entre organizações, Centros de Investigação e Universidades, e uma relação ainda mais próxima ao cliente/ utente final, situando-se tendencialmente em nichos de mercado.

As estratégias de grupo, geradas por essa via, da criação de Redes de Interesses, levarão a que se efective uma possível separação entre a área produtiva e, por exemplo, as áreas mais relacionadas com os factores imateriais de competitividade.

Contudo e apesar da adopção de novos modelos de gestão, manter-se-á neste cenário alguma estagnação relativamente aos aspectos relacionados com a organização e a Gestão de Recursos Humanos, resultante de um recrutamento, levado a cabo durante anos, de trabalhadores com baixas qualificações e à falta de investimento na formação contínua dos mesmos e, ainda, de uma visão demasiado centrada no alargamento da capacidade e diversidade em detrimento do investimento no capital humano.

Cenário 3 - Desejo

As actuais condições de natureza política e económica ao nível mundial, mas sobretudo ao nível europeu, irão condicionar alguns subsectores tradicionais do Terceiro Sector, em Portugal, contribuindo para a migração das populações e para a desertificação desses territórios.

O Terceiro Sector tem vindo a dar resposta a situações onde o Estado não chega, diferenciando-se por uma actuação centrada no seu objecto e nos seus princípios. Este cenário aponta para que ele se possa continuar a distinguir, mas dependerá das pessoas que tenha à sua frente, dos seus interesses e das competências que demonstrem, para além do facto de continuarem como voluntários, uma característica que define a maioria dos dirigentes actuais. Este sector deverá continuar a distinguir-se, senão todo, pelo menos algumas "ilhas". Haverá espaço para estas organizações continuarem a existir, porque o princípio da solidariedade persistirá como princípio fundador das Cooperativas, Mutualidades, Associações e Fundações.

A recente expansão das redes de equipamentos e a dinamização global das actividades que lhe estão associadas, induzirá um aumento significativo ao nível do emprego, principalmente nas zonas urbanas do litoral. Deste modo, o Terceiro Sector tenderá a assumir um papel mais central nos processos de desenvolvimento local e regional.

No entanto, a necessidade de fixar as populações e a urgência em atrair pessoas para as zonas mais deprimidas, levará a uma maior aposta na constituição de organizações voltadas, prioritariamente, para a actividade económica e economia local. Estas, complementarmente, desenvolverão actividades, que não sendo da sua especialidade, contribuirão para o bem-estar dos seus colaboradores e das populações em geral.

Porém, a tendência para a desqualificação dos recursos humanos irá manter-

-se, em virtude das dificuldades de fidelização de equipas multidisciplinares, que irão encontrar no sector lucrativo melhores oportunidades de remuneração e carreira. Este irá dirigir-se, sobretudo, aos segmentos da população com maior poder de compra, afirmando-se pela inovação (aposta no relacional, no atendimento ao público, na personalização do serviço, conforto do utente aquando da prestação, na complementaridade de serviços, alargamento de horários de atendimento, ...) e também por um reforçado cuidado com a qualidade, não só dos serviços, como ainda dos equipamentos e das instalações.

O Terceiro Sector, em determinadas áreas como a acção social e a saúde, continuará, assim, fiel aos públicos de baixos rendimentos, cuja tendência é para aumentarem, em virtude do actual agravamento do fosso entre os muito ricos e os muito pobres, sendo que estes últimos assumem actualmente números preocupantes e difíceis de combater. Em consequência, a dependência destas organizações, do Estado e da contratualização dos serviços que presta, irá manter-se.

A consolidação do Terceiro Sector e a sustentabilidade do tecido associativo irão depender igualmente de uma clarificação do quadro organizativo do sector, em termos jurídico-formal, mas também, nas suas vertentes económica, social e cultural, a ser impulsionada pelas organizações representativas dos diferentes subsectores ao nível nacional e internacional. Será importante, neste cenário, que a Comissão Europeia (CE) favoreça o permanente encontro destes dirigentes, para que reflectam, para que partilhem ideias, para que aceitem outras formas de dirigir e intervir.

As actuais condições de natureza política e institucional, nomeadamente os actuais projectos educativos, irão potenciar a capacidade nacional de desenvolvimento de competências em TICs, mas persiste um *deficit* de condições que potencie os aspectos relacionais e de cooperação, de trabalho em equipa, fundamentais no contexto de uma Sociedade do Conhecimento.

O sistema de ensino, nomeadamente o acesso ao ensino superior, fomenta extraordinariamente a competição e o individualismo.

A generalização dos sistemas de comunicação nas organizações do Terceiro Sector destinar-se-á a estabelecer relações com o exterior, nomeadamente através de *Internet* e *Extranet* (vendas *online*, com fornecedores, prestadores de serviços e clientes/ utentes), sendo que esta será a inovação mais evidente.

Cenário 4 - Contemplação

A passividade demonstrada por alguns dos subsectores do Terceiro Sector face às dinâmicas de mercado, a tendência acentuada para a penetração no mercado de novos prestadores, nomeadamente do sector lucrativo, a lógica de actuação individualista em face de ameaças, a existência de muitos dirigentes sem qualificação, levará a uma diluição da sua importância.

Em suma, a presença de alguns dirigentes sem visão para as medidas, para as estratégias em termos de futuro, sem perfil para estarem na condução de organizações que se distinguem pelos valores de solidariedade, participação cívica e democrática, conduzirá à descaracterização e banalização destas organizações, ao serviço de interesses pontuais por parte dos sectores público ou privado.

Este cenário apresenta, por estes motivos, uma evolução *dual*, de estagnação de alguns subsectores do Terceiro Sector, enquanto outros poderão perder a sua actual posição, de quase exclusividade, na sua área de actuação. Sendo ainda influenciado pelas diferentes políticas europeias e, por arrastamento, pelas políticas nacionais, que não favorecem a autonomia, o desenvolvimento e a sustentabilidade financeira de algumas actividades desenvolvidas pelo Terceiro Sector.

A evolução da situação actual conduzirá, igualmente, a consequências graves, sobretudo em termos da urgência das respostas que serão necessárias para fazer face aos desafios impostos pelas alterações nos padrões demográficos, especialmente ao nível do envelhecimento das populações e do aumento de surtos migratórios, no nível económico das regiões e na capacidade das famílias assegurarem a aquisição de bens básicos.

Os aspectos qualitativos, como a certificação de qualidade, são importantes na afirmação da oferta com impactos positivos, muito significativos, ao nível

da criação de emprego.

No entanto, nem todas as organizações são dirigidas numa perspectiva de longo prazo, daí que continuem a ser orientadas por uma lógica de crescimento e expansão, dando uma importância muito relativa às políticas de recursos humanos (recrutamento, avaliação do desempenho, políticas de compensação e gestão de carreiras) e a factores imateriais de competitividade. Estes poderiam acrescentar valor aos serviços e produtos, mas devido à atitude conservadora da gestão de uma maioria destas organizações, este cenário aponta para que o ritmo destes investimentos continue a ser muito lento.

Apesar de já se verificar tendência para uma maior profissionalização da gestão das organizações, continua a ser notória a existência de uma estrutura vertical na tomada de decisões, assente numa perspectiva de que elas só competem aos órgãos eleitos, não sendo, por isso, percebida a mais-valia que poderia advir, para as organizações, da participação dos seus trabalhadores.

Embora exista hoje a convicção, por parte de alguns dirigentes, de que a sobrevivência destas organizações depende da força que o sector conseguirá ter, a sua actuação, em termos sectoriais, circunscreve-se à área de actividade em que intervêm, sendo manifesta a falta de conhecimento sobre outras áreas de actividade, aspecto fundamental para se concertarem estratégias.

O cenário assenta, por conseguinte, na incapacidade das organizações dos diferentes subsectores para internalizarem os efeitos da alavancagem exógena ao nível da produção de conhecimento e de inovação. E, conseqüentemente, de evoluir para soluções de maior intercooperação facilitadas pela existência e difusão das TICs, seja no interior das organizações, seja no contacto com o ambiente exterior. Previsivelmente, dificultará a sua integração em redes internacionais, diminuindo a sua capacidade negocial ao nível das políticas

que afectam o sector.

A desvalorização das iniciativas, que já tiveram lugar, em matéria de orientação, aconselhamento e formação, as relações de parceria demasiado centradas em organismos públicos e as estratégias de recrutamento a baixo custo de recursos humanos são, a par de todos os outros aspectos já enunciados, os responsáveis pela perda de importância do Terceiro Sector.

**estratégias,
rumos e
prioridades**

A mensagem central desse estudo é que cada cultura e cada sistema institucional têm de encontrar o seu próprio modelo a partir de um núcleo comum de princípios: o papel central das tecnologias de informação e comunicação e da inovação, o conhecimento como matéria-prima, a ideia de que o valor acrescentado está mais no processo do que o produto.

Manuel Castells

Os desafios colocados pela globalização que afectam mercados e pessoas e a pressão do envelhecimento demográfico são, por si só, dois grandes reptos para a sociedade civil se organizar e reorganizar. Por outro lado, os consumidores são hoje cada vez mais exigentes e reivindicam o direito de escolha informada, colocando novas pressões sobre a liderança e transparência das organizações.

A maioria das tendências aponta para a necessidade de uma crescente cooperação entre as estruturas representativas do Terceiro Sector (União e Federações), das mais diversas áreas de actividade económica, e, simultaneamente, para a indispensabilidade de desenvolver processos de reflexão sobre uma estratégia comum a seguir, no sentido de preparar o futuro. Segundo Rosa e Teixeira,

A emergência da gestão estratégica pode ser descrita como um processo de maturação natural da complexa actividade de gestão condicionada pelos desenvolvimentos da tecnologia, da economia, da sociedade e do ambiente dos negócios em geral. (2002: 15).

A importância de uma análise estratégica prende-se, também, com a tentativa de dominar e controlar o acaso, tendo sempre presente que existirão sempre variáveis e imponderáveis difíceis de controlar. E porque a estratégia está mais relacionada com a planificação a longo prazo e com finalidades globais, no caso concreto do Terceiro Sector, ela deve obedecer a uma lógica que esteja de acordo com a natureza e a missão destas organizações. Para garantir um verdadeiro impacto político, social, económico e cultural é imprescindível

uma actuação em rede da sociedade civil organizada.

Passa, sobretudo, pela disseminação de acções de desenvolvimento tecnológico de apoio a essas redes, dinamizadas pelas estruturas representativas do sector, de forma a facilitar a circulação da informação, incluindo no processo de mudança todas as organizações, independentemente da sua dimensão. E, da adopção por estas, de actividades de *marketing* no sentido de promover toda a oferta de bens e serviços junto dos cidadãos em geral.

Esta visibilidade também é fundamental para alterar as relações das organizações do Terceiro Sector com o Estado, devolvendo-lhes maior capacidade de intervenção na definição de políticas, sobretudo ao nível das políticas educativas, indispensável para veicular os princípios de solidariedade, democracia e justiça social.

A qualificação do Terceiro Sector passa pela implementação de modelos de gestão mais empresariais, o que significa uma ruptura com a visão sobre o modo de funcionamento da maior parte destas organizações.

A qualificação dos responsáveis eleitos passa, necessariamente, pela frequência de formação específica sobre o sector e sobre a área de actividade em que se integram. Atendendo à natureza voluntária das funções que desempenham, não é expectável que essas acções sejam sentidas como necessidade, pelo que aqui, cabe mais uma vez, um papel importante às estruturas representativas no sentido de as dinamizar.

Não só são necessárias medidas urgentes para potenciar o rejuvenescimento da massa associativa, como é urgente reinventar outras formas de participação associativa. O extremo formalismo que caracterizou os últimos anos da vida associativa, em Portugal, afastou do quotidiano das organizações muitos dos que lhe dão razão para existir. A profissionalização desejada para a sua gestão não deve, por isso, anular o direito de iniciativa que deu origem a grande parte dessas organizações. Uma gestão transparente, tornando

quotidianamente mais visível a sua acção, permite a participação social e a prática da cidadania e será mais coerente com os princípios que o Terceiro Sector defende.

Outro aspecto dessa ruptura com um modelo conservador de gestão prende-se com a gestão dos recursos humanos, sobretudo com a política de recrutamento e com a gestão de carreiras, especialmente dos recursos humanos mais qualificados. Ao mesmo tempo, implica a existência de estratégias de formação contínua, baseadas em verdadeiros diagnósticos de necessidades e orientadas pelos objectivos estratégicos das organizações, enriquecendo e alargando o leque das competências dos recursos humanos, preparando-os para os desafios que se colocam ao sector.

Em qualquer dos cenários é imprescindível promover formas de organização do trabalho mais qualificantes, nomeadamente criando equipas de trabalho, baseadas numa maior ligação intrafuncional, numa maior partilha de conhecimentos e procura de soluções.

A necessidade de uma política de recursos humanos ultrapassa as fronteiras da organização, ela começa, como outras áreas, na relação das organizações com o Estado, no sentido de este desenvolver uma oferta formativa em áreas estratégicas para o Terceiro Sector, permitindo, desta forma, facilitar o recrutamento de pessoal qualificado e melhorar a qualidade dos produtos e dos serviços. Por outro lado, cabe ao Estado, em parceria com as estruturas representativas do Terceiro Sector, demonstrar aos jovens as potencialidades de um sector económico cujo fim não visa o lucro, não visa remunerar o capital, mas sim uma distribuição equitativa, que tem como fim último, a realização do ser humano.

O crescente número de projectos de investigação e artigos científicos, das mais variadas áreas científicas (economia, gestão, sociologia, ciência política), sobre o *deficit* de empreendedorismo, demonstra que, hoje, neste sector como no sector lucrativo, não é tão fácil encontrar, nem em quantidade,

nem em qualidade, exemplos de exploração de novas oportunidades. *Erkki Liikanen* defendia, já em 2001, que:

O empreendedor social é um tipo muito especial de empreendedor. Os empreendedores sociais devem ser capazes de gerir um negócio economicamente viável a maior parte das vezes em condições de mercado competitivas.

Mas eles também devem ser capazes de conjugar um variado conjunto de interesses e objectivos.

Estes devem ser os interesses dos seus membros, seus empregados ou beneficiários.

Também devem incluir uma comunidade mais alargada e interesses gerais.

Os empreendedores sociais devem por conseguinte possuir qualidades e aptidões adicionais.

As competências não fazem parte do Curricula de nenhum Programa de MBA.

Esta capacidade para combinar eficiência com solidariedade, acção colectiva com responsabilidade individual, inovação com comunidade é uma mistura forte.

Talvez não seja uma coincidência que haja uma proporção tão grande de mulheres empreendedoras na economia social.

A diversidade de organizações e áreas de actividade económica, abrangidas pelas iniciativas deste sector, apontam para uma fragilidade de qualquer tentativa de reorientação da oferta formativa que é dificultada pela coexistência de duas lógicas contraditórias, presentes na maior parte das actividades que dele fazem parte, e que são as da transversalidade e da especialização. As duas estão presentes nas organizações que se queiram orientar pelo modelo da Gestão do Conhecimento, ele estará sempre implícito num processo de mudança. Sobre esta fase de maturidade institucional, concluímos com a análise de Alberto de Melo (2004) a este propósito:

É um facto que as organizações do Terceiro Sector, em Portugal, devem dar um significativo salto para diante nos anos próximos, a fim de, por um lado, assegurarem a sua sustentabilidade futura e, por outro, afirmarem um peso institucional mais próximo do peso social, e até económico, que já representam nas muitas localidades em que intervêm. Imagine-se o enorme impacto negativo, devastador até, que teria por todo o país uma eventual e total suspensão das actividades de todas estas organizações... Em consequência, terão que apostar decididamente na capacitação organizacional, através do aperfeiçoamento dos processos internos, incluindo a democratização da vida da associação e a participação mais activa dos destinatários, assim como a produção de mais elevadas e adequadas competências por parte de dirigentes e trabalhadores. Mais ainda, deverão investir tempo e recursos em estratégias de comunicação que tornem cada vez mais visível, tanto à escala local como nacional, a presença activa e indispensável de cada organização e das iniciativas que prossegue e a subsequente legitimidade em receber fundos públicos. Ora, tanto para uma como para outras destas vertentes de actuação, será fundamental um trabalho em equipa, intenso e constante, entre as organizações do 3º Sector: para organizarem em conjunto acções de formação e de assistência técnica, quer reunidas à escala regional ou inter-local, quer associadas por área específica de actuação; para, também em cooperação, promoverem grandes eventos, regionais e nacionais, e outros veículos de comunicação, que assegurem uma efectiva visibilidade a este Sector em Portugal.

**perfil do gestor
do conhecimento
e áreas de formação
a mobilizar**

No sentido de construirmos um referencial, baseámo-nos em bibliografia já existente, e escolhemos como referência, o Modelo de Gestão “MGEST” e o Perfil de Gestor elaborados pelo projecto “Economia Social – Solidária, Qualificada e Inovadora”, no âmbito da Iniciativa Comunitária Equal (IC Equal).

Estes produtos tiveram como objectivo construir um referencial de uma oferta formativa para os dirigentes e para os trabalhadores sociais, que lhes permitisse enfrentar o futuro com êxito, introduzindo “alavancas” de qualificação dos seus processos de prestação de serviços, contribuindo, assim, para o aumento da sustentabilidade económica das entidades do Terceiro Sector.

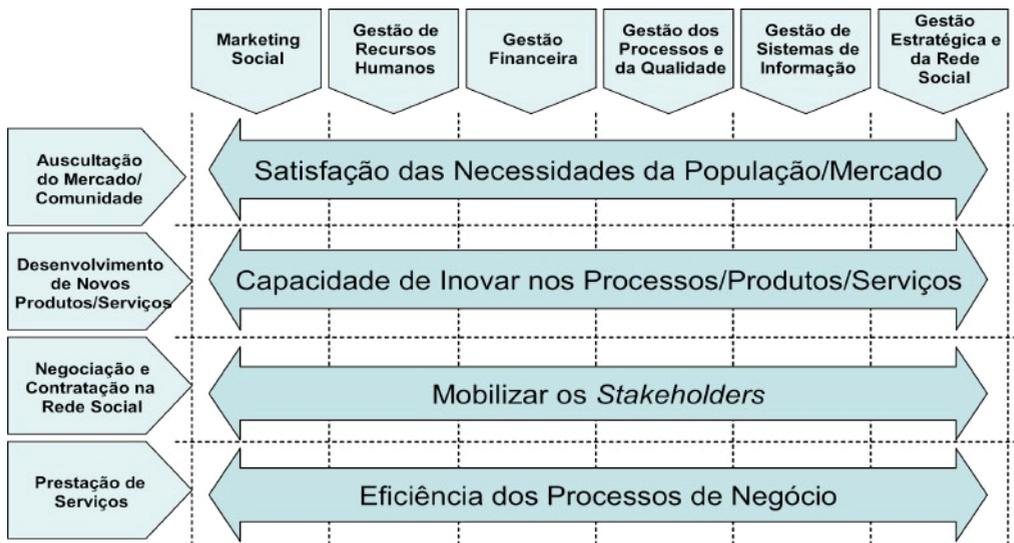
O Modelo de Gestão definido resultou de uma abordagem metodológica, que considerou um diagnóstico de necessidades de formação, baseado em Estudos de Caso, a partir dos quais se construiu o MGEST, em torno do qual emergiu toda a construção de conteúdos formativos. É ainda relevante sublinhar que esta abordagem metodológica considerou a formulação de um modelo de gestão que olhasse para o futuro, permitindo que as organizações deste sector tenham a possibilidade de permanecer no mercado, cumprindo a sua (nobre e altruísta) missão, tendo em conta que estas entidades se focam sobretudo nos seus objectivos.

Os grandes constrangimentos para a sustentabilidade de organizações de cariz não lucrativo, residem na incapacidade de incorporar nos seus modelos de gestão uma formação de preço, que inclua a remuneração das actividades que induzam inovação, e na adequação contínua dos seus produtos/ serviços às necessidades dos consumidores (dos seus clientes).

O principal aspecto crítico deste modelo assentava na dificuldade das organizações em diferenciar produtos/ serviços e, em paralelo, procurar novos públicos-alvo que remunerem os investimentos, ou seja, que tenham capacidade de perceber valor e de pagar essa percepção.

Assim, o Modelo de Gestão definido contemplava este aspecto, o de criar condições para que possa emergir a inovação, o que, em grande medida, só pode acontecer por uma forte orientação destas organizações para os processos de identificação das necessidades do mercado.

Por outro lado, promovendo a criação de uma memória dentro das redes sociais que se vão formando (formal e informalmente), induzisse continuamente um processo de negociação e de partilha de recursos e eficiência. Por fim, tivesse uma clara orientação para a eficiência na prestação de serviços, (re)desenhando os processos conducentes à satisfação dos clientes.



Fonte: Economia Social – Solidária, Qualificada e Inovadora, 2003

Desta forma, podemos descrever o MGEST em quatro processos fundamentais:

1. A auscultação do mercado e da comunidade, o que lhe permitirá adequar a oferta à sua comunidade local, percebendo a existência de segmentos ou nichos de maior valor acrescentado e, em paralelo,

- percepcionar onde se encontram os públicos onde perigam os direitos sociais;
2. Um processo de desenvolvimento de novos produtos/ serviços, que internalize a auscultação de mercado, mas que também, saiba fazer uso da sua memória organizacional (que deve partilhar no seio da Rede Social, e das próprias redes formais). Esta memória é, a par com a elevada proximidade e notoriedade destas organizações junto das populações, um dos seus maiores patrimónios;
 3. A negociação e contratação na Rede Social (formal e informal), procurando mobilizar os *stakeholders* (os recursos humanos, as autarquias, o Estado central, as demais organizações da Economia Social, entre outros), para a partilha de recursos (capacidades e competência), induzindo eficácia social e eficiência aos processos de negócio (conducentes à prestação de serviços);
 4. Promover a orientação da organização para os processos, alterando muitas das estruturas hierárquico-funcionais, que fazem com que, frequentemente, a eficácia social seja menor, por incapacidade própria de aumentar a produtividade (a eficiência).

Este Modelo de Gestão requer novas competências, mas mais importante que a própria mudança organizacional (de competências, relacionamentos, etc.), requer que as organizações do Terceiro Sector continuem fiéis à sua missão de assegurar direitos sociais àqueles que vêem limitada a sua participação na sociedade portuguesa. A coesão social e territorial, promovida por estas organizações, pode ser “majorada” se adoptarem um modelo de gestão que promova a sua autonomia face ao Estado, promovendo maior volume de recursos próprios, valorizando o seu património mais importante: a sua proximidade às populações e a sua memória secular de resolução dos problemas das pessoas.

Tal como pudemos verificar, através da análise do MGEST acima descrito, ainda há muitas medidas para implementar nas organizações do Terceiro

Sector, sobretudo no que diz respeito à qualificação da sua gestão e respectivos gestores. A sustentabilidade a longo prazo das organizações que dirigem depende, igualmente, de pessoal qualificado para apoio à gestão, sendo que o recrutamento e selecção são processos cruciais.

No contexto deste Estudo, e para a construção do referencial do Perfil do Gestor do Conhecimento, contribuíram, quer os dados recolhidos noutros estudos, quer o referencial do Perfil do Gestor e o Modelo de Gestão já mencionados. O enquadramento teórico da Gestão do Conhecimento e os resultados obtidos nos inquéritos e entrevistas validaram um primeiro referencial, construído a partir da comparação de alguns perfis profissionais em subsectores onde o Terceiro Sector também intervém.

DESIGNAÇÃO

Gestor do Conhecimento

OUTRAS DESIGNAÇÕES UTILIZADAS

Trabalhador do Conhecimento

PROFISSÕES/ EMPREGOS AGREGADOS

Director Técnico

MISSÃO

Define, planeia e coordena todos os mecanismos de comunicação, interna e externa, e de produção do conhecimento da organização, tendo em conta a sua missão e os seus valores, com a finalidade de promover a sua eficácia, sustentabilidade, competitividade, visibilidade e reconhecimento dos *stakeholders*.

LOCAL DE EXERCÍCIO DA ACTIVIDADE

Nas mais diversas organizações consideradas como pertencentes ao Terceiro Sector – privadas sem fins lucrativos e outras, que pela natureza da sua

génese prossigam fins sociais – enquadradas juridicamente como Cooperativas, Associações, Fundações e Empresas Sociais, independentemente da área de actividade económica que prosseguem.

CONDIÇÕES DE EXERCÍCIO

Actividade exercida predominantemente em gabinete, implica horários flexíveis e grande disponibilidade, exige deslocações a reuniões, eventos científicos e feiras, em território nacional e no estrangeiro.

ÁREA FUNCIONAL

Planeamento e Gestão

ACTIVIDADES

- Colabora na definição da política estratégica e institucional;
- Define, em cooperação com a hierarquia, as políticas e os objectivos relacionados com os Sistemas de Informação e Comunicação (SIC) baseados em Tecnologias de Informação (TI);
- Elabora ou participa na concepção de planos de actividades e orçamentos anuais, de acordo com os objectivos definidos;
- Planeia as actividades com base em diagnósticos (do mercado, da concorrência, das preferências) e na análise das políticas de intervenção definidas;
- Acompanha as tendências de evolução ao nível de processos e tecnologias de produção e de produtos do sector;
- Identifica oportunidades de negócio e propõe novos produtos e serviços;
- Planeia e coordena estudos ou projectos para melhoria ou reestruturação dos SICs (redes, aplicações, software, hardware,...);
- Estabelece contactos e parcerias com empresas do sector, empresas de serviços especializados ou com Centros de Investigação (Universidades, Centros de Inovação, Centros Tecnológicos, Labora-

tórios);

- Estabelece contactos personalizados para angariação de associados, patrocínios e outros apoios financeiros;
- Participa e promove a cooperação em Redes de Interesses para o sector e para a organização;
- Fomenta actividades de *lobbying* no sentido de influenciar políticas e medidas de apoio ao sector;
- Desenvolve Comunidades de Prática intra e interorganizações no sentido de dar solução a problemas concretos e pontuais;
- Mapeia as necessidades-chave do conhecimento;
- Cria condições para o reconhecimento da importância das Comunidades de Prática;
- Pesquisa e analisa informação de diversas fontes;
- Classifica e insere a informação em bases de dados;
- Facilita, promove e executa a distribuição e partilha de informação sobre a actividade da, e na organização;
- Proporciona aos associados oportunidades de participação e de compromisso com a identidade da organização;
- Participa na gestão de recursos humanos, nomeadamente ao nível dos critérios de recrutamento e selecção, de avaliação de desempenho e na identificação de necessidades de formação da sua área;
- Coordena equipas de projecto para a prossecução dos objectivos de inovação e desenvolvimento de novos produtos e/ ou processos;
- Promove a cooperação interna entre os diferentes sectores da organização – *empowerment*;
- Participa na garantia da qualidade;
- Assegura o cumprimento das regras e promove, interna e externamente, a cultura e política da entidade;
- Elabora *dossiers* de imprensa e responsabiliza-se pelo seu envio e difusão;
- Promove a criação de uma página na *Internet* e assegura a sua actualização permanente;

- Participa na elaboração de relatórios (operacionais e/ ou de progresso, e anual de actividades).

SABERES-FAZER TÉCNICOS

- Desenvolver e interpretar políticas;
- Identificar os objectivos, espaços e os modos de funcionamento da organização;
- Definir objectivos e procedimentos organizacionais, com impacto na estratégia de SICs na organização;
- Pesquisar e analisar informações sobre a evolução dos produtos, das matérias-primas, dos processos e técnicas de produção, das tecnologias disponíveis e das necessidades dos clientes/ consumidores, que condicionam a criação e desenvolvimento de novos produtos;
- Pesquisar e analisar informação para propor a implementação de novos serviços, compra de novos equipamentos e materiais de apoio inovadores, que facilitem a prestação do serviço e proporcionem melhores condições aos utentes/ clientes/ consumidores;
- Calcular e analisar custos de projectos, tendo em conta um conjunto diversificado de variáveis (custo de mão-de-obra, equipamentos, infra-estruturas,...);
- Analisar e prever as necessidades da empresa de ordem material, técnica e humana, no que diz respeito ao desenvolvimento dos SICs;
- Pesquisar, seleccionar e interpretar informações sobre programas e medidas de incentivo, e apoio técnico e financeiro ao desenvolvimento da economia digital com implicações no negócio;
- Detectar e propor eixos de Investigação e Desenvolvimento (I&D), em função das tendências de evolução ao nível dos produtos, processos e tecnologias de produção, necessidades de mercado e orientações estratégicas da empresa;
- Identificar e seleccionar oportunidades e possíveis entidades para I&D de novos produtos e processos produtivos em parceria;

- Organizar e manter actualizadas as informações de ordem técnica para a gestão;
- Aplicar instrumentos de gestão;
- Definir e organizar as actividades, as etapas e os recursos necessários para os projectos de I&D;
- Verificar quais as necessidades, em termos de recursos humanos, e definir os perfis profissionais a recrutar para os projectos de I&D;
- Liderar e dinamizar a equipa de projectos para os objectivos de I&D;
- Programar e preparar o trabalho, em conjunto com a equipa;
- Conduzir reuniões, regularmente, com as equipas técnicas e as chefias intermédias para resolução de conflitos ou problemas;
- Avaliar o desempenho dos recursos humanos, de modo a detectar necessidades de formação;
- Definir em conjunto com a administração, o plano de formação ou formações esporádicas que os recursos humanos necessitem frequentar;
- Preparar a integração dos recursos humanos nas equipas de trabalho.

SABERES

- Conhecimentos profundos sobre o Terceiro Sector;
- Conhecimentos profundos de organização, Gestão e Planeamento Estratégico e Tático;
- Conhecimentos profundos de políticas e instrumentos políticos com impacto no sector (programas de apoio, mecanismos de financiamento, funcionamento de organismos públicos, políticas específicas, legislação e regulamentação);
- Conhecimentos sólidos das tendências de evolução de mercado e tipos de utentes/ clientes/ consumidores (gostos, preferências, padrões de consumo);
- Conhecimentos sólidos dos processos produtivos da área de activi-

- dade e tecnologias associadas;
- Conhecimentos sólidos das propriedades e características técnicas das matérias-primas e produtos aplicados à área de actividade;
 - Conhecimentos sólidos das estratégias comerciais da organização;
 - Conhecimentos sólidos de técnicas de *Marketing* e Comunicação, de apresentação e de negociação;
 - Conhecimentos sólidos de técnicas de *Fundraising*;
 - Conhecimentos sólidos de gestão de Recursos Humanos;
 - Conhecimentos sólidos de técnicas de Negociação Comercial;
 - Conhecimentos sólidos de línguas, em particular, Inglês Técnico;
 - Conhecimentos sólidos sobre práticas de Qualidade;
 - Conhecimentos sólidos das normas e enquadramento legal aplicado ao sector (ex.: HACCP, Higiene e Segurança no Trabalho e política ambiental);
 - Conhecimentos fundamentais de vocabulário técnico de diversas áreas de saber;
 - Conhecimentos profundos das TIs e das soluções técnicas e organizacionais disponíveis no mercado;
 - Conhecimentos profundos de Gestão da Informação e do conhecimento organizacional;
 - Conhecimentos profundos de Engenharia de *Software*;
 - Conhecimentos profundos de Sistemas (arquitectura, instalação, gestão, manutenção);
 - Conhecimentos profundos de redes (arquitectura, instalação, gestão, manutenção);
 - Conhecimentos profundos de bases de dados (arquitectura, instalação, gestão, manutenção);
 - Conhecimentos profundos de recursos multimédia com aplicação organizacional;
 - Conhecimentos profundos de procedimentos e protocolos de qualidade dos SICs;
 - Conhecimentos profundos de procedimentos e protocolos de segu-

rança dos SICs;

- Conhecimentos profundos de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) aplicada à I&D;
- Conhecimentos profundos de Técnicas de Comunicação;
- Conhecimentos profundos de Gestão Integrada de projectos;
- Conhecimentos sólidos de Investigação;
- Conhecimentos sólidos de pesquisa e de utilização de fontes de informação de proveniência e natureza diferentes;
- Conhecimentos fundamentais de Relações Públicas.

SABERES-FAZER SOCIAIS E RELACIONAIS

- Trabalhar com autonomia, mas com respeito pela cultura da organização;
- Promover a consolidação do capital social – garantir a partilha da missão e dos valores da organização com todos os recursos humanos;
- Ser perseverante e orientar-se para objectivos e resultados;
- Demonstrar sentido de responsabilidade;
- Agir e inculcar rigor no cumprimento de normas e procedimentos;
- Demonstrar capacidade de organização na gestão de muitas tarefas e prazos;
- Demonstrar dinamismo e criatividade na execução das suas actividades;
- Ter capacidade de resposta e reacção aos imprevistos;
- Demonstrar capacidade de antecipação aos problemas e necessidades;
- Ter espírito de iniciativa para definir prioridades e propor novas estratégias e soluções;
- Ter capacidade para gerir as incertezas;
- Demonstrar flexibilidade para adaptar a actividade da organização ao mercado;

- Actualizar-se e adaptar-se à evolução das tecnologias;
- Demonstrar gosto pela descoberta, pela preservação e pela difusão de informação;
- Discernir com facilidade e rapidez os termos e as expressões de referência na execução de uma pesquisa;
- Ter método, minúcia e lógica no processo de pesquisa para a produção e Gestão do Conhecimento;
- Estabelecer relações interpessoais com eficácia e empatia com colegas e superiores;
- Liderar e dinamizar equipas multidisciplinares;
- Promover o *empowerment* (garantir a participação dos recursos humanos);
- Estabelecer e manter relações técnicas e funcionais com os diferentes *stakeholders*;
- Adaptar a linguagem para uma fácil e eficaz transmissão de informações técnicas e conhecimento;
- Comunicar de forma clara, precisa, persuasiva e assertiva;
- Adaptar-se às diferenças situacionais e socioculturais;
- Facilitar o desenvolvimento de parcerias na Rede Social (formal e informal);
- Comunicar, negociar e contratar na Rede Social (formal e informal).

No paradigma emergente da Gestão do Conhecimento, a evidência aponta para a necessidade de uma intervenção formativa ao longo da vida para os quadros actuais das organizações, para, desse modo, se criarem condições para a implementação da Gestão do Conhecimento.

Identificadas as competências, inerentes ao Perfil do Gestor do Conhecimento, concluímos que, no futuro, a formação académica de base do(s) técnico(s) a recrutar, para assumirem as funções da Gestão do Conhecimento, deverá ser, preferencialmente, uma licenciatura na área da Gestão ou numa Engenharia de Gestão da Informação. Devido à especificidade e importância do cargo,

essa formação base deverá ser complementada por especializações nas áreas que deram origem aos módulos formativos, abaixo referenciados, que, do nosso ponto de vista, se revelam fundamentais e específicos para o desempenho da função.

A concretização da intervenção formativa irá depender do tipo de saberes a trabalhar para a sua adaptação aos objectivos estratégicos da organização, às exigências que os mesmos colocam e ao subsector da actividade económica em que se integra a organização. Tendo em conta a heterogeneidade do Terceiro Sector e todos os aspectos abordados ao longo do Estudo, podemos afirmar que a adopção deste referencial será uma das suas mais-valias no caminho da inovação, no sentido de possibilitar às organizações uma resistência ao impacto dos riscos da mudança organizacional. Desta forma, reforçará os modelos de gestão de pessoas e de processos, e, simultaneamente, irá permitir uma melhoria contínua dos mesmos, de modo a implementar a flexibilidade, a produtividade e o reforço da responsabilidade social da organização.

Neste contexto, a proposta deste Estudo aponta para o imediato na reconversão profissional dos quadros das organizações, através da frequência de módulos de formação, de duração variável, que irão depender do tipo de saberes que serão necessários mobilizar, sendo que, os saberes-fazer técnicos, tais como os relacionados com a avaliação e análise organizacional, serão de curta duração. Já no que concerne aos saberes-fazer sociais e relacionais, como exigem um grau de maturação mais elevado, serão de longa duração.

Um pré-requisito que consideramos fundamental, neste modelo de formação, será a frequência obrigatória do módulo “Enquadramento do Terceiro Sector”, promovendo, desta forma, a reciclagem profissional para alguns e a aquisição de novas competências para outros, constituindo por esta via, o pilar de *performance* exigida ao Gestor do Conhecimento do Terceiro Sector.

Os sistemas de formação tradicionais (formação externa) têm vindo a debater-se com a problemática de como enquadrar as competências desenvolvidas e conhecimento adquirido pelos formandos no seu local de trabalho. Os aspectos menos positivos que este tipo de formação pode acarretar (não adaptação das competências e conhecimento adquirido ao contexto laboral), podem ser evitados se a formação e aprendizagem assentar nos campos de acção real da organização e, sempre que possível, o local de trabalho corresponda ao local de formação.

Nas áreas de formação de componente tecnológica, como por exemplo, Planeamento e Gestão de Sistemas, a formação externa deverá ser complementada com a aprendizagem directa no local de trabalho (componente de formação prática), pois a aprendizagem no local de trabalho representa uma medida para a aplicação de novas competências contribuindo, deste modo, para a melhoria da eficiência da organização. Para quem não é licenciado na área da Gestão, os módulos relacionados com esta área do saber serão todos eles de frequência obrigatória.

FORMAÇÃO ESPECÍFICA NO TERCEIRO SECTOR

Enquadramento do Terceiro Sector

FORMAÇÃO EM ÁREAS PESSOAIS E RELACIONAIS

Comunicação Organizacional

Coaching para a Liderança e Desenvolvimento de Pessoas e Gestão de Equipas

Liderança e Eficácia

Gestão e Animação de Equipas

Gestão de Competências

FORMAÇÃO NA ÁREA DA GESTÃO

Concepção, Planeamento, Gestão e Avaliação de Projectos

Marketing Social e Responsabilidade Social

Gestão de Recursos Humanos
Estratégias e Processos de Gestão de Pessoas
Avaliação de Desempenho e Diagnóstico de Necessidades Organizacionais
Estratégias e Oportunidades de Mercado
Gestão de Processos e Produtos
Gestão Comercial para o Terceiro Sector
Implementação de Sistemas
Identificação de Barreiras da Mudança Organizacional
Planeamento e Gestão da Mudança

GESTÃO ESTRATÉGICA

Gestão do Conhecimento
Estratégia e Planeamento Estratégico
Gestão de Mudança e Negociação
Gestão da Inovação
Gestão de Projectos
Método de Pesquisa aplicado à Gestão de TIs
Gestão de Redes de Interesses

FORMAÇÃO EM PLANEAMENTO E GESTÃO DE SISTEMAS E TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO

Planeamento e Gestão de Sistemas e Tecnologias da Informação
Gestão de *Software*

FORMAÇÃO LINGUÍSTICA

Inglês Técnico

conclusões e recomendações

Ao longo deste Estudo, a evidência que sobressaiu relaciona-se com a persistente falta de conhecimento sobre a verdadeira dimensão deste sector, especialmente na Região Norte, definida como espaço geográfico do COMPETES. A nossa primeira constatação, na fase de pesquisa documental, aponta para a escassez de informação, sobretudo de natureza estatística, e falta de um enquadramento que clarifique quem são as organizações e iniciativas que este sector abarca. Deste modo, chegamos precocemente à nossa primeira conclusão. É urgente caracterizar o Terceiro Sector em Portugal, avaliar correctamente quem são as organizações, onde se situam, que actividades desenvolvem, quantos trabalhadores empregam, qual o verdadeiro volume de negócios que abrangem.

Não faz sentido continuarem a existir temas tabus ou receios sobre perda de “privilégios”, como verificámos ao longo do acompanhamento do inquérito. Ou seja, apesar de algumas iniciativas sérias com esse propósito, continua a não existir informação consistente, que nos permita caracterizar alguns dos factores centrais nos processos de mudança, que são o capital humano.

A educação, a formação e a qualificação das pessoas estão no centro das mudanças que se estão a operar ao nível das economias e da sociedade. Como alguns autores referem, nomeadamente o sociólogo francês *Bernard Dobiecki* (2003), no Terceiro Sector o capital humano é constituído por três tipos de actores sociais: os dirigentes, os assalariados e os voluntários. É necessário aprofundar o conhecimento quanto ao perfil actual e futuro de cada um deles, no que diz respeito às suas competências e aos seus conhecimentos. O que nos levou a concluir que não é possível concertar estratégias globais para um sector, quando não se conhece, nem se sabe com quem se vai contar para as implementar.

Em Portugal, e na Região Norte em especial, tal como destacámos na contextualização externa, o desafio neste sector em especial, deverá ser numa primeira fase, desenvolver estratégias subsectoriais a partir de

diagnósticos exaustivos, para a realização dos quais é necessária uma liderança forte que promova a participação.

E porque os eixos apontados, educação, formação e qualificação são basilares na construção da Sociedade do Conhecimento, as organizações do Terceiro Sector têm que assumir uma atitude pró-activa definindo-se como parceiros na construção dessas políticas. Elas podem garantir o aprofundamento e interiorização dos valores defendidos e partilhados nos diferentes subsectores que o compõem, democracia, paz, solidariedade, bem-estar e a renovação geracional do seu capital humano.

A consciência de que a resposta aos grandes desafios, que se colocam às sociedades, tem nas redes o seu principal instrumento para lhes fazer face, é uma das conclusões e, simultaneamente, recomendações deste Estudo. Independentemente da sua formalização ou não, da sua dimensão territorial ou temática, as redes representam um meio para resolver problemas comuns, partilhando recursos e de entre estes, aquele que mais importante se afigura para o futuro, o conhecimento.

As redes são, simultaneamente, espaços de partilha e aprendizagem, e, se em algum sector elas fazem sentido, no Terceiro Sector são a expressão, a concretização dos seus valores mais intrínsecos. As redes colaborativas permitem sobretudo que aos que têm menores recursos, incluindo os humanos, aceder e usufruir de todos os que são disponibilizados em rede. A segurança e a fiabilidade dos mesmos derivam de um clima de confiança recíproca resultante dos valores partilhados.

O caminho é longo e ainda falta muito para o percorrer. Este Estudo não pretendia ser uma análise exaustiva das potencialidades e fragilidades do Terceiro Sector, mas sim perceber o contexto externo e interno em que as organizações desenvolvem a sua actividade e conceber, a partir dos mesmos, alguns cenários hipotéticos, de futuro, o que poderá representar uma mais-

-valia para este sector.

A intenção foi promover a reflexão sobre toda a experiência acumulada e sobre a atitude que é necessário assumir para devolver à vida em sociedade, a capacidade para se adaptar no respeito pela pessoa e na partilha igualitária e justa dos recursos do planeta Terra.

As divergências de carácter ideológico e político, que se constatarem dentro do Terceiro Sector, não são mais que a pluralidade de posições naturais e desejáveis de regimes democráticos. Como *Andrews* (1965), citado por Rosa e Teixeira, observou,

O reconhecimento de que vale a pena adoptar um certo posicionamento requer... um certo nível de concretização em capacidades organizacionais, de gestão, de operações e tecnologias para implementar a estratégia que possa não estar presente na organização. Por vezes o tipo de cultura organizacional também pode acabar por ser uma barreira ao prosseguimento de determinado posicionamento estratégico, uma vez que as tomadas de decisão estratégica dependem, nalguma medida das preferências dos gestores. (2002: 77).

Julgamos que o Terceiro Sector enfrenta um momento decisivo para definir o seu futuro, centrando-nos em temas da nossa era, não só ao nível social (as denúncias dos números da pobreza, o envelhecimento da população, a necessidade de alargamento dos cuidados continuados, o novo surto de emigração e a reforma das políticas activas de emprego), mas também, ao nível ambiental. São temas mais do que suficientes para unir os dirigentes em torno da concepção de estratégias que contribuam para que o Terceiro Sector continue o seu caminho na construção de uma sociedade mais humanizada e justa.

Estas organizações têm um passado que merece todo o respeito. Cobriram

áreas onde o Estado não tinha capacidade para chegar, sustentaram sectores onde os agentes económicos isolados não conseguiriam sobreviver, têm sustido um processo de desertificação de grandes franjas do nosso território e ainda têm sido criativas e inovadoras.

O futuro exige que sejam flexíveis, abertas e que encontrem nos outros sectores (público e privado) aliados seguros em vez de competidores. Hoje a crença do poder regulador do mercado é muito forte, as políticas liberais atravessam os continentes e instalam-se nos mais diferentes contextos culturais e sociais.

Em síntese, podemos afirmar que será inevitável a profissionalização dos recursos humanos, eventualmente dos seus dirigentes e quadros superiores, que deveriam ser remunerados e deter competências transversais a todas as áreas funcionais na organização.

É consensualmente apontada como uma das medidas mais urgentes, mas para a qual é necessário reformular o regime jurídico que as enquadra e que define o carácter voluntário do exercício das funções de direcção, que implicam necessariamente funções de gestão.

Por outro lado, não deverá ser negligenciada a aposta em novos perfis, como o do Gestor do Conhecimento, que pode, dependendo da dimensão das organizações, corresponder ao de um indivíduo ou de uma equipa.

Uma outra dimensão, com fortes resistências, mas não menos importante na implementação de novos modelos de gestão, sobretudo quando se trata deste modelo da Gestão do Conhecimento, situa-se ao nível de uma gestão mais motivadora, dinâmica e eficaz dos Recursos Humanos.

**referências
bibliográficas**

ABOIM, S. (2003). *Evolução das estruturas domésticas*. Sociologia, Problemas e Práticas. 43: 13-30.

ALMEIDA, J. (2004). "*Sugestões de Melhoria – Implementação Futura*". 3.

ALMEIDA, M. d. A., S. NUNES, *et al.* (2006). *Aspectos Estruturais do Mercado de Trabalho – Informação recolhida até 16/ 03/ 06*, Observatório do Emprego e Formação Profissional.

ALMEIDA, M. d. A., S. NUNES, *et al.* (2006). *Aspectos Estruturais do Mercado de Trabalho – Informação recolhida até 18/ 03/ 05*, Observatório do Emprego e Formação Profissional.

ALMEIDA, M. d. A., S. NUNES, *et al.* (2006). *Conferência Nacional – Economia Social e Promoção de Emprego*. Lisboa, Observatório do Emprego e Formação Profissional: 68.

ALMEIDA, P. P. d. (2003). *Competências e Modelo da Competência*. Sociedade e Trabalho. 17/ 18: 87-98.

ALMEIDA, P. P. d. e G. REBELO (2004). *Empresas e Utilização de Novas Tecnologias: uma análise em contexto de inovação*. Sociedade e Trabalho. 19/ 20: 105-120.

AMARO, T. P. (2001). *Economia e Acção Social*. Diálogo com Interlocutores a Nível Nacional. D. Sectoriais. Lisboa, Observatório do Emprego e Formação Profissional: 24.

AZEVEDO, R. (2004). *As regiões do Norte de Portugal e da Galiza: enquadramento no contexto comunitário e perfis de evolução*.

BALMISSE, G. (2004 Outubro). "*Outils du KM – Panorama, choix et mise en oeuvre*." de www.knowledgeconsult.com/fr/.

BAPTISTA, C. e A. DIAS (2002 Novembro). *E-Learning – O papel dos Sistemas de Gestão da aprendizagem na Europa*, Inofor.

BARBOSA, R. N. d. C. (2004). *O cooperativismo e a questão social no contexto da globalização excludente. VIII Congresso Luso-Afro-Brasileiro de Ciências Sociais, A Questão Social no Novo Milénio*. Coimbra, CES.

BARRETT, M., S. CAPPLEMAN, *et al.* (2004 Fevereiro). *Learning in Knowledge Communities: Managing Technology and Context*. *European Management Journal*, 1-11.

BEPPLER, L. N. e C. M. BISPO. (s. d.). "O Valor da Informação e do Conhecimento: As Dificuldades na Medição e Gestão de Intangíveis." de <http://www.pr.gov.br/batebyte/edicoes/2004/bb139/gestao.shtml>.

BERNARDO, H. M. e L. BIELAWSKY (2003). *O Futuro do E-Learning*. Porto, Sociedade Portuguesa de Inovação: 88.

BJORNAVOLD, J. (2003 Fevereiro). *Assegurar visibilidade das competências: Identificação, avaliação e reconhecimento da aprendizagem não formal na Europa*, Inofor.

BOREHAM, N. C. e N. LAMMONT (2003 Outubro). *A Necessidade de Competências devido ao uso crescente das Tecnologias de Informação e de Comunicação*, Inofor.

BOTICAS, C. N. (s. d.). *A Dinâmica dos Centros de Emprego do IIEFP nas Conjunturas Desfavoráveis*.

BRANCO, L. S. (2006). "Sociedade de Informação." *IIEFP Revista* nº 93.

BRANCO, L. S. (2006). "Sociedade de Informação." *IIEFP Separata* nº 93.

BURNS, T. R. e M. CARSON (2003). *Configurações de governança pluralistas, neocorporativas e da União Europeia: padrões de elaboração de políticas e de acção dos lóbis numa perspectiva comparada*. Sociologia, Problemas e Práticas. 42: 161-197.

CAÇÃO, R. (2003). *O E-Learning como Oportunidade de Negócio*. Porto, Sociedade Portuguesa de Inovação: 112.

CAÇÃO, R. (2003). *O E-Learning como Oportunidade de Negócio – Formador*. Porto, Sociedade Portuguesa de Inovação: 48.

CAÇÃO, R. e P. J. DIAS (2003). *Introdução ao E-Learning*. Porto, Sociedade Portuguesa de Inovação.

CAÇÃO, R. e P. J. DIAS (2003). *Introdução ao E-Learning – Formador*. Porto, Sociedade Portuguesa de Inovação.

CAETANO, J., A. GALEGO, et al. (2005). *Portugal e o alargamento da União Europeia: alguns impactos sócio-económicos*. Análise Social. 175: 255-278.

CARAMUJO, E. (2004 Abril). *Estudo Comparativo de Sistemas Nacionais de Financiamento da Formação: Contextos, opções e tendências*, Inofor.

CARILHO, M. R. e A. ZAZZARO (2000). *Innovation, human capital destruction and firm's investment in training*. Manchester: 18.

CARMO, H. e M. M. FERREIRA (1998). *Metodologia da Investigação. Guia para auto-aprendizagem*. Lisboa, Universidade Aberta.

CARVALHO, C. V. (2003). *Conceitos básicos para o desenvolvimento de cursos multimédia*. Porto, Sociedade Portuguesa de Inovação.

CARVALHO, C. V. (2003). *Conceitos básicos para o desenvolvimento de cursos multimédia – Manual do Formador*. Porto, Sociedade Portuguesa de Inovação: 64.

CARVALHO, J. M. C. d. (2003). *Elementos de Gestão para o Terceiro Sector*. Lisboa, Universidade Aberta.

CASCÃO, F. (s. d.). *Entre a gestão de competências e a gestão do conhecimento: um estudo exploratório de inovações na gestão de pessoas*. Lisboa, Editora RH.

CASTLES, S. (2002). *Estudar as transformações sociais*. Sociologia, Problemas e Práticas. 40: 123-148.

CATANIA, J. (s. d.). *An ethical business democracy*: 3.

CATARINO, A. (2004). *Voluntariado – Uma leitura da experiência*. Sociedade e Trabalho. 19/ 20: 7-15.

CATARINO, A. F. (1998). *Mercado Social de Emprego: Esboço de Introdução Conceptual*. Sociedade e Trabalho. 2: 6-13.

CATARINO, A. F. (s. d.). *Desenvolvimento Local: alguns imperativos e recomendações*.

CCDR-N (2003). *Programa de Actividades 2004 – II. Enquadramento Sintético: A Evolução Recente do Norte de Portugal*. Porto, CCDR-N: 7-45.

CCDR-N (2006). *Norte Conjuntura*. Porto, CCDR-N: 19.

CCDR-N. (2006 Fevereiro). *"Norte 2015: Competitividade e Desenvolvimento – Uma Visão Estratégica (Versão de Trabalho)"* de <http://www.ccr-norte.pt/norte2015/index.htm>.

CCDR-N (2007). *Norte Conjuntura*. Porto, CCDR-N: 17.

CCDR-N (2007). *Norte Conjuntura*. Porto, CCDR-N: 18.

CCRN. (1998 Junho). "*Plano Nacional de Desenvolvimento Económico e Social 2000-2006 – Diagnóstico Prospectivo da Região Norte (Versão Provisória)*." 1ª. de <http://www.ccr-norte.pt/on/documentos.php>.

CDR (2000). Parecer do Comité das Regiões de 21 de Setembro de 2000 sobre a *Comunicação da Comissão: Acção Local em prol do Emprego – Uma Dimensão Local para a Estratégia Europeia de Emprego*. Bruxelas, Comité das Regiões. 9/ 11/ 2000. 196 final.

CEDRU/ QUATERNAIRE (2003). *Avaliação Intercalar do Programa Operacional da Região Norte – Relatório final*. Lisboa, CCDR-N: 23-46.

CERDEIRA, M. d. C. S. (2004). "*Dinâmicas de transformação das relações laborais em Portugal*." de www.dgert.msst.gov.pt.

CES (1997). Parecer do Comité Económico e Social sobre *A cooperação com as organizações de solidariedade enquanto actores económicos e sociais no campo da assistência social*. Bruxelas, Comité Económico e Social. 10/ 12/ 1997, CES 1398/ 97.

CES (1998). Avis sur la *Communication de la Commission sur la promotion du rôle des associations et fondations en Europe*. Bruxelas, Comité Economique et Social des Communautés Européennes. 28-29 Janeiro/ 1998, CES 118/ 98: 11.

CES (2000). Avis sur *Economie sociale et Marché unique*. Bruxelas, Comité Economique et Social des Communautés Européennes. 1-2 Março/ 2000, CES 242/ 2000: 15.

CESE (2004). Avis sur *La capacité d'adaptation des PME et des entreprises de l'économie sociale aux changements imposés par le dynamisme économique*. Bruxelles, Comité Economique et Social Européen. 27-28 Outubro/ 2004, CESE 1425/ 2004: 12.

CESE (2004). Parecer do Comité Económico e Social Europeu sobre: *A diversificação económica nos países aderentes – Papel das PME e das empresas da economia social*. Bruxelles, Comité Económico e Social Europeu. 1/ 4/ 2004, CCMI/ 006: 19.

CESE (2005). Avis sur la Communication de la Commission au Conseil, au Parlement Européen, au Comité Économique et Social Européen et au Comité des Régions sur la promotion des sociétés coopératives en Europe: *Sociétés coopératives*. Bruxelles, Comité Economique et Social Européen. 9-10 Março/ 2005, CESE 243/ 05: 13.

CESE (2005). Parecer do Comité Económico e Social Europeu sobre "Instrumentos de informação e de avaliação da responsabilidade social das empresas numa economia mundializada". Bruxelles, Comité Económico e Social Europeu. 8/ 6/ 2005, SOC/ 192: 15.

CESE (2006). Avis, *Cohésion sociale: donner du contenu à un modèle social européen*. Bruxelles, Comité Economique et Social Européen. 5-6 Julho/ 2006, CESE 973/ 2006: 14.

CESE (2007). Avis sur la Proposition de décision du Conseil sur *les Lignes directrices pour les politiques de l'emploi des États membres*. Bruxelles, Comité Economique et Social Européen. 25-26 Abril/ 2007, CESE 608/ 2007: 7.

CHAVES, R. (s. d.). *La Economía Social como Enfoque Metodológico, como Objeto de Estudio y como Disciplina Científica*. CIRIEC-Espanha. nº 33: 115-140.

CIDRAIS, Á. (2003). "10 pontos para uma Economia Social Sustentável." de www.acidrais.no.sapo.pt.

CINTRA, H. J. M. (2003). *Dimensões da Interatividade na Cultura Digital*. São Paulo, Universidade Católica de São Paulo. Mestrado: 154.

CITE (2003). *Plano Nacional para a Igualdade 2003-2006*. Lisboa, CITE: 55.

COM (1997). Comunicação sobre *A Dimensão Social e Laboral da Sociedade da Informação, Prioridade à dimensão humana – Etapas seguintes*. Bruxelas, Comissão das Comunidades Europeias. 17/ 7/ 1997. V/ B/ 4.

COM (2000). Comunicação da Comissão ao Conselho e ao Parlamento Europeu: *A inovação numa economia assente no conhecimento*. Bruxelas, Comissão das Comunidades Europeias. 20/ 9/ 2000. 567 final: 36.

COM (2003). Livro Verde sobre *Serviços de Interesse Geral*. Bruxelas, Comissão das Comunidades Europeias. 21/ 5/ 2003. 270 final.

COM (2003). *Relatório de Síntese, Consulta pública sobre o Livro Verde "Espírito Empresarial na Europa"*. Bruxelas, Comissão das Comunidades Europeias. 19/ 10/ 2003.

COM (2004). Comunicação da Comissão ao Conselho e ao Parlamento Europeu: *Perspectivas financeiras 2007-2013*. Bruxelas, Comissão das Comunidades Europeias. 14/ 7/ 2004. 487 final: 32.

COM (2004). Comunicação da Comissão ao Conselho, ao Parlamento Europeu, ao Comité Económico e Social Europeu e ao Comité das Regiões relativa à *promoção das cooperativas na Europa*. Bruxelas, Comissão das Comunidades Europeias. 23/ 2/ 2004. 18 final: 18.

COM (2004). Comunicação da Comissão ao Conselho, ao Parlamento Europeu, ao Comité Económico e Social Europeu e ao Comité das Regiões: *Plano de acção – A agenda europeia para o espírito empresarial*. Bruxelas, Comissão das Comunidades Europeias. 11/ 2/ 2004. 70 final: 22.

COM (2005). Comunicação ao Conselho Europeu da Primavera: *Trabalhando juntos para o crescimento e o emprego, um novo começo para a Estratégia de Lisboa*. Bruxelas, Comissão das Comunidades Europeias. 2/ 2/ 2005. 24 final: 38.

COM (2005). Comunicação da Comissão ao Conselho e ao Parlamento Europeu, *Acções Comuns para o Crescimento e o Emprego: o Programa Comunitário de Lisboa*. Bruxelas, Comissão das Comunidades Europeias. 20/ 7/ 2005. 330 final: 11.

COM (2005). Comunicação da Comissão ao Conselho sobre *as políticas europeias de juventudes, Responder às preocupações dos jovens europeus, aplicação do Pacto Europeu para a Juventude e promoção da cidadania activa*. Bruxelas, Comissão das Comunidades Europeias. 30/ 5/ 2005. 206 final: 23.

COM (2005). Comunicação da Comissão ao Conselho, ao Parlamento Europeu, ao Comité Económico e Social Europeu e ao Comité das Regiões: *Projecto de Relatório Conjunto sobre Protecção Social e Inclusão Social*. Bruxelas, Comissão das Comunidades Europeias. 27/ 1/ 2005. 14 final: 12.

COM (2005). Comunicação da Comissão relativa à *Agenda Social*. Bruxelas, Comissão das Comunidades Europeias. 9/ 2/ 2005. 33 final: 11.

COM (2005). Comunicação da Comissão: Livro Verde *Uma nova solidariedade entre gerações face às mutações demográficas*. Bruxelas, Comissão das Comunidades Europeias. 16/ 3/ 2005. 94 final.

COM (2006). Comunicação da Comissão ao Conselho, ao Parlamento Europeu, ao Comité Económico e Social Europeu e ao Comité das Regiões relativa a *uma consulta sobre acções a empreender à escala da UE para promover a inclusão activa das pessoas mais afastadas do mercado de trabalho*. Bruxelas, Comissão das Comunidades Europeias. 8/ 2/ 2006. 44 final: 11.

COM (2006). Comunicação da Comissão, *O futuro demográfico da Europa: transformar um desafio em oportunidade*. Bruxelas, Comissão das Comunidades Europeias. 12/ 10/ 2006. 571 final: 19.

COM (2006). Comunicação da Comissão: Realizar o programa comunitário de Lisboa, *Os serviços sociais de interesse geral na União Europeia*. Bruxelas, Comissão das Comunidades Europeias. 26/ 4/ 2006. 177 final: 11.

COM (2006). Livro Verde: *Estratégia europeia para uma energia sustentável, competitiva e segura*. Bruxelas, Comissão das Comunidades Europeias. 8/ 3/ 2006. 105 final.

COM (2006). Livro Verde: *Modernizar o direito do trabalho para enfrentar os desafios do século XXI*. Bruxelas, Comissão das Comunidades Europeias. 22/ 11/ 2006. 708 final.

COM (2007). Comunicação da Comissão ao Conselho, ao Parlamento Europeu, ao Comité Económico e Social Europeu e ao Comité das Regiões: *Promover a Solidariedade entre as Gerações*. Bruxelas, Comissão das Comunidades Europeias. 10/ 5/ 2007. 244 final: 19.

COM (2007). Comunicação da Comissão: *Um quadro coerente de indicadores e valores de referência para avaliar os progressos alcançados na realização dos objectivos de Lisboa no domínio da educação e formação*. Bruxelas, Comissão das Comunidades Europeias. 21/ 2/ 2007. 61 final: 15.

COM (2007). Relatório da Comissão ao Conselho, ao Parlamento Europeu, ao Comité Económico e Social Europeu e ao Comité das Regiões: *sobre a*

Igualdade entre Homens e Mulheres – 2007. Bruxelas, Comissão das Comunidades Europeias. 7/ 2/ 2007. 49 final.

COMISSÃO, E. (2003). *Para uma Europa do Conhecimento – A União Europeia e a Sociedade da Informação*. Luxemburgo, Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias: 22.

COMISSION, E. (2002). *Conclusiones de Salamanca*. La Conferencia Europea de Economia Social “La Economia Social como instrumento de integracion y cohesion social”. Salamanca.

CORREIA, A. M. R. e A. SARMENTO (2003). *Gestão do Conhecimento: competências para a inovação e a competitividade*: 23.

COSTA, J. d. S. (s. d.). *As mudanças económicas como desafio para a cidade*. Porto: 13.

COTRIM, A. (2004). *António Carrapatoso – novo modelo económico assenta num cidadão qualificado*.

COUTINHO, M. M. (2003). *Economia Social em Portugal, A Emergência do Terceiro Sector na Política Social*. Lisboa, CPIHTS/ APSS.

COUTO, D. (2006 Outubro). *Economia Social: Que Futuro? – Estratégias e Práticas de Economia Social: As Experiências Locais*. KERIGMA – Instituto de Inovação e Desenvolvimento Social de Barcelos: 30.

COUVANEIRO, M. d. C. S. (2005). *Valores e Princípios da Economia Social*. 3º Colóquio Ibérico de Cooperativismo e Economia Social: “Para onde vai a Economia Social? Amplitude, Potencialidades e Dificuldades”. INSCOOP – Lisboa.

CRAUSER, G. (1999). *Keynote speech on the importance of NGOs to the integration process*. Dialogue for the Europe of the Future – European

Integration and Civil Society. Budapeste.

CURADO, C. (2006 Março). "Gestão de Pessoas em Portugal – Tendências, Qualificações e Formação." IQE Domínios Profissionais – nº 3.

CURADO, C. e S. LAMEIRA (2006). "O Sector das Actividades Artesanais em Portugal." IQE Domínios Profissionais – nº 35.

CURADO, C. e S. LAMEIRA (2006). "O Sector das Actividades Artesanais em Portugal." IQE Separata nº 35.

DGEEP (2006). *Relatórios e Análises – Relatório de Conjuntura*. Lisboa, DGEEP: 78.

DGEEP/ MSSFC (2004). *Carta Social – Rede de Serviços e Equipamentos – Relatório 2003*. Lisboa, DGEEP/ MSSFC: 52.

DGEEP/ MTSS (2005). *Carta Social – Rede de Serviços e Equipamentos – Relatório 2004*. Lisboa, DGEEP/ MTSS: 52.

DGEEP/ MTSS (2007). *Carta Social – Rede de Serviços e Equipamentos Sociais – Relatório 2005*. Lisboa, DGEEP/ MTSS: 45.

DIAS, M. C. (2005). *Economia Social e o Estado Providência*. Sociedade e Trabalho. 25: 39-50.

DOLAN, Simon L. e GARCIA, Salvador (2006). Gestão por Valores. Porto, BioRumo.

DORES, A. P. (2000). *O novo espírito do capitalismo*. Sociologia, Problemas e Práticas. 34: 179-183.

DORNELAS, A. (2006). *Dimensão Social da Globalização*. Sociologia, Problemas e Práticas. 50: 157-164.

DORNELAS, A. (2006). "*Livro verde sobre relações laborais.*" de www.dgeep.msst.gov.pt.

DRUCKER, P. (1993). *Gerindo para o Futuro*. Lisboa, Difusão Cultural – Sociedade Editorial e Livreira, Lda.

DRUCKER, P. (2000). *Desafios da Gestão para o Século XXI*. Barcelos, Livraria Civilização Editora.

DRUCKER, P. (2007). *As Virtudes Cardeais de um Líder*. Cascais, Editora Pergaminho, Lda.

EQUAL, G. d. G. (2003 Maio). "*Auto-Avaliação dos Projectos.*" *Colecção Saber Fazer* nº 3, de www.equal.pt.

EQUAL, G. d. G. (2005 Julho). "*Referencial para a Monitorização e Avaliação do Processo de Disseminação dos Produtos EQUAL.*" de www.equal.pt.

ERICKSON, T. (2004). *Designing Online Collaborative Environments: Social Visualizations as Shared Resources*. Proceedings of the International Working Conference on the Language Action Perspective on Communication Modelling (Online). New Brunswick (NJ), International Working Conference on the Language-Action Perspective on Communication Modelling.

ESTIVILL, J. (2003). *Panorama da Luta Contra a Exclusão Social Conceitos e Estratégias*. Genebra, Bureau Internacional do Trabalho, Programa Estratégias e Técnicas contra a Exclusão Social e a Pobreza: 152.

EUROPEAN, C. (2007). *Growing Regions, growing Europe – Fourth report on economic and social cohesion*. Luxembourg, European Commission: 222.

EVANGELISTA, A., A. DONATO, *et al.* (2003). *A Gestão do Conhecimento nas Organizações*, Instituto Superior de Economia e Gestão – MBA/ Gestão: 62.

EVANGELISTA, A., A. DONATO, et al. (s. d.). *Comportamento Organizacional*, ISEG: 62.

FEMCVT (2004). *A Europa em Mudança: melhores condições de trabalho, melhores condições de vida – Programa de trabalho quadrienal 2005-2008*. Luxemburgo, Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho.

FERNANDES, A. A. (2001). *Velhice, solidariedades familiares e política social: itinerário de pesquisa em torno do aumento da esperança de vida*. Sociologia, Problemas e Práticas. 36: 39-52.

FERRAO, J. (2000). *Relações entre mundo rural e mundo urbano: evolução histórica, situação actual e pistas para o futuro*. Sociologia, Problemas e Práticas. 33: 45-54.

FERRÃO, J. (2000). *Economia Social, comunidades locais e transferibilidade de informação, conhecimentos e soluções*. Sociedade e Trabalho. 8/ 9: 22-27.

FERREIRA, S. (2000). *As organizações do terceiro sector na reforma da Segurança Social*. IV Congresso Português de Sociologia. Coimbra.

FERREIRA, S. (2004). *O perfil de emprego do empresário social em Portugal*. VIII Congresso Luso-Afro-Brasileiro de Ciências Sociais, A Questão Social no Novo Milénio. Coimbra, CES.

FIALHO, S. (2003). *Relatório*. Porto.

FIGUEIRA, A. e C. SOARES (2007). *Norte à beira da última oportunidade*. Jornal de Notícias. Porto.

FIGUEIREDO, A. M. (1999). *Emprego, Integração no mercado de trabalho e o paradigma da sociedade do conhecimento – uma perspectiva europeia das*

particularidades portuguesas. Sociedade e Trabalho. 7: 67-79.

FLORIANO, P. R. (s. d.). "*Gestão do Conhecimento em Comunidades de Prática: a experiência da comunidade da construção.*" de www.terraforum.com.br.

FODDY, W. (1996). *Como Perguntar: Teoria e Prática da Construção de Perguntas em Entrevistas e Questionários*. Oeiras, Celta Editora, Lda.

FRANCO, R. C. (2004). *Controvérsia em torno de uma definição para o terceiro sector – A definição estrutural-operacional da Johns Hopkins vs a noção de economia social. VIII Congresso Luso-Afro-Brasileiro de Ciências Sociais, A Questão Social no Novo Milénio*. Coimbra, CES.

FRANCO, R. C., S. W. SOKOLOWSKI, et al. (s. d.). "*O Sector Não Lucrativo Português numa Perspectiva Comparada.*" de http://www.jhu.edu/cnp/PDF/Portugal_Nat_Rpt_Portuguese.pdf.

FREEMAN, C. (2001). *A hard landing for the "New Economy"?: 25.*

FREIRE, J. (2002). *Mudança e modernização nas empresas portuguesas. Sociologia, Problemas e Práticas. 38: 139-149.*

GEP (2007). *Relatórios e Análises – Relatório de Conjuntura*. Lisboa, GEP: 88.

GHIGLIONE, R. e B. MATALON (1997). *O Inquérito: Teoria e Prática*. Oeiras, Celta Editora, Lda.

GICEA (2000). *Reportório de Projectos "Emprego"*. Lisboa, GICEA.

GICEA (2000). *Reportório de Projectos ADAPT*. Lisboa, GICEA.

GODET, M. (1993). *Manual de Prospectiva Estratégica. Da Antecipação à Acção*. Lisboa, Publicações Dom Quixote, Lda.

- GODINHO, M. M. (2007). *Indicadores de C&T, inovação e conhecimento: onde estamos? Para onde vamos? Análise Social*. 182: 239-274.
- GOMES, J. (2002). "Trajectórias por Experiências Organizacionais". Inofo nº 1.
- GOMES, J. (2003). "Inovação Organizacional". Inofo Revista-Anual nº 1.
- GOMES, M. d. C. (2003). *Literexclusão na vida quotidiana. Sociologia, Problemas e Práticas*. 41: 63-92.
- GONGLA, P. e C. R. RIZZUTO (2001 Dezembro). *Evolving Communities of Practice: IBM Global Services Experience. IBM Systems Journal*, 21.
- GOUVEIA, L. (s. d.). *Sociedade da Informação: 6*.
- GRAWITZ, M. (1986). *Méthodes des Sciences Sociales*. Paris, Dalloz.
- GUERRA, I. C. (2000). *Fundamentos e Processos de Uma Sociologia de Acção – O Planeamento em Ciências Sociais*. Cascais, Principia, Publicações Universitárias e Científicas.
- GUERRA, I. C. (2006). *Participação e Acção Colectiva – Interesses, conflitos e consensos*. Cascais, Principia, Publicações Universitárias e Científicas.
- GUERRA, I. C. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo – Sentidos e formas de uso*. Cascais, Principia, Publicações Universitárias e Científicas.
- GUGLIANO, A. A. (2004). *Participação e Governo Local: Comparando a descentralização de Montevideo e o orçamento participativo de Porto Alegre. Sociologia, Problemas e Práticas*. 46: 51-69.

HAETINGER, D. (2005). *Fatores Relevantes à Formação e Manutenção de Comunidades Virtuais Facilitadoras da Aprendizagem*. RENOTE – Revista Novas Tecnologias na Educação. 3: 11.

HEITOR, M. (2005). *As novas formas de inovar*. Lisboa: 1.

HEITOR, M. (2005). *A democracia chegou à inovação*. Lisboa: 3.

HENEHAN, B. M. e B. L. ANDERSON. (2001). "*Considering Cooperation: a guide for new cooperative development*." de <http://www.cals.cornell.edu/aem/>.

HESPANHA, P. (1999). *Os Caminhos e os Descaminhos do Terceiro Sector, a propósito da experiência portuguesa recente*. Seminário de Antropologia e Sociologia – Congresso Portugal-Brasil, Ano 2000. Recife, Brasil.

HOEGL, M. e A. SCHULZE (2005). *How to Support Knowledge Creation in New Product Development: An Investigation of Knowledge Management Methods*. European Management Journal, 263-273.

INE (2006). "*Anuário Estatístico de Portugal 2005 – Vol. I e II*." de http://www.ine.pt/portal/page/portal/PORTAL_INE/Publicacoes?PUBLICACOESpub_boui=375507&PUBLICACOESmodo=2.

INE (2007). "*Anuário Estatístico da Região Norte 2005*." de http://www.ine.pt/portal/page/portal/PORTAL_INE/Publicacoes?PUBLICACOESpub_boui=6093493&PUBLICACOESmodo=2.

INE (2007). "*Retrato Territorial de Portugal 2005*." de http://www.ine.pt/portal/page/portal/PORTAL_INE/Publicacoes?PUBLICACOESpub_boui=379068&PUBLICACOESmodo=2.

JOIA, L. A. (s. d.). *Requalificação de Trabalhadores para a Sociedade do Conhecimento – Um estudo prospetivo*.

JORGE, G. (2000). *O Mercado Social de Emprego em Portugal: caminhos percorridos na promoção do emprego e no reforço da cidadania*. Sociedade e Trabalho. 11: 7-18.

KATO, D., F. FIORAVANTE, *et al.* (s. d.). "O Papel da Organização nos Diferentes Estágios da Comunidade de Prática." de www.terraforum.com.br.

KELLEHER, M. (2002). "Sponsoring Communities of Practice: An innovative approach to delivering public policy." de www.learningfutures.co.uk.

KELLEHER, M., G. V. HEIJST, *et al.* (2000). *Knowledge and Learning for a New Europe – The Case of the LTI Programme*, CIBIT.

KELLEHER, M., G. V. HEIJST, *et al.* (2001). *To Share is to Multiply*, CIBIT.

KIMBLE, C., P. HILDRETH, *et al.* (2001). "Communities of Practice: Going Virtual." Knowledge Management and Business Model Innovation (Chapter 13), de <http://www.cs.york.ac.uk>.

KIMBLE, C., F. LI, *et al.* (2000). "Effective Virtual Teams Through Communities of Practice." de www.managementscience.org.

KIMIECK, J. L. (2002). *Consolidação de Comunidades de Prática: Um Estudo de Caso no PROINFO*. Curitiba, Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná. Mestrado: 100.

LAMEIRA, S. (2006). Preservação, Conservação e Valorização do Património Cultural em Portugal, IQF.

LAMEIRA, S. (2006). Preservação, Conservação e Valorização do Património Cultural em Portugal, IQF.

LAMEIRA, S. (2006 Abril). O Sector do Ambiente em Portugal, IQF.

LAMEIRA, S. (2006 Maio). *O Sector das Actividades Artísticas, Culturais e de Espectáculo em Portugal*, IQF.

LANÇA, I. S. e A. C. VALENTE (2005 Novembro). *Inovação Tecnológica e Emprego – O caso Português*, IQF.

LARANJA, M. (2000). *Caracterização da oferta das TIEs – As TIEs no final da década de 90*: 18.

LAVILLE, J.-L. (2002). *Fato Associativo e Economia Solidária. BAHIA Análise & Dados*. 12: 25-34.

LEITE, D. A. (s. d.). *Caracterização Socio-Económica da Região Norte na Perspectiva do Emprego e Formação Profissional*.

LESSER, E. L. e J. STORCK (2001). *Communities of practice and organizational performance*. 11.

LESSI, M. C. R. P. (s. d.). "Criação do conhecimento organizacional – parte 2." de <http://www.pr.gov.br/batebyte/edicoes/2002/bb125/criacao.htm>.

LOGAN, R. K. e L. W. STOKES (2004). *Collaborate To Compete – Driving Profitability In The Knowledge Economy*. Canadá, Wiley: 39.

LOPES, A. (2000). *Economia Social e cidadania: uma abordagem institucional. Sociedade e Trabalho*. 8/ 9: 16-21.

LOPES, A. (2005). *Economia Social e Políticas Públicas: um percurso através da cultura cooperativa*. 3º Colóquio Ibérico de Cooperativismo e Economia Social: "Para onde vai a Economia Social? Amplitude, Potencialidades e Dificuldades. INSCOOP – Lisboa.

LOPES, M. C. (s. d.). *Desemprego e Interioridade: algumas notas*. Lisboa.

MADUREIRA, C. (2000). *A organização neotaylorista do trabalho no fim do século XX*. Sociologia, Problemas e Práticas. 32: 159-182.

MAGALHÃES, A., L. CUNHA, et al. (2002). *O emprego no sector da "cultura e lazer" na perspectiva do desenvolvimento local*. Sociedade e Trabalho. 12/13: 107-118.

MARQUES, P. (2005). *Inovação – Frequência de Seminários: 2*.

MARTINS, A. M. (2000). *As sociedades periféricas na recontextualização da economia mundial*. Sociologia, Problemas e Práticas. 32: 147-157.

MARTINS, S. d. C. (2003). *Novos associativismos e tematizações na sociedade portuguesa*. Sociologia, Problemas e Práticas. 43: 103-132.

MARTINS, S. d. C. (2005). *Portugal, um lugar de fronteira na Europa: uma leitura de indicadores socioeducacionais*. Sociologia, Problemas e Práticas. 49: 141-161.

MCDOWELL, J. M. (2001). *Obsolescence of Knowledge and Career Publication Profiles: 17*.

MELO, A. (2005). *Consolidação, Visibilidade e Reconhecimento – Para uma Economia Social organizada, eficaz e sustentável*. Lisboa, Gabinete de Gestão EQUAL.

MENDONÇA, M. C. (2002). *Inovação como Factor da Qualidade na Educação à Distância: 6*.

MONIZ, A. B. (1998). *Políticas de Emprego e Sociedade da Informação: Para uma Sociedade do Conhecimento*. Sociedade e Trabalho. 2: 56-65.

MSST (2004). *100 compromissos para uma Política da Família 2004-2006*. Lisboa: 18.

MTSS (2005 Outubro). *Plano Nacional de Emprego 2005-2008 – versão final*, DGEEP.

MTSS (2006). "*Programa de Alargamento da Rede de Equipamentos Sociais*", de http://www.portugal.gov.pt/NR/rdonlyres/8137B69D-5876-4EA0-819F-BF3E146022D2/0/Apresentacao_Resultados1_PARES.pdf.

MTSS (2006 31 de Janeiro). *Plano Nacional de Emprego 2005-2008 – Apresentação*, DGEEP.

MTSS (2007). "*Programa de Alargamento da Rede de Equipamentos Sociais*." de http://www.portugal.gov.pt/NR/rdonlyres/3D650F63-9A26-4702-A03B-E12CFAB1CCEC/0/Apres_Resultados_Creches_2_PARES.pdf.

NAMORADO, R. (2003). *A Sociedade Cooperativa Europeia – problemas e perspectivas*. Oficina do CES. 189: 14.

NAMORADO, R. (2004). *A economia social – uma constelação de esperanças*. Oficina do CES. 213: 14.

NAMORADO, R. (2005). *Cooperativismo – um horizonte possível*. Oficina do CES. 229: 23.

NAMORADO, R. (2006). *Os quadros jurídicos da economia social – uma introdução ao caso português*. Oficina do CES. 251: 27.

NAMORADO, R. (2007). *Cooperativismo – História e Horizontes*. Oficina do CES. 278: 21.

NEVES, A. O. d. (2000). *Para uma relação virtuosa entre economia social e desenvolvimento local – Processos e sustentabilidade*. Sociedade e Trabalho. 8/ 9: 10-15.

NEVES, A. O. d. (2004). *Formação Profissional*. Lisboa, DEEP.

NEVES, A. O. d. (2005). Competitividade, Inovação e Emprego. Lisboa, DGEEP.

NUNES, S. (2000). As Misericórdias de Portugal (Organização e Dados Globais). Lisboa, União das Misericórdias Portuguesas.

OEFP (2004). Conferência Regional do Norte 2005 – Santo Tirso – 20/ 05/ 2004. Lisboa, Observatório do Emprego e Formação Profissional: 42.

OEFP (2005). Conferência Regional do Norte 2005 – Viana do Castelo – 27/ 10/ 2005. Lisboa, Observatório do Emprego e Formação Profissional: 48.

OIT (2003). A luta contra a pobreza e a exclusão social em Portugal. Experiências do programa nacional de luta contra a pobreza. Genebra, Bureau Internacional do Trabalho, Programa Estratégias e Técnicas contra a Exclusão Social e a Pobreza: 224.

OLIVEIRA, C. C. d. e R. N. (coords.) (2001). O Terceiro Sector em Portugal, Caracterização e Guia Bibliográfico. Lisboa, INSCOOP.

OLIVEIRA, C. C. d. e R. N. (coords.) (2003). A Educação e a Formação Cooperativa. Lisboa, INSCOOP.

OLIVEIRA, L. (2004). Custos da (In)Comunicação. Seminário Internacional “Economia Social: Comunicar para Mudar”. Belgais.

OLIVEIRA, L. (2006). A Contextualização das Políticas Sociais. Economia Social: Que Futuro? S. Vicente de Pereira.

ORO SAEZ, P. d. (2006). Informe sobre a Xuventude no Espacio Atlântico. Vigo, Xunta de Galicia.

PAIS, S. e A. CATARINO (2001). Desenvolvimento Local. Diálogo com Interlocutores a nível Nacional. D. Sectoriais. Lisboa, Observatório do

Emprego e Formação Profissional: 18.

PAIXÃO, M. T. (1998). *Economia Social e Criação de Emprego*. Sociedade e Trabalho. 2: 14-21.

PAPPAMIKAIL, L. (2004). *Relações intergeracionais, apoio familiar e transições juvenis para a vida adulta em Portugal*. Sociologia, Problemas e Práticas. 46: 91-116.

PARENTE, C. (2005). *Inovação e/ou mudança – uma abordagem sociológica das controvérsias conceptuais*. Sociedade e Trabalho. 26: 63-79.

PARENTE, C. (2006). *Conceitos de Mudança e Aprendizagem Organizacional: Contributos para a análise da produção de saberes*. Sociologia, Problemas e Práticas. 50: 89-108.

PARENTE, C. e A. L. MARTINHO (2007). *Terceiro Sector – Conceitos, delimitações e perspectivas para a investigação*. O Mês do Terceiro Sector. Porto.

PARTIDÁRIO, M. d. R. (2004). *Os Desafios do Desenvolvimento Sustentável: Paradigmas e Paradoxos*. Lisboa: 25.

PAULA, J. d. (s. d.). *Desenvolvimento Local e Território*: 35.

PCM (2007). *Estratégia Nacional de Desenvolvimento Sustentável – ENDS 2005-2015*. 1ª Série. D. R. nº 159. Lisboa. 109/ 2007: 75.

PEIXOTO, J. e R. MARQUES (2003). *A sociologia económica em Portugal*. Sociologia, Problemas e Práticas. 42: 201-216.

PEREIRA, S. (2004). *O poder das redes ou as redes do poder: Análise estratégica numa organização com intranet*. Sociologia, Problemas e Práticas. 45: 99-115.

PINTO, P. V. F. (2004). *Voluntariado Social: um desafio no Mundo contemporâneo*. Sociedade e Trabalho. 19/ 20: 121-135.

PITSCHAS, R. (2004). *E-government and democratic legitimacy in the partnership-based European constitutional state*. Sociologia, Problemas e Práticas. 45: 11-22.

PÓR, G. e E. V. BEKKUM. (2003). "Boosting Innovation with Communities of Practice – how companies can become more innovative by liberating the innovation value of their communities of practice?", de <http://www.community-intelligence.com>.

PORTES, A. (2000). *Capital social: origens e aplicações na sociologia contemporânea*. Sociologia, Problemas e Práticas. 33: 133-158.

PROJECTO ECONOMIA SOCIAL – SOLIDÁRIA, Q. e. I. (2001). *Modelo de Gestão*, Associação dos Profissionais do Serviço Social, INDEG/ ISCTE, União das Misericórdias Portuguesas, União das Mutualidades Portuguesas, Universidade Aberta.

QUINTÃO, C. e A. LOPES (2007). *O valor social acrescentado das organizações do terceiro sector – o social accounting*. O Mês do Terceiro Sector. Porto.

QUIVY, R. e L. V. CAMPENHOUDT (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa, Gradiva – Publicações, Lda.

REAPN/ UCP (2004). *Projecto Acreditar – Agência de Consultoria Social*. Porto.

REAPN/ UCP (2007). *Declaração do Porto – Um Road Map para a Qualificação do Terceiro Sector*. Projecto Transnacional ACREDITAR INCLUDENDO. Porto.

REBELO, M. J. e S. V. (coords.) (2006). *Mercado Social de Emprego: 10 Anos*

a promover a Inclusão. Lisboa, Comissão do Mercado Social de Emprego – CMSE.

RÊGO, P. P. (2004). *Instituições de Solidariedade Social: participação cívica e reforço da coesão social e territorial*. Sociedade e Trabalho. 19/ 20: 91-104.

RIBEIRO, M. (2002). *O Terceiro Sector em Portugal: directório de ONG*, Montepio Geral/ Público.

RIBEIRO, P. (2005). *O modelo que inspira Sócrates*. Lisboa: 3.

RODRIGUES, F. P. (2006). *Plano Nacional de Acção para a Inclusão 2006-2008*. Lisboa, MTSS.

RODRIGUES, M. d. L. (2002). *O crescimento do emprego qualificado em Portugal*. Sociologia, Problemas e Práticas. 40: 151-153.

RODRIGUES, M. d. L. e J. T. d. MATA (2003). *A utilização de computador e da internet pela população portuguesa*. Sociologia, Problemas e Práticas. 43: 161-178.

s. a. (1948). "*Declaração Universal dos Direitos do Homem*." de www.pcd.pt.

s. a. (1994). "*Declaração de Salamanca*." de www.pcd.pt.

s. a. (1995). "*Regras Gerais sobre igualdade de oportunidade*." de www.snripd.pt.

s. a. (1998). *RHAE – Programa de Capacitação de Recursos Humanos para Actividades Estratégicas*: 11.

s. a. (1999). *Inovação*. S. P. d. Inovação, Principia.

- s. a. (2000). "*Carta dos direitos fundamentais da União Europeia.*" de www.fd.uc.pt.
- s. a. (2000). *Políticas e Instrumentos de combate à pobreza na União Europeia: A garantia de um rendimento mínimo*, IDS.
- s. a. (2001). *Relatório de Execução do programa piloto*, IDS.
- s. a. (2001). *Resistir e Construir – 2º Encontro Internacional sobre a Globalização da Solidariedade – Documento final. 2º Encontro Internacional sobre a Globalização da Solidariedade*. Quebec.
- s. a. (2002). *O futuro da formação à distância e do e-learning em Portugal*, Inofor.
- s. a. (2002). *The supply chain: a key link for better governance*, Observer. 234: 2.
- s. a. (2002 Março). *Manual Metodológico: Estudos Sectoriais Prospectivos*, IQF.
- s. a. (2003). *Empre-Learning*. Porto, Sociedade Portuguesa de Inovação: 153.
- s. a. (2003). "*Metodologias e conteúdos: 2 pilares do e-learning.*" *Inofor* nº 1.
- s. a. (2003). "*O e-learning e a gestão do conhecimento.*" *Inofor* nº 2.
- s. a. (2003). *Plano de Marketing*. Lisboa: 11.
- s. a. (2003). *Plano Nacional de Acção para a Inclusão*, Instituto da Segurança Social. Revista nº 14.
- s. a. (2003). *Plano Nacional de Saúde – Orientações Estratégicas*. Lisboa,

Ministério da Saúde.

s. a. (2004). *Análise Estratégica*, Organização Internacional do Trabalho: 14.

s. a. (2004). *Comunidade de Trabalho Galicia-Norte de Portugal – Galiza, Norte de Portugal: duas regiões, uma euro-região construindo a Europa dos cidadãos: Exposição/ Comunidade de Trabalho Galicia- Norte de Portugal, Eixo Atlântico do Noroeste Peninsular*.

s. a. (2004). "Declaração de Madrid." de www.pcd.pt.

s. a. (2004). *Desenvolvimento dos Recursos Humanos do Turismo – Plano Estratégico*. Lisboa: 35.

s. a. (2004). *Fundação Europeia para a melhoria das condições de vida e de trabalho*, Comissão Europeia: 2.

s. a. (2004). *A Gestão do Conhecimento na Prática*. HSM Management. nº 42.

s. a. (2004). *Grille de notation des entreprises par le collectif de l'éthique sur l'étiquette*: 2.

s. a. (2004). *Os Fundos Estruturais Europeus em Portugal – Norte*. Porto, Comissão de Coordenação da Região Norte: 2.

s. a. (2004). *Rede de Centros de recursos em Conhecimento*, IQF.

s. a. (2004). *Relatório do Desenvolvimento Humano 2004*, PNUD.

s. a. (2004). *The social situation in the European Union*, European Commission: 192.

s. a. (2004). "Administração electrónica (e-government)." *IQF Revista* nº 4.

- s. a. (2004). "e-formadores." Inoform Revista nº 3.
- s. a. (2005). *Aprendizagem Organizacional*, IQF.
- s. a. (2005). *A bolha europeia*. Público. Porto: 1.
- s. a. (2005). *Conferência Nacional Qualificações, Inovação e Emprego – Lisboa – 14/ 11/ 2005*. Lisboa, Observatório do Emprego e Formação Profissional: 120.
- s. a. (2005). *A década das reformas*. Lisboa: 1.
- s. a. (2005). "Demografia e desenvolvimento." Instituto da Segurança Social Revista nº 20.
- s. a. (2005). *Educação como prioridade e grande investimento em I&D*. Lisboa: 3.
- s. a. (2005). *Escolaridade dos padrões portugueses: 3*.
- s. a. (2005). *Não precisamos de inventar outra estratégia de Lisboa*. Público. Porto: 7.
- s. a. (2005). *A Nokia não é o Petróleo*. Lisboa: 2.
- s. a. (2005). *População portuguesa continua a envelhecer e a casar-se menos e mais tarde: 1*.
- s. a. (2005). *Regulamento de Acesso à Medida 7.1 – "Desenvolvimento de Centros de Competências em TIC" Programa Operacional Sociedade do Conhecimento*, Programa Operacional Sociedade do Conhecimento.
- s. a. (2005). *Retorno sobre o Investimento em Formação – CENFIM*, CENFIM: 32.

- s. a. (2005). *Reviewing the European Sustainable Development Strategy*, European Economic and Social Committee.
- s. a. (2005 Março). *Colecção Estudos de Enquadramento Prospectivo do QCA III*. Lisboa, Observatório do QCA III.
- s. a. (2006). "O novo paradigma da Formação." *IEFP Revista* nº 54.
- s. a. (2006). "Recursos para a aprendizagem." *IQE Revista* nº 7.
- s. a. (2006). *Redes Temáticas – Domínios – EQUAL*: 9.
- s. a. (2006). "Voluntariado: Exercício de uma Cidadania activa e solidária." *ISSS*.
- s. a. (2006 Fevereiro). *Uma Visão Estratégica (Versão de Trabalho)*, Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte, Ministério do Ambiente, do Ordenamento do Território e do Desenvolvimento Regional.
- s. a. (s. d.). "Boletim do CIJED – Estratégia de Lisboa."
- s. a. (s. d.). *Combater a discriminação na União Europeia*, União Europeia: 16.
- s. a. (s. d.). *Comunicar o Desenvolvimento Sustentável – Encontrar o Equilíbrio*, WBCSD: 62.
- s. a. (s. d.). *Conferência Regional do Norte*, Observatório do Emprego e Formação Profissional: 32.
- s. a. (s. d.). *Contrato colectivo das IPSSs*.
- s. a. (s. d.). "Declaração do milénio das Nações Unidas." de www.dgidc.min-edu.pt.

- s. a. (s. d.). *Factos e Tendências para 2050 – Energia e Mudanças Climáticas*, WBCSD: 18.
- s. a. (s. d.). *Inteligência Emocional 1ª aula*: 15.
- s. a. (s. d.). *Legislação com regras para a investigação-acção*.
- s. a. (s. d.). "Livro de Gestão do Conhecimento." de <http://www1.serpro.gov.br>.
- s. a. (s. d.). "Livro Verde para a Sociedade da Informação em Portugal." de <http://www.missao-si.mct.pt>.
- s. a. (s. d.). *Mestrado em Direcção Estratégica e Gestão da Inovação*, Instituto Universitário de Posgrado: 8.
- s. a. (s. d.). *Novo período de programação 2000-2006: documentos de trabalho metodológicos – Indicadores de acompanhamento e avaliação: uma metodologia indicativa*, Comissão Europeia: 62.
- s. a. (s. d.). *O Movimento do Desenvolvimento Local e o 3º Sector em geral, a caminho da maioria organizacional*.
- s. a. (s. d.). *O Perfil do agente de Desenvolvimento*.
- s. a. (s. d.). *On-the-Job training, obsolescence, options, and retraining*: 4.
- s. a. (s. d.). "Organização e Dinâmica de Voluntariado." Boletim nº 15.
- s. a. (s. d.). "Organizações de Voluntariado." Boletim nº 9.
- s. a. (s. d.). *Os Serviços de Proximidade como potencial fonte de criação de emprego em Portugal-Resumo*: 16.
- s. a. (s. d.). *Participation as a strategic principle*: 14.

s. a. (s. d.). *Patentear o software é destruí-lo*: 1.

s. a. (s. d.). *Petição da Animar: Interpelação cívica ao novo poder político*.

s. a. (s. d.). *Portaria PARES*.

s. a. (s. d.). *Preparar Portugal para um novo ciclo de fundos Estruturais 2007-2013 "Sumário Executivo Alargado"*.

s. a. (s. d.). *Síntese dos pontos fortes e fracos e das potencialidades das manchas territoriais para aplicação do Leader+*: 4.

s. a. (s. d.). *Sociedade de informação no Brasil – Indicadores de acompanhamento*: 8.

SALGADO, A. R., E. J. V. ÁLVAREZ, *et al.* (2006). LA GOBERNANZA NA EURORREXION GALICIA-NORTE DE PORTUGAL – Eixo Atlântico do noroeste Peninsular, 2006. Vigo.

SALGADO, C. M. T. (2003). *Universidade Corporativa: um espaço do saber ou para o saber?* Sociedade e Trabalho. 17/ 18: 23-29.

SAMPAIO, R. M. A. (2001). "Séniiores." IDS.

SÁ-SOARES, D. F. M. G. (1998). Planeamento de Sistemas de Informação. Braga.

SCHIEFER, U., P. J. TEIXEIRA, *et al.* (2006). MAPA – Manual de Facilitação para a Gestão de Eventos e Processos Participativos. Cascais, Principia, Publicações Universitárias e Científicas.

SCHIEFER, U., L. B. DOBEL, *et al.* (2006). *MAPA – Manual de Planeamento e Avaliação de Projectos*. Cascais, Principia, Publicações Universitárias e Científicas.

SEC (2007). Commission Staff Working Document, *Europe's Demographic Future: Facts and Figures*. Bruxelas, Comissão das Comunidades Europeias. (11/ 5/ 2007, SEC (2007) 638).

SELLIN, B. (2003 Outubro). *Tendências Europeias no Desenvolvimento das Profissões e das Qualificações*, Inofor.

SERRANO, A. e C. FIALHO (s. d.). *Gestão do Conhecimento: o novo paradigma das organizações*. Lisboa, Editora de Informática, Ida.

SERRANO, A., F. GONÇALVES, *et al.* (s. d.). *O Papel da Sociedade da informação no aproximar das regiões*, APDSI: 82.

SILVA, A. S. e J. M. P. (orgs.) (1986). *Metodologia das Ciências Sociais*. Porto, Edições Afrontamento.

SILVA, C. L. d. (2004). *Pequena empresa-Cooperação e Desenvolvimento Local* – Rev. Fae Business: 2.

SILVA, D. D. d. (s. d.). "Comunidades de Prática: O desafio e os impactos da atuação do moderador ", de www.terraforum.com.br.

SILVA, J. L. d. A. (2005). *Metodologias e Ferramentas da Prospectiva Estratégica*. *Sociedade e Trabalho*. 25: 7-25.

SILVA, M. (2000). *A Economia Social – uma ponte para a nova cultura empresarial?* *Sociedade e Trabalho*. 8/ 9: 28-32.

SOEKIJAD, M., M. A. A. H. i. t. VELD, *et al.* (2004). "*Learning and Knowledge Processes in Inter-organizational Communities of Practice.*"

de www.interscience.wiley.com.

SQUIRRA, S. (s. d.). *Direitos à Comunicação na Sociedade da Informação.*

TEIXEIRA, A. (2002). *On the link between human capital and firm performance.* Porto: 39.

TERRA, J. C. C. (s. d.). "*Comunidades de Prática: conceitos, resultados e métodos de gestão.*" de www.terraforum.com.br.

TRIGO, M. M. (1999). *Economia da Informação e do Saber. – Que novo paradigma para a educação e a formação das pessoas.* Sociedade e Trabalho. 4: 43-54.

VALENTE, A. C. (2001). "*O Sector Agro-Alimentar em Portugal.*" IQE Domínios Profissionais – nº 17.

VALENTE, A. C. (2001). "*Redes Interorganizacionais.*" Inofo.

VALENTE, A. C. (2001). "*O Sector Agro-Alimentar em Portugal.*" IQE Separata nº 17.

VALENTE, A. C. (2002). "*O sector da agricultura em Portugal.*" Inofo Estudos Sectoriais nº 22.

VALENTE, A. C. (2002). "*O sector da agricultura em Portugal.*" Inofo Separata nº 22.

VALENTE, A. C. (2002). "*O Sector da Energia em Portugal.*" IQE Domínios Profissionais – nº 21.

VALENTE, A. C. (2002). "O Sector da Energia em Portugal." IQE Separata nº 21.

VALENTE, A. C. (2005). "O sector dos serviços de Proximidade: serviços de acção social." IQE Estudos Sectoriais nº 24.

VALENTE, A. C. (2005). "O sector dos serviços de Proximidade: serviços de acção social." IQE Separata nº 24.

VALENTE, A. C. (2005). "O Turismo em Portugal." IQE Domínios Profissionais – nº 27.

VALENTE, A. C. (2005). "O Sector dos Serviços de Informação e Comunicação." IQE Domínios Profissionais – nº 28.

VALENTE, A. C. (2005). "O Sector dos Serviços de Informação e Comunicação." IQE Separata nº 28.

VALENTE, A. C. (2005). "O Sector dos Serviços de Proximidade: Serviços Pessoais e de Apoio à Vida Quotidiana." IQE Domínios Profissionais – nº 25.

VALENTE, A. C. (2005). "O Sector dos Serviços de Proximidade: Serviços Pessoais e de Apoio à Vida Quotidiana." IQE Separata nº 25.

VALENTE, A. C. (2005 Novembro). "O Turismo em Portugal." IQE Separata nº 27.

VAN BAALEN, P., J. BLOEMHOF-RUWAARD, *et al.* (2005 Junho). *Knowledge Sharing in an Emerging Network of Practice: The Role of a Knowledge Portal.* European Management Journal, 300-314.

VAN BAVEL, R., Y. PUNIE, *et al.* (2004). *ICTs and Social Capital in the Knowledge Society.* Technical Report Series. IPTS: 114.

VÁRIOS (2001). *Plano Nacional de Acção para a Inclusão, Portugal 2001-2003*. Lisboa, MTS.

VÁRIOS (2003). *Plano Nacional de Acção para a Inclusão, Portugal 2003-2005*. Lisboa, MSST.

VÁRIOS (2004). "Inovação Organizacional." *IQF Revista-Anual* nº 2.

VERWIJS, C., I. MULDER, *et al.* (2001 - 25 de Julho). "Positioning Communities." de <https://doc.telin.nl>.

VICENTE, Ana (1999). *Direitos das Mulheres, Direitos Humanos. Projecto RAF/ 97/ PO7*, Lisboa, Direcção Geral da Saúde - Ministério da Saúde Portugal.

VIEGAS, J. M. L. (2004). *Implicações democráticas das Associações Voluntárias: O caso português numa perspectiva comparativa europeia*. *Sociologia, Problemas e Práticas*. 46: 33-50.

WASKO, M. M. e S. FARAJ (2000). "It is what one does": Why people participate and help others in electronic communities of practice. *Strategic Information Systems*, 155-173.

WENGER, E. e L. CRAWFORD. (2001 Fevereiro). "Communities of Practice in the Projectized Organization." *Expert Series*, de www.pmsolutions.com.

WENGER, E., R. MCDERMOTT, *et al.* (2001 Agosto). "Cultivating Communities of Practice: a Guide to Managing Knowledge." *The Early Stages of Development: Planning and Launching Communities (Chapter 4)*, de <http://www.hbsp.harvard.edu>.

WIIG, K. M. (1999). "Knowledge Management: an Emerging Discipline Rooted in a Long History." *Knowledge Management (Chapter 1)*, de www.krii.com/articles.htm.

WONG, K. Y. e E. ASPINWALL. (2004). "*Knowledge Management Implementation Frameworks: A Review.*" de www.interscience.wiley.com.

WOOLLEY, J. (s. d.). *Give us more shareholder democracy: 9.*

ZACARIAS, M., A. CAETANO, *et al.* (2004). *Modelação de Contextos em Engenharia Organizacional. 5ª Conferência da Associação Portuguesa de Sistemas de Informação.* Lisboa.

ZACARIAS, M. S., H. S. PINTO, *et al.* (2004). "*Redes de Conhecimento em Engenharia Organizacional: O Imperativo dos contextos de acção.*" Cadernos BAD 1: 6-23.

**referências
bibliográficas
consultadas
*online***

http://www.scielo.oces.mctes.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0873-65292003000300003&lng=pt&nrm=iso

<http://oefp.iefp.pt/admin/upload/Conferencias/Nacional/3e328e90-dcd9-4a4d-b619-8a2c6f5bc396.pdf>

<http://www.dgeep.mtss.gov.pt/edicoes/revistasociedade/17.php>

<http://www.dgeep.mtss.gov.pt/edicoes/revistasociedade/19.php>

http://oefp.iefp.pt/admin/upload/Publicacoes/Dialogos_Sectoriais/2ae7979a-0fda-41a9-bcf8-45e8f14c82e6.pdf

<http://www.ces.uc.pt/lab2004/pdfs/RosangelaBarbosa.pdf>

<http://www.pr.gov.br/batebyte/edicoes/2004/bb139/gestao.shtml>

http://www.scielo.oces.mctes.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0873-65292003000200008&lng=pt&nrm=iso

http://www.scielo.oces.mctes.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0003-25732005000300001&lng=pt&nrm=iso

http://www.scielo.oces.mctes.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0873-65292002000300008&lng=pt&nrm=iso

<http://www.dgeep.mtss.gov.pt/edicoes/revistasociedade/2.php>

http://www.ccr-norte.pt/regnorth/conjuntura/norteconjuntura_2trim2006.pdf

http://www.ccr-norte.pt/regnorte/conjuntura/norteconjuntura_2trim2007.pdf

http://www.ccr-norte.pt/regnorte/conjuntura/norteconjuntura_1trim2007.pdf

<http://www.ccr-norte.pt/on/documentos.php>

http://www.ccr-n.pt/on/downloads/avint/ai_relatorio_final_on_volume_i.pdf

http://eescopinions.eesc.europa.eu/EESCopinionDocument.aspx?identifier=ces\int\int029\ces242-2000_ac.doc&language=FR

http://eescopinions.eesc.europa.eu/EESCopinionDocument.aspx?identifier=ces\ccmi\ccmi006\ces528-2004_ac.doc&language=PT

http://eescopinions.eesc.europa.eu/EESCopinionDocument.aspx?identifier=ces\soc\soc192\ces692-2005_ac.doc&language=PT

<http://www.cite.gov.pt/cite/arqivnots/PNIgualdade.pdf>

<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2000:0567:FIN:PT:PDF>

http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/pt/com/2003/com2003_0270pt01.pdf

<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2004:0018:FIN:PT:PDF>

<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2004:0070:FIN:PT:PDF>

<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2004:0487:FIN:PT:PDF>

<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2005:0014:FIN:PT:PDF>

<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2005:0024:FIN:PT:PDF>

<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2005:0033:FIN:PT:PDF>

http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/pt/com/2005/com2005_0094pt01.pdf

<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2005:0206:FIN:PT:PDF>

<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2005:0330:FIN:PT:PDF>

<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2006:0044:FIN:PT:PDF>

http://europa.eu/documents/comm/green_papers/pdf/com2006_105_pt.pdf

<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2006:0177:FIN:PT:PDF>

<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2006:0571:FIN:PT:PDF>

http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/pt/com/2006/com2006_0708pt01.pdf

<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2007:0061:FIN:PT:PDF>

<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2007:0244:FIN:PT:PDF>

<http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/coop/conferences/coop-conferences-index.htm>

http://www.dgeep.mtss.gov.pt/edicoes/relatorios/conjuntura_105.pdf

<http://www.cartasocial.pt/pdf/csocial2003.pdf>

<http://www.cartasocial.pt/pdf/csocial2004.pdf>

<http://www.cartasocial.pt/pdf/csocial2005.pdf>

<http://www.dgeep.mtss.gov.pt/edicoes/revistasociedade/25.php>

http://www.scielo.oces.mctes.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0873-65292000000300008&lng=pt&nrm=iso

http://www.scielo.oces.mctes.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0873-65292006000100009&lng=pt&nrm=iso

www.scils.rutgers.edu/lap04/lap04.htm

<http://www.ilo.org/ciaris/pages/portugue/frame/download/entier.pdf>

http://www.scielo.oces.mctes.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0873-65292001000200003&lng=pt&nrm=iso

http://www.scielo.oces.mctes.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0873-65292000000200003&lng=pt&nrm=iso

<http://www.dgeep.mtss.gov.pt/edicoes/revistasociedade/8.php>

http://www.ces.uc.pt/lab2004/inscricao/pdfs/painel9/Silvia_Ferreira.pdf

http://jn.sapo.pt/2007/05/01/dossier/Norte_beira_da_ltima_oportu.html

<http://www.dgeep.mtss.gov.pt/edicoes/revistasociedade/7.php>

<http://www.ces.uc.pt/lab2004/inscricao/propostas/pdfs/rfranco.pdf>

http://www.jhu.edu/cnp/PDF/Portugal_Nat_Rpt_Portuguese.pdf

http://www.scielo.oces.mctes.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0873-65292002000100009&lng=pt&nrm=iso

http://www.dgeep.mtss.gov.pt/edicoes/relatorios/conjuntura_108.pdf

http://www.scielo.oces.mctes.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0003-25732007000100012&lng=pt&nrm=iso

http://www.scielo.oces.mctes.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0873-65292003000100004&lng=pt&nrm=iso

<http://domino.research.ibm.com/tchjr/journalindex.nsf>

http://www.scielo.oces.mctes.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0873-65292004000300004&lng=pt&nrm=iso

<https://woc.uc.pt/feuc/getFile.do?tipo=1&id=703>

<http://www.ilo.org/ciaris/pages/portugue/frame/download/entier.pdf>

http://www.scielo.oces.mctes.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0873-65292001000200003&lng=pt&nrm=iso

http://www.scielo.oces.mctes.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0873-65292000000200003&lng=pt&nrm=iso

<http://www.dgeep.mtss.gov.pt/edicoes/revistasociedade/8.php>

http://www.ces.uc.pt/lab2004/inscricao/pdfs/painel9/Silvia_Ferreira.pdf

http://jn.sapo.pt/2007/05/01/dossier/Norte_beira_da_ltima_oportu.html

<http://www.dgeep.mtss.gov.pt/edicoes/revistasociedade/7.php>

<http://www.ces.uc.pt/lab2004/inscricao/propostas/pdfs/rfranco.pdf>

http://www.jhu.edu/cnp/PDF/Portugal_Nat_Rpt_Portuguese.pdf

http://www.scielo.oces.mctes.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0873-65292002000100009&lng=pt&nrm=iso

http://www.dgeep.mtss.gov.pt/edicoes/relatorios/conjuntura_108.pdf

http://www.scielo.oces.mctes.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0003-25732007000100012&lng=pt&nrm=iso

http://www.scielo.oces.mctes.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0873-65292003000100004&lng=pt&nrm=iso

<http://domino.research.ibm.com/tchjr/journalindex.nsf>

http://www.scielo.oces.mctes.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0873-65292004000300004&lng=pt&nrm=iso

<https://woc.uc.pt/feuc/getFile.do?tipo=1&id=703>

http://www.ine.pt/portal/page/portal/PORTAL_INE/Publicacoes?PUBLICACOESpub_boui=375507&PUBLICACOESmodo=2

http://www.ine.pt/portal/page/portal/PORTAL_INE/Publicacoes?PUBLICACOESpub_boui=379068&PUBLICACOESmodo=2

http://www.ine.pt/portal/page/portal/PORTAL_INE/Publicacoes?PUBLICACOESpub_boui=6093493&PUBLICACOESmodo=2

<http://www.dgeep.mtss.gov.pt/edicoes/revistasociedade/11.php>

www.learningfutures.co.uk/LFdocs/MKelleher_19-09-02_16-40-35.pdf

www.cibit.com/site-en.nsf/p/-Publications

<http://www.pr.gov.br/batebyte/edicoes/2002/bb125/criacao.htm>

http://www.scielo.oces.mctes.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0873-65292000000100009&lng=pt&nrm=iso

<http://www.dgeep.mtss.gov.pt/edicoes/revistasociedade/12.php>

http://www.scielo.oces.mctes.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0873-6529200000100008&lng=pt&nrm=iso

http://www.scielo.oces.mctes.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0873-65292003000300009&lng=pt&nrm=iso

http://www.scielo.oces.mctes.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0873-65292005000300008&lng=pt&nrm=iso

<http://www.dgeep.mtss.gov.pt/edicoes/revistasociedade/2.php>

http://www.portugal.gov.pt/NR/rdonlyres/C345762F-64EF-4E48-9160-E9D133B4D489/0/Plano_Familia.pdf

http://www.portugal.gov.pt/NR/rdonlyres/8137B69D-5876-4EA0-819F-BF3E146022D2/0/Apresentacao_Resultados1_PARES.pdf

http://www.portugal.gov.pt/NR/rdonlyres/3D650F63-9A26-4702-A03B-E12CFAB1CCEC/0/Apres_Resultados_Creches_2_PARES.pdf

<http://www.ces.uc.pt/publicacoes/oficina/189/189.php>

<http://www.ces.uc.pt/publicacoes/oficina/213/213.php>

<http://www.ces.uc.pt/publicacoes/oficina/229/229.php>

<http://www.ces.uc.pt/publicacoes/oficina/251/251.php>

<http://www.ces.uc.pt/publicacoes/oficina/278/278.pdf>

<http://oefp.iefp.pt/admin/upload/Conferencias/Regionais/12f70e74-bf2c-449a-8b9e-cb51c93a19f6.pdf>

<http://oefp.iefp.pt/admin/upload/Conferencias/Regionais/12cb6448-5973-4d9f-ba2a-c2158a794f85.pdf>

http://oefp.iefp.pt/admin/upload/Publicacoes/Dialogos_Sectoriais/8946347b-84a1-4259-9424-18cea3d27260.pdf

http://www.scielo.oces.mctes.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0873-65292004000300006&lng=pt&nrm=iso

<http://www.dgeep.mtss.gov.pt/edicoes/revistasociedade/26.php>

http://www.scielo.oces.mctes.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0873-65292006000100005&lng=pt&nrm=iso

<http://www.letras.up.pt/isociologia/uploads/files/Working18.pdf>

<http://dre.pt/pdf1sdip/2007/08/15900/0540405478.PDF>

http://www.scielo.oces.mctes.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0873-65292003000200009&lng=pt&nrm=iso

http://www.scielo.oces.mctes.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0873-65292004000200006&lng=pt&nrm=iso

<http://www.dgeep.mtss.gov.pt/edicoes/revistasociedade/19.php>

http://www.scielo.oces.mctes.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0873-65292004000200002&lng=pt&nrm=iso

<http://www.community-intelligence.com>

http://www.scielo.oces.mctes.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0873-6529200000200007&lng=pt&nrm=iso

<http://www.letras.up.pt/isociologia/uploads/files/Working20.pdf>

http://www.reapn.org/projectos_visualizar.php?ID=11

<http://www.acsocial.org/images/Documentos%20do%20projecto/Transnacionalidade/Declaração%20do%20Porto%20-%20final.pdf>

http://portal.iefp.pt/pls/gov_portal_iefp/docs/PAGE/MSE/ESTUDOS/BROCHURA_10_ANOS.PDF

http://www.istoincluime.org/links/Documentos%20de%20referencia/PNAI%202006_2008.pdf

http://www.scielo.oces.mctes.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0873-65292002000300009&lng=pt&nrm=iso

http://www.scielo.oces.mctes.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0873-65292003000300011&lng=pt&nrm=iso

http://www.forumsocialmundial.org.br/download/Documento_final_port.pdf

http://eesc.europa.eu/sustainable_development/forum_20_03_2006/documents/2058_Stakeholder.pdf

http://ec.europa.eu/publications/booklets/move/36/index_pt.htm

http://www.dgeep.mtss.gov.pt/edicoes/revistasociedade/17_2.php

<http://www.dgeep.mtss.gov.pt/edicoes/revistasociedade/4.php>

<http://oefp.iefp.pt/admin/upload/Conferencias/Regionais/12cb6448-5973-4d9f-ba2a-c2158a794f85.pdf>

http://oefp.iefp.pt/admin/upload/Publicacoes/Dialogos_Sectoriais/8946347b-84a1-4259-9424-18cea3d27260.pdf

http://www.scielo.oces.mctes.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0873-65292004000300006&lng=pt&nrm=iso

<http://www.dgeep.mtss.gov.pt/edicoes/revistasociedade/26.php>

http://www.scielo.oces.mctes.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0873-65292006000100005&lng=pt&nrm=iso

<http://www.letras.up.pt/isociologia/uploads/files/Working18.pdf>

<http://dre.pt/pdf1sdip/2007/08/15900/0540405478.PDF>

http://www.scielo.oces.mctes.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0873-65292003000200009&lng=pt&nrm=iso

http://www.scielo.oces.mctes.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0873-65292004000200006&lng=pt&nrm=iso

<http://www.dgeep.mtss.gov.pt/edicoes/revistasociedade/19.php>

http://www.scielo.oces.mctes.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0873-65292004000200002&lng=pt&nrm=iso

<http://www.community-intelligence.com>

http://www.scielo.oces.mctes.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0873-65292000000200007&lng=pt&nrm=iso

<http://www.letras.up.pt/isociologia/uploads/files/Working20.pdf>

http://www.reapn.org/projectos_visualizar.php?ID=11

<http://www.acsocial.org/images/Documentos%20do%20projecto/Transnacionalidade/Declaração%20do%20Porto%20-%20final.pdf>

http://portal.iefp.pt/pls/gov_portal_iefp/docs/PAGE/MSE/ESTUDOS/BROCHURA_10_ANOS.PDF

http://www.istoincluime.org/links/Documentos%20de%20referencia/PNAI%202006_2008.pdf

http://www.scielo.oces.mctes.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0873-65292002000300009&lng=pt&nrm=iso

http://www.scielo.oces.mctes.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0873-65292003000300011&lng=pt&nrm=iso

http://www.forumsocialmundial.org.br/download/Documento_final_port.pdf

http://eesc.europa.eu/sustainable_development/forum_20_03_2006/documents/2058_Stakeholder.pdf

http://ec.europa.eu/publications/booklets/move/36/index_pt.htm

http://www.dgeep.mtss.gov.pt/edicoes/revistasociedade/17_2.php

<http://www.dgeep.mtss.gov.pt/edicoes/revistasociedade/4.php>

http://www.gep.mtss.gov.pt/planeamento/peis/pnai0103_pt.pdf

http://www.dgeep.mtss.gov.pt/estudos/peis/pnai0305_pt.pdf

<https://doc.telin.nl>

http://www.scielo.oces.mctes.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0873-65292004000300003&lng=pt&nrm=iso

www.krii.com/articles.htm

websites
consultados

→ 3Sector

www.3sector.net

→ A Eléctrica de Moreira de Cónegos CRL

www.electricamc.pt

→ A Mutualidade da Moita – Associação Mutualista

www.mutualidadedamoita.pt

→ A Oficina – Centro de Artes e Mestres Tradicionais de Guimarães, CIPRL

www.aoficina.pt

→ A Previdência Familiar do Porto Associação de Socorros Mútuos

www.pfp.pt

→ Abraço

www.abraco.org.pt

→ Academia Contemporânea do Espectáculo CRL

www.ace-tb.com

→ ACAPO – Associação dos Cegos e Amblíopes de Portugal

www.acapo.pt

→ Acesso ao Ensino Superior

www.acesoensinosuperior.pt

→ ACIP – Cooperativa de Intervenção Psico-Social do Ave CRL

www.ave.org.pt

→ ACS – Alto Comissariado da Saúde

www.acs.min-saude.pt

→ Adega Coop. de Alijó CRL
www.adegalijo.pt

→ Adega Coop. de Barcelos CRL
www.adegabarcelos.bcl.pt

→ Adega Coop. de Favaios
www.adegacooperativadefavaios.com.pt

→ Adega Coop. De Porca de Murça CRL
www.adegacoopmurca.org

→ Adega Coop. De Valpaços CRL
www.acv.pt

→ ADFP – Associação para o Desenvolvimento e Formação Profissional –
– Miranda Corvo, Coimbra
www.adfp.pt

→ ADIMAC – Associação para o Desenvolvimento Integrado de Macedo de
Cavaleiros
www.adimac.pt

→ Administração Regional de Saúde de Lisboa e Vale do Tejo
www.arslvt.min-saude.pt

→ Agência de Consultoria Social
www.acsocial.org

→ Agência Lusa – Agência de Notícias de Portugal
www.lusa.pt

→ Agenda 21

www.agenda21local.info/index.php

→ Agenda Universitária

<http://agenda.universia.pt>

→ Alfacoop – Coop. de Ensino CRL

www.alfacoop.co.pt

→ Aliança Artesanal CIPRL

www.aliancartesanal.pt

→ Ancorensis – Coop. de Ensino CRL

ww2.ancorensis.pt/novomodelo/modelo.asp

→ Animaclub – Animação e Inovação Social CRL

www.animaclub.net

→ ANIMAR – Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Local

www.animar-dl.pt

→ APAV – Associação Portuguesa de Apoio à Vítima

www.apav.pt

→ APPACDM Aveiro – Associação Portuguesa de Pais e Amigos do Cidadão Deficiente Mental

<http://portal.ua.pt/projectos/resea/default.asp?op=0>

→ APPACDM Braga – Associação Portuguesa de Pais e Amigos do Cidadão Deficiente Mental

www.appacdm-braga.com

→ APPACDM Porto – Associação Portuguesa de Pais e Amigos do Cidadão Deficiente Mental
<http://efacec.pt/appacdm/>

→ APPACDM Viana do Castelo – Associação Portuguesa de Pais e Amigos do Cidadão Deficiente Mental
www.appacdm-viana.pt

→ APSS – Associação Portuguesa de Segurança Social
www.apss.pt

→ Árvore – Coop. de Actividades Artísticas CRL
www.arvorecoop.pt

→ Assembleia da República
www.parlamento.pt

→ Associação Cultural de Surdos da Amadora
<http://acsa.org.pt>

→ Associação Nacional de Intervenção Precoce
www.anip.net

→ Associação Nacional de Municípios Portugueses
www.anmp.pt

→ Associações de Pais e Amigos de Crianças Inadaptadas
www.apaci.maisbarcelos.pt

→ Atlas – Cooperativa Cultural CRL

www.atlascoop.pt.to

→ Balleteatro Contemporâneo do Porto CRL

www.ballteatro.pt

→ Base Nacional de Dados Bibliográficos

www.porbase.org

→ Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Vila Nova de Famalicão CRL

www.creditoagricola.pt

→ Câmara Municipal da Maia

www.cm-maia.pt

→ Câmara Municipal de Alijó

www.cm-alijo.pt

→ Câmara Municipal de Amarante

www.cm-amarante.pt

→ Câmara Municipal de Amares

www.cm-amares.pt

→ Câmara Municipal de Arcos de Valdevez

www.cm-arcos-valdevez.pt

→ Câmara Municipal de Boticas

www.cm-boticas.pt

→ Câmara Municipal de Braga

www.cm-braga.pt

→ Câmara Municipal de Bragança

www.cm-braganca.pt

→ Câmara Municipal de Cabeceiras de Basto

www.cm-cabeceiras-basto.pt

→ Câmara Municipal de Caminha

www.cm-caminha.pt

→ Câmara Municipal de Celorico de Bastos

www.mun-celoricodebasto.pt

→ Câmara Municipal de Esposende

www.cm-esposende.pt

→ Câmara Municipal de Fafe

www.cm-fafe.pt

→ Câmara Municipal de Felgueiras

www.cm-felgueiras.pt

→ Câmara Municipal de Guimarães

www.cm-guimaraes.pt

→ Câmara Municipal de Matosinhos

www.cm-matosinhos.pt

→ Câmara Municipal de Melgaço

www.cm-melgaco.pt

→ Câmara Municipal de Mogadouro

www.cm-mogadouro.pt

→ Câmara Municipal de Ponte de Lima

www.cm-pontedelima.pt

→ Câmara Municipal de Valença

www.cm-valenca.pt

→ Câmara Municipal de Viana de Castelo

www.cm-viana-castelo.pt

→ Câmara Municipal de Vila Nova de Cerveira

www.cm-vncerveira.pt

→ Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão

www.cm-vnfamaliao.pt

→ Câmara Municipal de Vila Real

www.cm-vilareal.pt

→ Câmara Municipal de Barcelos

www.cm-barcelos.pt

→ Câmara Municipal do Porto

www.cm-porto.pt

→ Campus Social – Publicação Anual da Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

<http://campussocial.ulusofona.pt>

→ CATES – Consultores e Acons. Técnico, Económico e Social CRL

www.catescrl.com

→ CAVAGRI – Coop. Agrícola do Alto Cávado CRL

www.confagri.pt/Sites/Entidade/Cavagri

→ Caves Santa Marta

www.caves-stamarta.pt

→ Caves Terras de Felgueiras CRL

www.confagri.pt/Sites/Entidade/Felgueiras

→ Caves Vale do Rodo – Coop. Vitivi. do Peso da Régua CRL

www.cvpr.pt

→ CCDR-N – Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte

www.ccdr-n.pt

→ CCRN – Comissão de Coordenação e Desenvolvimento da Região do Norte

www.ccr-n.pt

→ CDR – Comité das Regiões

http://cor.europa.eu/pt/presentation/contact_us_recruitment.asp

→ CEDRU – Centro de Estudos e Desenvolvimento Regional e Urbano

www.cedru.com

→ Centro de Estudos Cooperativos – Univ. de Coimbra

www4.fe.uc.pt/cec/

→ Centro de Estudos para a Intervenção Social

www.cesis.org

→ Centro de Estudos Transdisciplinares para o Desenvolvimento

<http://home.utad.pt/~cetrad/apdea/obj>

→ Centro de Investigação para Tecnologias Interactivas

www.citi.pt

→ Centro de Recuperação Infantil de Abrantes

www.cria.i8.com/contactos.html

→ Centro Social de Brito

<http://csbrito.planetaclix.pt>

→ Cercifaf – Coop. Educação e Reabilitação de Crianças Inadaptadas – Fafe

www.cercifaf.pt

→ Cercigaia – Coop. Educação e Reabilitação de Crianças Inadaptadas – V. N. Gaia

www.cercigaia.org.pt

→ Cercigui – Coop. Educação e Reabilitação de Crianças Inadaptadas –
– Guimarães

www.cercigui.pt

→ CES – Conselho Económico e Social – Portugal

www.ces.pt

→ CESAP – Cooperativa de Ensino Superior Artístico do Porto CRL

www.esap.pt

→ CESE – Comité Económico e Social Europeu

http://eesc.europa.eu/index_en.asp

→ CESPU – Coop. de Ensino Superior Politécnico e Universitário CRL
www.cespu.pt

→ Ceta Social – Coop. de Solidariedade CRL
www.ceta.pt/social

→ CICOPA – Organização Internacional de Cooperativas Industriais
www.cicopa.coop

→ CIDAC – Organização Não-Governamental de Desenvolvimento
www.cidac.pt

→ Cidades Sustentáveis
www.cidadessustentaveis.info

→ CIES – Centro de Investigação de Economia e Sociedade
www.mes-d.net

→ Cinema Novo CRL
www.cinemanovo.pt

→ CIS – Centro de Investigação e Intervenção Social
<http://cis.iscte.pt>

→ CITE – Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego
www.cite.gov.pt

→ CMSE – Comissão do Mercado Social de Emprego
www.cmse.gov.pt

→ CNIS – Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade
www.cnis.pt

→ CNPCJR – Comissão Nacional de Protecção das Crianças e Jovens em Risco

www.cnpcjr.pt

→ Colorir – Coop. de Serviços e Solidariedade Social CRL

http://ies.multivector.pt/frames/main/0_empresa.php?id=8&SID_=dbf023e795e624994d90a7725ded77ee

→ Comissão para a Igualdade e Direitos das Mulheres

www.cidm.pt/www_vd/frame.htm

→ Comunidade dos Países de Língua Portuguesa

www.cplp.org

→ CONFAGRI – Confederação Nacional das Cooperativas Agrícolas e do Crédito Agrícola de Portugal, CCRL

www.confagri.pt

→ CGTP – Confederação Geral dos Trabalhadores Portugueses

www.cgtp.pt

→ Conselho da Europa

<http://assembly.coe.int>

→ Consultoria para o 3º Sector

www.c3.com.pt/2/conteudos/2-projecto/missao.htm

→ Coop. Agríc. dos Olivicultores de Murça CRL

www.coop-olivicultores-murca.pt

→ Coop. Agrícola de Agricultores de Vieira do Minho CRL

www.rtv.pt/garrano

- Coop. Agrícola de Barcelos CRL
www.confagri.pt/Sites/Entidade/barcelos

- Coop. Agrícola de Vila do Conde CRL
www.cavc.pt

- Coop. de Olivicultores de Valpaços CRL
www.azeite.valpacos.com

- Coop. de Produção dos Operários Pedreiros Portuenses CRL
www.coopedreiros.pt

- Coopaços – Coop. Agrícola de Valpaços CRL
www.confagri.pt/Sites/Entidade/valpaços

- Coopérer pour Entreprendre
www.cooperer.coop

- Coopetape – Coop. de Ensino CRL
www.etapvm.com

- Cooprofar – Coop. dos Propriet. de Farmácia CRL
www.cooprofar.pt

- Coordenação Nacional da Estratégia de Lisboa
www.cnel.gov.pt

- Cor de Tangerina – Coop. Multisectorial de Serviços
www.cordetangerina.org

- COTEC – Associação Empresarial para a Inovação
www.cotec.pt

→ Cruz Vermelha Portuguesa

www.cruzvermelha.pt

→ CTCV – Centro Tecnológico da Cerâmica e do Vidro

www.ctcv.pt

→ DGEEP – Direcção-Geral de Estudos, Estatística e Planeamento

www.dgeep.mtss.gov.pt

→ Dianova

www.dianova.pt

→ Diário da República Electrónico

www.digesto.gov.pt

→ Didáxis – Coop. de Ensino, Consumo e Habitação CRL

www.didaxis.pt

→ Digitalizar o 3º Sector

http://d3.ipn.pt/index.php?option=com_content&task

→ Direcção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho

www.dgert.msst.gov.pt

→ DOLMEN – Coop. de Formação, Edu. e Desenvol. do Baixo Tâmega CRL

www.dolmen.co.pt

→ Edições Licel

www.cliturgica.org

→ EEE – Estratégia Europeia de Emprego

<http://europa.eu/scadplus/leg/pt/cha/c11318.htm>

→ EFA – Educação e Formação de Adultos

www.infoefa.com

→ Enterprise and Industry

http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/coop/social-cmaf_agenda/social-cmaf-cooperatives.htm

→ Epicentro – Gabinete de Educ., Inovação e Serviços de Apoio e Desenv.

Local CRL

www.epicentro.pt/epicentro.html

→ Equal

www.equal.pt

→ Igualdade

www.vilanovadefamaliao.org/equalidade

→ Escola das Virtudes – Coop. de Ensino CRL

www.escoladasvirtudes.pt

→ Europa – The European Union On-Line

<http://europa.eu/>

→ European Court of Human Rights

www.echr.coe.int/echr

→ EFC – European Foundation Centre

www.efc.be

→ Family Health Internacional

www.fhi.org

→ FEUC – Faculdade Economia Univ. Coimbra
<https://woc.uc.pt>

→ FigueiraViva
<http://figueiraviva.no.sapo.pt/apresentacao.htm>

→ FNGIS – Fórum da Inclusão
<http://foruminclusao.no.sapo.pt>

→ Food and Agriculture of the Organization of The United Nations
www.fao.org

→ FSE – Fundo Social Europeu
www.igfse.pt/LP/index.asp

→ GEP – Gabinete de Estratégia e Planeamento
www.dgeep.mtss.gov.pt

→ Gesto – Coop. Cultural CRL
www.gesto-coop-cultural.pt

→ ICNB – Instituto da Conservação da Natureza e da Biodiversidade
<http://portal.icn.pt>

→ IDP – Instituto do Desporto de Portugal
www.idesporto.pt

→ IEBA – Centro de Iniciativas Empresariais da Beira-Aguieira
www.ieba.org.pt/ieba_pt

→ IEFP – Instituto de Emprego e Formação Profissional

http://portal.iefp.pt/portal/page?_pageid=117,1&_dad=gov_portal_iefp&_schema=GOV_PORTAL_IEFP

→ In - extremis

www.in-extremis.org

→ INDE

www.inde.pt/Edicao/IndeInfor/IndeInfor3/LongaDuracao.htm

→ INE – Instituto Nacional de Estatística

www.ine.pt/portal/page/portal/PORTAL_INE

→ INSCOOP

www.inscoop.pt

→ Inspeção Geral do Trabalho

www.igt.gov.pt

→ Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa

www.ics.ul.pt/publicacoes/analisesocial

→ Instituto de Desenvolvimento Empresarial

www.ideram.pt/default.asp?zone=incentivos&detalhe=indicadores&indica

→ Instituto de Santo Tirso – Coop. Polivalente de Ensino CRL

www.istcpe.pt

→ Instituto Piaget – Coop. para o Desen. Humano Integral Ecológico CRL

www.ipiaget.org

→ Instituto Português de Apoio ao Desenvolvimento
[www.ipad.mne.gov.pt/index.php?option=com_content&task=view&id=304
&Itemid=264](http://www.ipad.mne.gov.pt/index.php?option=com_content&task=view&id=304&Itemid=264)

→ IPM – Instituto Português de Museus
www.ipmuseus.pt

→ IQF – Instituto para a Qualidade na Formação
www.inofor.pt

→ Ler Para Ver
www.lerparaver.com

→ Market4factory – Gestão de Existências CRL
www.market4factory.com

→ Mensário da Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade
www.solidariedade.pt/sartigo/index.php?x

→ Mercado Social de Emprego
www.mse.ump.pt

→ Minha Terra
www.minhaterra.pt

→ Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior
www.mctes.pt

→ Ministério da Economia e da Inovação
www.min-economia.pt

→ Misarelacoop – Coop. de Ens. CRL

www.ce-misarelacoop.rcts.pt

→ Movimento de Intervenção e Cidadania

www.mic-santarem.org

→ MTSS – Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social

www.mtss.gov.pt

→ Nova Ramalde – Coop. de Const. e Habitação CRL

www.novaramalde.org

→ Nova Visão

www.novavisaosocial.com.br

→ O Direito de Aprender

www.direitodeaprender.com.pt/troca.php

→ O Fio de Ariana – Educ. e Terapia de Crianças Adolescentes CRL

www.fiodeariana.pt

→ OEFP – Observatório do Emprego e Formação Profissional

<http://oefp.iefp.pt>

→ ONU – Organização das Nações Unidas

<http://www.un.org/english>

→ PCM – Presidência do Conselho de Ministros

<http://www.mp.gov.pt/mp/pt/default.htm>

→ PIEF – Programa Integrado de Educação e Formação

http://www.peti.gov.pt/peeti_menu.asp?menuID=7

→ Plano Tecnológico – Portugal a Inovar

www.planotecnologico.pt

→ Plataforma Portuguesa das Organizações Não Governamentais para Desenvolvimento

www.plataformaongd.pt/site3

→ Pobreza Zero

www.pobrezazero.org

→ POEFDS – Programa Operacional Emprego Formação e Desenvolvimento Social

www.poefds.pt

→ Portal da Família

www.portaldafamilia.org

→ Portal da Juventude

<http://juventude.gov.pt>

→ Portal de Video-Difusão MESS

<http://cav.iscte.pt/mess/index.html>

→ Portal do Governo

www.portugal.gov.pt/Portal/PT

→ Portal do Mutualismo

www.p3msolutions.com/portal/portal.htm

→ Projecto IES

http://ies.multivector.pt/frames/main/0_projecto.php?SID

→ Rádio Barca – Coop. de Informação de Ponte da Barca CRL

www.radiobarca.com

→ Rádio Clube Aguiarense CRL

www.guianet.pt/profile/aguiarense

→ Rádio Voz de Basto

www.rvbasto.com

→ REAPN – Rede Europeia Anti-Pobreza

www.reapn.org

→ Rede de Instituições

<http://portal.ua.pt/instituicoes/default.asp?BD=1300&associacao=2276&contextov=8&BDM1=5&BDV1=8>

→ Rede de Mobilidade

www.rededemobilidade.org

→ Rede Solidária

<http://redesolidaria.org.pt/noticias>

→ Rurave – Coop. de Comer. de Art. e Produtos Reg. do Vale do Ave CRL

www.rurave.pt

→ Santa Casa da Misericórdia da Maia

www.misericordiadamaia.com

→ Santa Casa da Misericórdia da Póvoa de Lanhoso

www.scmpl.pt

- Santa Casa da Misericórdia de Baião
www.ipss2000.com/misericordias/baiao

- Santa Casa da Misericórdia de Barcelos
www.misericordiabarcelos.pt/projectos.htm

- Santa Casa da Misericórdia de Boticas
www.ipss2000.com/misericordias/chaves

- Santa Casa da Misericórdia de Braga
www.scmbraga.net

- Santa Casa da Misericórdia de Cabeceiras de Basto
www.misericordiabarcelos.pt/500_anos.htm

- Santa Casa da Misericórdia de Chaves
www.ipss2000.com/misericordias/chaves

- Santa Casa da Misericórdia de Fafe
www.scmfafes.pt

- Santa Casa da Misericórdia de Macedo de Cavaleiros
www.santacasamacedo.pt/qindex.html

- Santa Casa da Misericórdia de Marco de Canaveses
www.ipss2000.com/misericordias/marco

- Santa Casa da Misericórdia de Mesão Frio
www.ipss2000.com/misericordias/mesaofrio

- Santa Casa da Misericórdia de Mirandela
www.scmmm.web.pt

→ Santa Casa da Misericórdia de Mondim de Basto

www.ipss2000.com/misericordias/mondim

→ Santa Casa da Misericórdia de S.Bento de Arnóia

www.iscma.pt

→ Santa Casa da Misericórdia de Santo Tirso

<http://misericordia-santotirso.org/home.html>

→ Santa Casa da Misericórdia de Valpaços

www.scmv.pt/index.htm

→ Santa Casa da Misericórdia de Vila Nova de Famalicão

www.scmfamalicao.pt

→ Santa Casa da Misericórdia de Vila do Conde

www.scmvc.pt

→ Santa Casa da Misericórdia de Vila Flor

www.misericordiavilaflor.com

→ Santa Casa da Misericórdia de Vila Real

www.eb23-diogo-cao.rcts.pt/Trabalhos/histloc/miseric.html

→ Santa Casa da Misericórdia de Vila Verde

www.misericordia-vilaverde.com

→ Santa Casa da Misericórdia do Porto

www.scmp.pt

→ Santo António das Antas – Coop. de Constr. e Habitação CRL

www.cchantas.pt

→ Segurança Social

www.seg-social.pt

→ Seiva Trupe – Teatro Vivo CRL

www.seivatrupe.pt

→ Sistema Integrado de Informação do Fundo Social Europeu

<https://siifse.igfse.pt>

→ Socialgest – Produtos e Serviços

www.socialgest.pt

→ Solidariedade

www.solidariedade.pt

→ Studiaform – Gab. de Apoio Desenv. Local e Reg. Investimento CRL

www.studiaforum.web.pt

→ Tempo Livre – Centro Comunitário de Desporto e Tempos Livres, CIPRL

www.tempolivre.pt

→ Terras do Ave Media – Coop. de Comunicação CRL

www.terrasdoave.pt

→ Terras do Vento Norte – Coop. de Habitação CRL

www.ventonorte.etc.pt

→ UCP – Universidade Católica Portuguesa

www.ucp.pt

→ UDIPSS de Santarém

www.santarem.udipss.org

→ UFP – Universidade Fernando Pessoa

www.ufp.pt

→ UM – Universidade do Minho

www.uminho.pt

→ UMP – União das Misericórdias Portuguesas

www.ump.pt

→ UMP – União das Mutualidades Portuguesas

www.uniaomutualidadesportuguesas.pt

→ UNAGUI – Coop. Social e Cultural de Guimarães CRL

www.unagui.no.sapo.pt

→ UNICEF

www.unicef.org

→ United Nations Development Fund for Women

www.unifem.org

→ United Nations Development Programme

www.undp.org

→ United Nations Global Compact

www.unglobalcompact.org

→ United Nations World Food Programme

www.food-force.com

→ Univ. Portucalense Infante D. Henrique – Coop. Ens. Superior CRL
www.upt.pt

→ Universidade Técnica de Lisboa
www.utl.pt/page.aspx?idCat

→ Vercoope – União das Adegas Coop. da Reg. dos Vinhos Verdes UCRL
www.vercoope.pt

→ Vida Económica
www.vidaeconomica.pt

→ Virtualforum – Tecnologias de Informação CRL
www.virtualforum.pt

→ Zendensino – Coop. de Ensino CIPRL
www.zendensino.pt

→ KnowledgeConsult – Mobiliser les Connaissances pour développer la performance
www.knowledgeconsult.com/fr

→ ScienceDirect
www.sciencedirect.com

→ Universidade Aberta
www.univ-ab.pt

→ Norte 2015
www.ccr-norte.pt/norte2015/index.htm

→ DGERT – Direcção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho

www.dgert.mtss.gov.pt

→ IUDESCOOP – Ciriec – International Center of Research and Information on the Public and Cooperative Economy

www.uv.es/uidescoop/ciriec

→ Site de Álvaro Cidrais

<http://acidrais.no.sapo.pt/>

→ TerraForum Consultores – Gestão do Conhecimento & Portais Corporativos

www.terraforum.com.br/sites/terraforum/default.aspx

→ Eurofound – European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions

www.eurofound.europa.eu

→ CES – Centro de Estudos Sociais

www.ces.uc.pt

→ Principia Editora

www.principia.pt

→ CINTED/UFRGS – Centro Interdisciplinar de Novas Tecnologias na Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul

www.cinted.ufrgs.br

→ Cornell University College of Agriculture and Life Sciences

www.cals.cornell.edu/aem

→ Learning Futures Ltd

www.learningfutures.co.uk

→ University of York – Department of Computer Science

www.cs.york.ac.uk/public.php

→ Management Science – University of Strathclyde

www.strath.ac.uk/mansci

→ Wiley Publishers

<http://eu.wiley.com/WileyCDA>

→ Portal do Cidadão com Deficiência

www.pcd.pt

→ SNRIPD – Secretariado Nacional para a Reabilitação e Integração das Pessoas

www.snripd.pt

→ Faculdade Direito da Univ. de Coimbra

www.uc.pt/fduc

→ Informal Informática

www.informal.com.br/portal/page?_pageid=94,1&_dad=portal&_schema=PORTAL

→ Jornal “Público”

www.publico.pt

→ Learning Futures Ltd

www.learningfutures.co.uk

→ DGIDC – Direcção-Geral de Inovação e Desenvolvimento Curricular
<http://sitio.dgdc.min-edu.pt/Paginas/default.aspx>

→ Portal do SERPRO
www1.serpro.gov.br

→ Wiley InterScience
www3.interscience.wiley.com/cgi-bin/home?CRETRY=1&SRETRY=0

→ IPTS – Institute for Prospective Technological Studies
www.jrc.es

→ Elsevier
www.elsevier.com/wps/find/homepage.cws_home

→ PM Solutions – Project Management Consulting, Training and Research
www.pmsolutions.com

→ Harvard Business Online – Business Articles and Books, Business Management Resources
www.hbsp.harvard.edu/hbsp/index.jsp;jsessionid=OF2VTAUC35W4SAKRGWDSELQBKE0YIISW?_requestid=210647

→ Inesc – ID – Instituto de Engenharia de Sistemas e Computadores Investigação e Desenvolvimento em Lisboa
www.inesc-id.pt

siglas

CAE – Código de Actividade Económica

CAT – Centro de Apoio Temporário

CCDR-N – Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte

CE – Comissão Europeia

CEE – Comunidade Económica Europeia

CERCIMAC – Cooperativa de Educação e Reabilitação de Cidadãos Inadaptados de Macedo de Cavaleiros

CNIS – Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade

CNO – Centro Novas Oportunidades

ENDS – Estratégia Nacional de Desenvolvimento Sustentável

EUA – Estados Unidos da América

HIV – Human Immunodeficiency Virus

IC EQUAL – Iniciativa Comunitária Equal

I&D – Investigação e Desenvolvimento

IEFP – Instituto de Emprego e Formação Profissional

INE – Instituto Nacional de Estatística

INSCOOP – Instituto António Sérgio do Sector Cooperativo

IPSS – Instituição Particular de Solidariedade Social

IQF, I.P. – Instituto para a Qualidade na Formação, Instituto Público

MTS – Ministério do Trabalho e da Solidariedade

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

OEFP – Observatório do Emprego e Formação Profissional

ODM – Objectivos de Desenvolvimento do Milénio

ONU – Organização das Nações Unidas

PAIES – Programa de Apoio ao Investimento em Equipamentos Sociais

PARES – Programa de Alargamento da Rede de Equipamentos Sociais

PIB – Produto Interno Bruto

POEFDS – Programa Operacional Emprego, Formação e Desenvolvimento Social

SIC – Sistemas de Informação e Comunicação

SIDA – Síndrome de Imunodeficiência Adquirida

SPSS – Statistical Package for the Social Sciences

TI – Tecnologias de Informação

TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação

UE – União Europeia

UNESCO – Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura

anexos

Anexo
Questionário 1
Caracterização
da Organização

15. Área geográfica de intervenção da organização? (Várias respostas possíveis)

- Local 15 1
- Regional 2
- Nacional 3
- Internacional 4

**16. Quais as áreas de intervenção da Organização e respectivo volume de actividade?
(Várias respostas possíveis)**

Áreas	Volume actividade	
Agrícola	<input type="checkbox"/> €	16 <input type="checkbox"/> 1
Ambiente	<input type="checkbox"/> €	<input type="checkbox"/> 2
Artesanato	<input type="checkbox"/> €	<input type="checkbox"/> 3
Comercialização	<input type="checkbox"/> €	<input type="checkbox"/> 4
Consumo	<input type="checkbox"/> €	<input type="checkbox"/> 5
Crédito	<input type="checkbox"/> €	<input type="checkbox"/> 6
Cultura	<input type="checkbox"/> €	<input type="checkbox"/> 7
Desporto	<input type="checkbox"/> €	<input type="checkbox"/> 8
Emprego e Formação	<input type="checkbox"/> €	<input type="checkbox"/> 9
Ensino	<input type="checkbox"/> €	<input type="checkbox"/> 10
Habituação e Construção	<input type="checkbox"/> €	<input type="checkbox"/> 11
Hotelaria e Restauração	<input type="checkbox"/> €	<input type="checkbox"/> 12
Investigação	<input type="checkbox"/> €	<input type="checkbox"/> 13
Lazer e Recreiação	<input type="checkbox"/> €	<input type="checkbox"/> 14
Pescas	<input type="checkbox"/> €	<input type="checkbox"/> 15
Produção Operária	<input type="checkbox"/> €	<input type="checkbox"/> 16
Saúde	<input type="checkbox"/> €	<input type="checkbox"/> 17
Serviços	<input type="checkbox"/> €	<input type="checkbox"/> 18
Solidariedade Social	<input type="checkbox"/> €	<input type="checkbox"/> 19
Transportes	<input type="checkbox"/> €	<input type="checkbox"/> 20
Outra	<input type="checkbox"/> €	<input type="checkbox"/> 21

17. Número de associados: 17
18. Número de voluntários pertencentes aos órgãos sociais: 18
19. Outros voluntários que prestam serviço com regularidade 19
20. Número de beneficiários/ utentes 20
21. Número total de trabalhadores 21
22. Número total de trabalhadores Homens 22
23. Número total de trabalhadores Mulheres 23
24. Número total de trabalhadores a termo certo 24

25. Número total de Homens trabalhadores a termo certo | | | | | 25
26. Número total de Mulheres trabalhadores a termo certo | | | | | 26
27. Número de trabalhadores associados | | | | | 27
28. Número total de trabalhadores a termo incerto | | | | | 28
29. Número total de Homens trabalhadores a termo incerto | | | | | 29
30. Número total de Mulheres trabalhadoras a termo incerto | | | | | 30
31. Número total de trabalhadores a recibo verde | | | | | 31
32. Número total de Homens trabalhadores a recibo verde | | | | | 32
33. Número total de Mulheres trabalhadoras a recibo verde | | | | | 33

34. Indique os tipos de serviços externos mais utilizados.

- Contabilidade 34 1
- Apoio Jurídico 2
- Saúde, Higiene e Segurança no Trabalho 3
- Outro. Qual? 4

35. Quais as profissões/ funções em que a Organização tem maiores dificuldades de recrutamento?

_____ 35

36. A organização realiza eventos para debate de temáticas sectoriais?

- Sim 36 1
- Não 0

37. Se respondeu Sim, em que áreas temáticas? _____

_____ 37

38. A organização participa em projectos/ eventos para solucionar problemas sectoriais?

- Sim 38 1
- Não 0

39. Se respondeu Sim, para que tipo de problemas? _____

_____ 39

40. Como é realizada a difusão interna da informação?

- Acções de Formação Internas 40 1
- Reuniões programadas 2
- Notas de Serviço Internas/ Circulares 3
- Boletim informativo 4
- Placard 5
- Outro. Qual? _____ 6

41. Quem é o responsável pela difusão interna da informação?

- Dirigente Eleito 41 1
- Quadro Superior 2
- Quadro Médio 3
- Outro. Qual? _____ 4
- Não se aplica 9

42. Quem acede à informação recebida?

- Associados 42 1
- Dirigentes eleitos da organização 2
- Chefias 3
- Colaboradores 4
- Outros. Qual? _____ 5

43. A organização tem implementado sistema de avaliação do desempenho?

- Sim 43 1
- Não 0

44. Se respondeu Sim, qual o objectivo desta avaliação?

- Suporte a decisões sobre remunerações 44 1
- Melhorar o desempenho 2
- Analisar as competências 3

45. A organização faz diagnóstico de necessidades?

- Sim 45 1
- Não 0

46. Se respondeu Sim, de que tipo?

- Competências 46 1
- Formação 2
- Participação 3
- Outras 4

47. A organização promove a prática de mobilidade interna?

- Sim 47 1
Não 0

48. Se respondeu Sim em que circunstâncias?

- Se o trabalhador melhorou as suas competências 48 1
Se o trabalhador atingiu um nível de escolaridade superior 2
Quando é aberto um novo serviço 3
Outras. Quais? 4

49. Qual foi a orientação estratégica da organização nos 3 últimos anos?

- Crescimento dos equipamentos da organização 49 1
Aumento da gama de produtos/serviços 2
Exploração de novos mercados 3
Aumento do número de público 4
Diversificação em serviços relacionados com as áreas de intervenção 6
Diversificação em equipamentos/serviços diferentes 6
Aumento do nº de Recursos Humanos 7
Retracção das actividades desenvolvidas 8
Retracção na contratação de Recursos Humanos 9
Estabilidade 10
Reestruturações organizacional 11
Introdução de novas tecnologias 12
Outros. Quais? 13

50. Qual a orientação estratégica da organização para os próximos 5 anos?

- Aderir a redes de distribuição 50 1
Aderir a centrais de compras 2
Alargar a área geográfica de intervenção 3
Aumentar o número de associados 4
Desenvolver acções de formação para os associados 5
Diversificar o número de serviços/ produtos 6
Estabelecer parcerias para melhorar a oferta de serviços 7
Estabilizar a actividade da organização 8
Integrar associados em actividades da organização 9
Melhorar instalações e equipamentos 10
Procurar novas formas de financiamento 11
Qualificar os Recursos Humanos 12
Reduzir aos serviços e produtos 13
Reduzir ao número de Recursos Humanos 14

51. Como é que a Organização faz a promoção dos novos produtos/ serviços?

- Folhetos/ brochuras 51 1
- Internet 2
- Participação em feiras/ eventos 3
- Publicidade em publicações do sector 4
- Publicidade nos meios de comunicação locais 5
- Publicidade nos meios de comunicação regionais 6
- Publicidade nos meios de comunicação nacional 7
- Outras. Quais? _____ 8

52. Com que entidades a Organização estabelece relações de cooperação?

- Associações 52 1
- Centros Formação 2
- Centros Tecnológicos 3
- Empresas internacionais 4
- Empresas nacionais 5
- Federações 6
- IEFP 7
- Laboratórios públicos 8
- Outras organizações internacionais. Quais _____ 9
- Outras organizações nacionais. Quais _____ 11
- Sindicatos 13
- Uniões 14
- Universidades 15
- Não estabelece relações de cooperação com outras entidades 0

53. Indique pelo menos 3 dos principais desafios que se colocam actualmente às organizações do Terceiro Sector.

_____ 53

54. Quais as principais dificuldades que prevê para o futuro das Organizações do Terceiro Sector?

_____ 54

55. Quais as principais oportunidades para a Organização na região?

_____ 55

56. Quais as principais ameaças ao desenvolvimento da região?

_____ 56

57. Para responder a alguns aspectos deste questionário teve necessidade de recorrer a algum quadro da Organização?

Sim 57 1

Não 0

58. Se respondeu Sim, que tipo de funções desempenha esse trabalhador?

_____ 58

Muito obrigado(a) pela sua participação.

No caso de termos necessidade de o contactar de novo para esclarecermos alguma dúvida, queira deixar-nos um número de telefone e o seu nome.

Nome: _____

Tel:

Anexo
Questionário 2
Inquérito ao Eleito
Responsável pela
Caracterização
da Organização

Este questionário deverá ser preenchido por um **elemento eleito** do órgão executivo da organização (Direcção, Mesa Administrativa ou Conselho de Administração) que deverá ser também a pessoa que preencheu o questionário sobre a Organização.

1. Qual o cargo que ocupa na Organização? _____
_____ 1
2. Há quanto tempo exerce o cargo actual ?
- Menos de 1 ano 2 1
- De 1 a 3 anos 2
- De 3 a 6 anos 3
- Mais de 6 anos 4
3. Como acedeu ao seu cargo na Organização?
- Convite de dirigentes anteriores 3 1
- Convite de outros associados 2
- Iniciativa própria 3
- Outro. Qual? 4
4. Quais as motivações que o levaram a aceitar o cargo actual?
- _____
- _____ 4
5. O cargo que tem na Organização corresponde às suas expectativas?
- Sim 5 1
- Não 0
6. Já exerceu algum cargo em mandatos anteriores nesta Organização ?
- Sim 6 1
- Não 0
7. Se respondeu Sim, indique qual _____
_____ 7
8. Teve conhecimento desta Organização através de:
- Associado 8 1
- Familiar 2
- Utilizador de serviços 3
- Imprensa 4
- Outro. Qual? 5
9. Trabalhou anteriormente em alguma organização do 3º Sector?
- Sim 9 1
- Não 0
10. Tem outra ocupação para além do cargo que desempenha na Organização?
- Sim 10 1
- Não 0

11. Se respondeu Sim, que outra ocupação tem para além do cargo que desempenha na Organização?

.....
..... 11

12. Exerce a sua profissão na Organização?

Sim 12 1
Não 0

13. Se respondeu sim, qual o seu regime de trabalho na Organização?

Tempo inteirc 13 1
Tempo parcia 2
Outro. Qual? 3

14. Se exerce a sua profissão na Organização, qual o seu tipo de vínculo à Organização?

Contrato a Termo cert 14 1
Contrato a Termo incert 2
Sem termo 3
Avençadc 4
Recibo verde 5

15. No último ano, no exercício do seu cargo, contactou com algum político, representante do governo central ou do poder local?

Sim 15 1
Não 0

16. Recorre a algum tipo de fonte para obter informações sobre a área de intervenção do 3º sector em que desempenha as suas funções?

Sim 16 1
Não 0

17. Indique quais são as fontes a que recorre com mais frequência (Várias respostas possíveis)

Actividades de pesquisa 17 1
Centros de formaçã 2
Conferências e seminários 3
Consultores externos 4
Imprensa e publicações técnicas 5
Observação de outras entidade 6
Outros dirigentes 7
Técnicos da Organizaçã 8
Universidades 9
Utentes 10
Outras. Quais? 11
Não se aplica 99

18. Em média, quanto tempo lê/ vê/ ouve diariamente notícias ou programas de relevância Económico-Social?

- Alguns minutos mas menos de 1 hor: 18 1
- De 1 a 3 horas 2
- Mais de 3 horas 3
- Nunca lê/ vê/ ouve 0

19. No âmbito do seu cargo utiliza a Internet?

- Sim 19 1
- Não 0

20. Se respondeu Sim, em que locais? (Várias respostas possíveis)

- Na Organizaçãc 20 1
- No local de trabalh 2
- Em casa 3
- Outro. Qual? 4

21. Se respondeu Sim, quanto tempo por SEMANA utiliza, em média, a Internet e/ou e-mail?

- Menos de 1 hor: 21 1
- De 1 a 3 horas 2
- Mais de 3 horas 3

22. Desse tempo quanto é dedicado a pesquisa/ consulta de temáticas relacionadas com a actividade da sua organização ?

- Alguns minutos mas menos de 1 hor: 22 1
- De 1 a 3 horas 2
- Mais de 3 horas 3
- Não dedica nenhum temp 0

23. Quanto tempo dedica por SEMANA a participar, em plataformas/ chats/ foruns ligados a temáticas relacionadas com a actividade da sua Organização?

- Alguns minutos mas menos de 1 hor: 23 1
- De 1 a 3 horas 2
- Mais de 3 horas 3
- Nunca 0

24. Tendo em conta o cargo que exerce na Organização sente necessidade de actualizar os seus conhecimentos?

- Sim 24 1
- Não 0

25. Se respondeu Não, indique as razões principais:

- Falta de temp 25 1
- Não necessita de actualizar conhecimento 2
- Outra razão. Qual? 3

26. Se respondeu Sim, quais são os meios que utiliza?

- Participação em eventos científico: 26 1
- Consulta de bibliografia especializada 2
- Participação em redes de interesses (Uniões, Federações, Organizações Internaciona
Redes, entre outros 3
- Participação em acções de formaça 4

27. Se respondeu acções de formação, indique quais as acções que acharia importante frequentar para melhorar o seu desempenho: (assinale as 5 mais importantes)

- Acompanhamento da execução financeira de project 27 1
- Comercial/Marketing 2
- Concepção, acompanhamento e avaliação de project 3
- Fiscalidade e contabilidade 4
- Gestão de Recursos Humanos: 5
- Informática 6
- Legislação 7
- Liderança 8
- Línguas estrangeiras 9
- Logística 10
- Produção 11
- Qualidade 12
- Resolução e Gestão de Conflito: 13
- Outra. Quais? 14

28. Tem familiares que sejam trabalhadores na Organização?

- Sim 28 1
- Não 0

29. Quantos? 29

30. Com que funções? _____
_____ 30

31. Quais os regimes de trabalho: _____
_____ 31

32. Tipo de vínculos: _____
_____ 32

33. Tem familiares que sejam utilizadores dos serviços da Organização?

- Sim 33 1
- Não 0

34. Se respondeu sim, que serviços utilizam?

_____ 34

35. Pertence formal ou informalmente a algum grupo de participação cívica?

Sim 35 1

Não 0

36. Que idade tem?

Menos de 20 anos 36 1

20 a 34 anos 2

35 a 49 anos 3

50 a 64 anos 4

65 anos e mais 5

37. Sexo:

Feminino 37 1

Masculino 2

38. Habilitações literárias:

Ensino Básico:

- 1º Ciclo (4ª classe) 38 1

- 2º Ciclo (5º e 6º ano de escolaridade, preparatório) 2

- 3º Ciclo (7º a 9º ano de escolaridade) 3

Ensino Secundário:

- 10º a 12º ano de escolaridade 4

Ensino Superior não universitário: médio, politécnico 5

Ensino universitário 6

Muito obrigado(a) pela sua participação.

No caso de termos necessidade de o contactar de novo para esclarecermos alguma dúvida, queira deixar-nos um número de telefone e o seu nome.

Nome: _____

Tel:

Anexo
Questionário 3
Inquérito ao
Trabalhador com Mais
Responsabilidades
na Organização

Este questionário deverá ser preenchido pelo quadro que o órgão executivo da organização (Direcção, Mesa Administrativa ou Conselho de Administração) identifica como o trabalhador com mais responsabilidade na organização.

1. Sexo:

Feminino 1 1
Masculino 2

2. Que idade tem?

Menos de 20 anos 2 1
20 a 34 anos 2
35 a 49 anos 3
50 a 64 anos 4
65 anos e mais 5

3. Habilitações literárias:

Ensino Básico:

- 1º Ciclo (4ª classe) 3 1
- 2º Ciclo (5º e 6º ano de escolaridade, preparatório) 2
- 3º Ciclo (7º a 9º ano de escolaridade) 3

Ensino Secundário:

- 10º a 12º ano de escolaridade 4

Ensino Superior não universitário: médio, politécnico 5

Ensino universitário 6

4. Descreva com algum pormenor a função que desempenha na Organização

5. Há quanto tempo trabalha na organização?

Menos de 1 ano 5 1
De 1 a 5 anos 2
De 6 a 10 anos 3
De 11 a 15 anos 4
Mais de 15 anos 5

6. Já desempenhou outras funções na Organização?

Sim 6 1
Não 0

7. Se respondeu sim, qual foi o seu percurso na organização?

8. Qual o seu regime de trabalho na Organização?

Tempo inteiro 8 1

Tempo parcia 2

Outro. Qual? 3

9. Tipo de vínculo:

Contrato a Termo cert 9 1

Contrato a Termo incert 2

Sem termc 3

Avençadc 4

Recibo verde 5

10. Trabalhou anteriormente em alguma organização do 3º Sector?

Sim 10 1

Não 0

11. Como foi feito o seu recrutamento para esta Organização?

Envio Espontâneo de Curriculum 11 1

Recomendação para o luça 2

Resposta a Anúncic 3

Seleccão através do Centro de Empreg 4

Outro. Qual? 5

12. Como foi feito o seu acolhimento na Organização?(Várias respostas possíveis)

Um dirigente explicou a missão da Organização e quais as suas funções 12 1

Fez uma visita detalhada à Organizaçã 2

Entregaram-lhe documentação sobre a Organizaçã 3

Fez a aprendizagem no seu local de trabalho com apoio de outros coleg 4

Outra modalidade. Qual' 5

**13. Quais as motivações que o levam a permanecer nesta Organização?
(Várias respostas possíveis)**

Identificação com a missão da Organizaçã 13 1

Autonomia no desempenho das funções 2

Residir na área de intervenção da Organizaçã 3

Realização Pessoa 4

Remuneração just 5

Outra. Qual? 6

14. É associado da Organização em que trabalha?

Sim 14 1
Não 0

15. Tem algum familiar que seja funcionário nesta Organização?

Sim 15 1
Não 0

16. Tem algum familiar que seja utilizador dos serviços desta Organização?

Sim 16 1
Não 0

17. Reporta a algum elemento dos Órgãos Sociais no exercício das suas funções?

Sim 17 1
Não 0

18. Se respondeu sim, indique o cargo do elemento a quem reporta

19. Reune regularmente para discutir assuntos relacionados com a Organização?

Sim 19 1
Não 0

20. Se respondeu Sim, com quem reune regularmente?(Várias respostas possíveis)

Direcção 20 1
Chefes de serviço 2
Outros 3

21. Se reune regularmente, especifique as circunstâncias e a frequência dessas reuniões?

22. A Organização definiu objectivos estratégicos para os próximos 5 anos?

Sim 22 1
Não 0

23. Se respondeu sim, indique três dos objectivos estratégicos da Organização para os próximos 5 anos que lhe parecem os mais importantes.

24. No último ano, no exercício da sua função, contactou com algum político, representante do governo central ou do poder local?

Sim 24 1
Não 0

25. Recorre a algum tipo de fonte para obter informações sobre a área de intervenção do 3º sector em que desempenha as suas funções?

Sim 25 1
Não 0

26. Indique quais são as fontes a que recorre com mais frequência (Várias respostas possíveis)

Actividades de pesquisa: 26 1
Associados 2
Centros de formaçãc 3
Conferências e seminários: 4
Consultores externos: 5
Imprensa e publicações técnica: 6
Observação de outras entidade 7
Técnicos de outras Organizaçõe: 8
União/Federação representante da Organizaçã 9
Universidades 10
Utentes / Clientes / Beneficiários: 11
Outras. Quais? 12
Não recorre a nenhuma fonte de informaçã 0

27. Em média quanto tempo lê/ vê/ ouve, diariamente, notícias ou programas de relevância Económico-Social?

Alguns minutos mas menos de 1 hor: 27 1
De 1 a 3 horaç 2
Mais de 3 horas 3
Nunca lê/vê 4

28. No âmbito do seu cargo utiliza a Internet?

Sim 28 1
Não 0

29. Se respondeu sim, em que locais? (Várias respostas possíveis)

Na Organizaçãc 29 1
No local de trabalh 2
Em casa 3
Outro. Qual? 4

30. Desse tempo quanto é dedicado à pesquisa/ consulta de temáticas relacionadas com a actividade da sua Organização?

- Alguns minutos mas menos de 1 hora: 30 1
De 1 a 3 horas 2
Mais de 3 horas 3
Não dedica nenhum tempo 0

31. Com que frequência participa, por semana, em plataformas/ chats/ foruns ligados a temáticas relacionadas com a actividade da sua Organização?

- Nunca 31 1
Menos de 1 hora: 2
De 1 a 3 horas 3
Mais de 3 horas 4

32. Tendo em conta a função que exerce na Organização sente necessidade de actualizar os seus conhecimentos?

- Sim 32 1
Não 0

33. Se respondeu Sim, indique as acções que acharia importante frequentar para melhorar o seu desempenho: (assinale as 5 mais importantes)

- Acompanhamento da execução financeira de projecto 33 1
Comercial/Marketing 2
Concepção, acompanhamento e avaliação de projecto 3
Fiscalidade e contabilidade 4
Gestão de Recursos Humanos 5
Informática 6
Legislação 7
Liderança 8
Línguas estrangeiras 9
Logística 10
Produção 11
Qualidade 12
Resolução e Gestão de Conflito: 13
Outra. Qual? 14

34. Se respondeu Não, indique as razões principais:

- Falta de tempo 34 1
Não necessita de actualizar conhecimento 2
Outra. Qual? 3

No caso de termos necessidade de o contactar de novo para esclarecermos alguma dúvida, queira deixar-nos um número de telefone e o seu nome.

Nome: _____

Tel:

Obrigado(a) pela sua colaboração.