





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

Inês Mata Franco (pg34484)

**Sustentabilidade das organizações sem fins lucrativos portuguesas:  
Perceção dos órgãos de gestão de IPSS e associação a fatores de  
sucesso**

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Gestão de Unidades de Saúde

Trabalho realizado sob a orientação de:

Professora Doutora Carla Maria Freitas Costa Freire

Professor Doutor José Joaquim Marques Alvarelhão

Março de 2020

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

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

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença [abaixo](#) indicada.

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

### *Licença concedida aos utilizadores deste trabalho*



Atribuição

**CC BY**

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

## Agradecimentos

À professora Doutora Carla Freire, minha orientadora, pela capacidade de trabalho em equipa, pela resiliência à adaptação a métodos de trabalho e organização distintos, por procurar compreendê-los e adaptá-los à Universidade do Minho.

Ao professor Doutor Joaquim Alvarelhão, pela paciência, dedicação e sábios conselhos.

A todos os Municípios e uniões distritais de IPSS que partilharam o questionário com as organizações da sua área de abrangência.

A todos os elementos do corpo de gestão ou estruturas de apoio de todas as instituições participantes, que cederam o seu tempo, sempre escasso, no preenchimento do questionário.

Ao Diogo e ao João pela disponibilidade para traduzir o instrumento.

À Ni, pelo encorajamento constante.

À Carolina e ao Janu por fazerem da sua a minha casa, sempre que necessário.

A toda a minha família e amigos pelo ânimo e confiança que sempre demonstraram.

Ao João pela transmissão de calma e segurança em todos os momentos, pela paciência e compreensão.

Aos meus pais e à minha irmã, um imenso obrigado, pela paciência e força ao longo de todo o processo, por acreditarem sempre e por estarem incondicionalmente.

**Despacho RT - 31 /2019 - Anexo 4**

**Declaração a incluir na Tese de Doutoramento (ou equivalente) ou no trabalho de Mestrado**

**DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE**

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

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

## Título

Sustentabilidade das organizações sem fins lucrativos portuguesas: Perceção dos órgãos de gestão de IPSS e associação a fatores de sucesso

## Resumo

A sustentabilidade das organizações não lucrativas é um conceito amplo que propõe o equilíbrio entre o domínio financeiro e a concretização da missão. A literatura sobre a temática não é consensual e dada a importância das Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) na sociedade em que vivemos, torna-se imperativo compreender melhor este conceito e encontrar ferramentas que permitam aos gestores destas organizações prestar o melhor serviço com o máximo de eficiência e eficácia.

O objetivo principal deste trabalho consiste em associar as características organizativas e de gestão de IPSS Portuguesas a indicadores de sustentabilidade das mesmas.

Para concretizar o objetivo seguiu-se uma metodologia quantitativa traduzida na aplicação de um inquérito por questionário aos membros da direção e direção técnica de 246 IPSS portuguesas.

Da análise de resultados, conclui-se que a sustentabilidade organizacional se encontra associada a elementos relacionados com a organização e o próprio respondente: áreas de atuação, número de voluntários; e ainda com todos os fatores de sucesso em análise: pessoas, modelo de negócio, cultura, operações e estratégia. Os fatores estratégia, modelo de negócio, cultura e pessoas, bem como o número de voluntários são explicativos da sustentabilidade destas organizações.

Os resultados permitem concluir que uma Instituição Particular de Solidariedade Social é tão sustentável quanto mais eficaz e completo for o seu plano estratégico; mais diversificadas e coesas forem as suas fontes de rendimento; mais apoiarem e valorizarem os seus colaboradores, voluntários e clientes; mais voluntários conseguirem cativar; e mais eficiente e eficaz for o recrutamento e a definição de tarefas e responsabilidade dos trabalhadores.

São apresentadas as principais contribuições deste estudo para as IPSS portuguesas concretamente ao nível do diagnóstico da sua sustentabilidade, das práticas organizativas e de gestão que permitem a máxima rentabilidade dos recursos.

**Palavras chave:** sustentabilidade, organizações sem fins lucrativos, Instituições Particulares de Solidariedade Social, fatores-chave de sucesso



## Title

Sustainability of Portuguese non-profit organizations: Perception of IPSS managers and its association with success factors

## Abstract

Non-profit organisation sustainability is a wide concept that suggests a balance between the financial domain and the achievement of the organisation mission.

The available literature is not unanimous about this theme and, given the relevance of Private Institutions for Social Solidarity (charities) in our current society, it is mandatory to fully understand the concept and find tools that allow these institution managers to provide the service with maximum efficiency and effectiveness.

The main purpose of this study is to associate the organisational and management characteristics of Portuguese Private Institutions for Social Solidarity to indicators of sustainability of these institutions.

In order to fulfil this goal, a quantitative methodology was used, and a survey was applied to members of the direction and technical direction of 246 Portuguese Private Institutions for Social Solidarity.

From the results, it is possible to conclude that organisational sustainability depends on elements that are related to the organisation and those answering the survey themselves: target area; number of volunteers; and also to all the success factors under analysis: people, business model, culture, operations and strategy. The factors of strategy, business model, culture and people, as well as the number of volunteers account for the sustainability of these organisations.

Furthermore, the results show that an IPSS is as much sustainable as: more complete and effective is its strategic plan; more diversified and stable are its income sources; more value and support it provides to its employees, volunteers and clients; more volunteers it can aggregate and more efficient and effective its recruitment policy as well as the attribution of tasks and responsibilities to the collaborators.

The contribution of this study to the institutions involved is presented, more specifically, in the form of sustainability diagnosis and organisational and management practices that lead to resource maximum profitability.

**Keywords:** sustainability, non-profit organisation, Private Institution for Social Solidarity, success key factors

# Índice

1	Introdução .....	13
1.1	Enquadramento geral e justificação do tema .....	13
1.2	Objetivos .....	17
1.3	Estrutura do trabalho de investigação .....	18
2	Contextualização: as organizações sem fins lucrativos em Portugal e a sua sustentabilidade .....	19
2.1	Organizações não lucrativas.....	19
2.2	Instituições particulares de Solidariedade Social.....	20
2.2.1	IPSS em Portugal.....	20
2.3	Sustentabilidade das organizações sem fins lucrativos .....	28
2.3.1	Métodos de avaliação da sustentabilidade em organizações sem fins lucrativos .....	30
2.3.2	Fatores associados à sustentabilidade de uma organização sem fins lucrativos.....	34
2.3.3	Implicações na sustentabilidade de IPSS.....	37
3	Metodologia.....	40
3.1	Tipo do estudo .....	40
3.2	Hipóteses.....	41
3.3	Contexto, população e amostra do estudo.....	43
3.4	Construção do questionário .....	44
3.5	Procedimentos adotados na recolha de dados .....	45
3.6	Plano de Análise de dados.....	47
4	Resultados.....	49
4.1	Amostra .....	51
4.2	Organizações participantes .....	53
4.3	Dados financeiros.....	55
4.4	Análise fatorial da FaSSt.....	57
4.4.1	Fatores.....	57
4.4.2	Sustentabilidade .....	60
4.5	Associação entre as variáveis.....	61
4.6	Regressão linear da variável sustentabilidade .....	63
5	Discussão dos resultados.....	64
6	Conclusões e recomendações .....	70

6.1	Principais conclusões do estudo .....	70
6.2	Contribuições para o conhecimento e prática .....	71
6.3	Limitações da pesquisa .....	72
6.4	Pistas para investigações futuras .....	72
7	Bibliografia .....	73
8	Anexos.....	78
8.1	Anexo A.....	78
8.2	Anexo B .....	93
8.3	Anexo C .....	94
8.4	Anexo D .....	95
8.5	Anexo E.....	96

## Lista de Figuras

Figura 1 Processo de recolha e tratamento dos questionários recolhidos. ....	50
--	----

## Lista de Tabelas

Tabela 1 Informação relativa à amostra. ....	52
Tabela 2 Organizações participantes. ....	54
Tabela 3 Elementos recolhidos nas Demonstrações de Resultados por natureza. ....	55
Tabela 4 - Rácios financeiros ....	56
Tabela 5 - Análise fatorial da escala referente aos fatores do instrumento FaSSt ....	59
Tabela 6 - Análise fatorial da escala referente à sustentabilidade do instrumento FaSSt. ....	60
Tabela 7 - Correlação entre variáveis da escala FaSSt (Fatores de sucesso e Sustentabilidade) .....	61
Tabela 8 - Correlação entre a escala referente à sustentabilidade do instrumento FaST e variáveis referentes ao respondente/organização I. ....	61
Tabela 9 – Diferença entre as médias na referente à sustentabilidade do instrumento FaST e variáveis referentes ao respondente/organização II. ....	62
Tabela 10 - Modelo explicativo da regressão linear da sustentabilidade organizacional. ....	63
Tabela 11 - Modelo de Regressão linear para a sustentabilidade.....	63

## Lista de Abreviaturas, Siglas e Acrónimos

ATL – Atividades de Tempo Livres

CAARPD - Centro de Atendimento, Acompanhamento e Reabilitação para Pessoas com Deficiência e Incapacidade

CAO - Centro de Atividades Ocupacionais

CAT - Centro de Alojamento Temporário

CD – Centro de Dia

CNIS – Confederação Nacional de Instituições Sociais

EBITDA - *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*

ERPI - Estrutura Residencial para Pessoas Idosas

ESSIS - Economia Social e a sua Sustentabilidade como Fator de Inclusão Social

EUA – Estados Unidos da América

FaSSt - Fatores de Sucesso para a Sustentabilidade

INE – Instituto Nacional de Estatística

IPSS – Instituição(ões) Particular(es) de Solidariedade Social

ISO - *International Organization for Standardization*

Millennium BCP – Millennium Banco Comercial Português

NUTS – Nomenclatura das Unidades Territoriais para fins Estatísticos

OSI – Organizational Success Index

PARES – Programa de Alargamento da Rede de Equipamentos Sociais

PES – Programa de Emergência Social

PIB – Produto Interno Bruto

POPH – Programa Operacional de Potencial Humano

SAD – Serviço de Apoio Domiciliário

SPSS - Statistical Package for Social Sciences

TeSP – Curso Técnico Superior Profissionais

UK – United Kingdom

USA – United States of America

# 1 INTRODUÇÃO

A presente dissertação enquadra-se no âmbito do mestrado em Gestão de Unidades de Saúde da Escola de Economia e Gestão, da Universidade do Minho.

O tema desta dissertação prende-se com a sustentabilidade das Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) Portuguesas e com os fatores que lhe estão associados.

A minha formação de base é Gerontologia, neste sentido, aquando do contacto com colegas e professores e nos estágios curriculares em contexto institucional, apercebi-me da dificuldade das Instituições Particulares de Solidariedade Social em gerir os escassos recursos face às necessidades, despesas e gastos necessários à prestação de serviços. Esta dificuldade ficou comprovada com a revisão da literatura, no entanto, as soluções para este problema, os fatores que lhe estão associados e a forma de avaliar a sustentabilidade são ainda elementos parcamente explorados, com reduzidos estudos empíricos e escassos resultados objetivos. Neste sentido, pretendo clarificar o conceito de sustentabilidade em organizações não lucrativas e explorar um conjunto de fatores que lhe estão associados com base na perceção dos órgãos de gestão destas instituições.

## 1.1 Enquadramento geral e justificação do tema

O Decreto -Lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro, criou o estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social, e desde esta data o “setor social e solidário (...) tem assumido uma posição de enorme preponderância no estabelecimento e desenvolvimento de um conjunto de respostas sociais, em todo o território nacional, alicerçado no quadro axiológico da solidariedade social e desenvolvendo-se num modelo de atuação que é revelador de uma abordagem mais humanista, mais próxima, menos dispendiosa para o Estado e mais benéfica para os cidadãos” (Diário da república, 2014, p.1).

Este setor tem crescido não só em número de IPSS, como em importância social e económica junto das comunidades em que estão inseridas, tendo demonstrado, ter capacidade para responder, com elevada eficácia, às situações de emergência social e de apoio em situações de maior vulnerabilidade (Diário da república, 2014).

Segundo um estudo da Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade (CNIS), as IPSS estão presentes em cerca de 70% das 2882 freguesias portuguesas, sendo que em 27,2% destas são as

únicas instituições que prestam serviços de apoio social, configurando um apoio próximo e adequado às necessidades de cada comunidade (Mendes, 2018).

Os dados da conta satélite da economia social de 2016, do Instituto Nacional de Estatística (INE), demonstram em números a importância das organizações sem fins lucrativos. Este setor representou 3% do Valor Acrescentado Bruto, 5,3% das remunerações e do emprego total e 6,1% do emprego remunerado em Portugal (Instituto Nacional de Estatística, 2019).

O estudo *O setor não lucrativo português numa perspetiva comparada*, desenvolvido por Franco, Sokolowski, Hairel, & Salamon (2008), reitera a importância do setor não lucrativo em Portugal, por, não só, ser um empregador considerável, tal como é evidenciado pelos dados do INE, mas também por ser um contribuinte notável para a economia nacional, equivalendo a 4,2% do PIB.

Segundo o estudo de Mendes (2018), para o conjunto de instituições estudadas, “cada euro que captam para dentro da economia dos seus concelhos” (p.101) é, em média, multiplicado por 4,2, uma vez que esse valor permanece na economia do concelho, seja para pagar remunerações a habitantes da região ou para adquirir bens e serviços a empresas concelhias, o que renova a sua importância.

Com base nestes estudos podemos então afirmar que as IPSS detêm um papel muito importante para o Estado e sociedade portuguesa em geral; contribuindo para a coesão social, desenvolvimento local e regional, inovação e emprego (Silva, Santos, Mota, & Martín, 2014).

A demografia é um desafio importante para estas instituições, o número de idosos, assim como o número de pessoas com doenças incapacitantes cresce enquanto o número de jovens tem vindo a decrescer; a par desta alteração registam-se ainda alterações nas estruturas familiares, o que implica necessidades de apoio social diferenciadas (Instituto Nacional de Estatística, 2011) que, como já vimos, cabe às IPSS responder.

Coincidentemente com as alterações demográficas e de estrutura familiar, as necessidades sociais relacionadas com situações de carência a todos os níveis têm sofrido um acréscimo ao longo dos anos, sobretudo pelo contexto de crise económica do país (Sousa, 2013). Perante este cenário as IPSS portuguesas sublinham o seu papel no combate a estas situações, no entanto, face à escassez de recursos públicos a visão de que os recursos adicionais advêm do reforço dos apoios financeiros provenientes do Estado, acaba por não fazer sentido e é neste cenário que surge a necessidade de compreender os fatores que estão subjacentes à sustentabilidade das IPSS no nosso país de forma a adequar as práticas organizativas e de gestão, objetivando continuar a responder a novos desafios.

O estudo de Schaffer, Stelletello, Jones-Romansic, Polissar, & Neradilek (2015) apresenta a “*análise dos fatores de sucesso*” como forma de avaliação das práticas, atributos e “saúde” de uma organização não lucrativa. Estes autores são membros do *Public Interest Management Group*, uma organização em Seattle que fornece serviços de consultoria estratégica para organizações sem fins lucrativos. Esta pretende que as organizações suas clientes tenham o máximo desempenho aplicando métodos que valorizam a missão, a prestação eficiente de serviços e saúde financeira sustentável (Schaffer et al., 2015).

Os *fatores considerados de sucesso* são baseados em cinco atributos principais e práticas organizacionais ou fatores, que agregados, segundo o que Schaffer et al. (2015) entendem da experiência e literatura na área, são um retrato abrangente de uma organização. São eles:

- **Estratégia:** qualquer abordagem sistemática para mapear a atividade comercial futura de uma organização;
- **Cultura:** crenças, valores, expectativas, regras e práticas predominantes de uma organização;
- **Operações:** mecanismos associados à administração e prestação de serviços;
- **Pessoas:** políticas e práticas em torno do envolvimento de funcionários e voluntários;
- **Modelo de negócio:** lógica económica de uma organização.

A partir destas cinco categorias foram definidos pelos autores trinta e dois fatores que refletem a complexidade das organizações orientadas por missões de natureza social.

Com base neste modelo concetual Ceptureanu, Ceptureanu, Bogdan, & Radulescu (2018) construíram um instrumento cujas variáveis independentes são compostas pelos 32 fatores acima mencionados, e a variável dependente é a sustentabilidade organizacional. Através deste modelo analisaram a perceção de sustentabilidade dos gestores em 81 organizações sem fins lucrativos na Roménia. Os resultados indicaram que a estratégia e o modelo de negócio são os fatores que mais se associam à sustentabilidade.

O objetivo desta dissertação consiste, não só, em levar a cabo um estudo similar ao descrito anteriormente, traduzindo e adaptando o instrumento à realidade portuguesa, mas também, acrescentar variáveis independentes consideradas relevantes como as características da organização e aferir como indicadores de sustentabilidade os itens da escala.

A presente investigação, para além de pretender ser um contributo relevante para o conhecimento académico, terá igualmente interesse para a gestão das instituições de solidariedade social do nosso

---

<sup>1</sup> *Success factor analysis, no original*

país, uma vez que para além de procurar compreender e aprofundar o estudo desta temática, contribui para a melhoria das práticas de gestão organizativa em IPSS.

## 1.2 Objetivos

O objetivo principal do estudo consiste em associar as características organizativas e de gestão de IPSS portuguesas a indicadores de sustentabilidade das mesmas. O estudo procura não só descrever e compreender a perceção dos órgãos de gestão de IPSS em relação à sustentabilidade das instituições e a um conjunto de variáveis que traduzem características organizacionais e de gestão, também denominados por fatores de sucesso, como aferir a associação e razão explicativa entre estes fatores e a sustentabilidade económica e social de uma IPSS. Como objetivos específicos definiram-se também:

- Traduzir e validar o instrumento de avaliação usado no estudo “*Sustainability Perceptions in Romanian Non-Profit Organizations: An Exploratory Study Using Success Factor Analysis*” de Ceptureanu et al. (2018), referido acima;
- Contribuir para a compreensão do conceito de sustentabilidade nas instituições sem fins lucrativos, nomeadamente em IPSS portuguesas;
- Descrever a perceção dos órgãos de gestão de IPSS em relação à sustentabilidade destas instituições, assim como aos fatores que lhe estão associados;
- Verificar a associação entre os fatores de sucesso e a sustentabilidade económica e social de uma IPSS;
- Verificar a associação entre as características da organização e a sustentabilidade;
- Aferir a contribuição de cada fator associado à sustentabilidade para a sua variabilidade.

### 1.3 Estrutura do trabalho de investigação

Como forma de atingir os objetivos definidos, o trabalho encontra-se organizado em cinco capítulos e está estruturado da seguinte forma:

- Capítulo da Introdução: são apresentados os objetivos do estudo, a sua pertinência e a estrutura do documento;
- Capítulo de revisão da literatura: é apresentada a contextualização das organizações não lucrativas em Portugal e a sua sustentabilidade. Neste capítulo são apresentadas as organizações não lucrativas, nomeadamente as IPSS, assim como a sua caracterização em Portugal, segundo o modelo teórico de referência. Posteriormente apresentam-se os principais estudos existentes na literatura sobre a sustentabilidade das IPSS, métodos para a medir, fatores associados à mesma e as implicações na sustentabilidade das IPSS.
- Capítulo da metodologia: são apresentados os procedimentos adotados; o tipo de estudo; a formulação das hipóteses; o contexto, população e amostra; a descrição do questionário de recolha de dados; e ainda o plano de análise dos mesmos.
- Capítulo de apresentação e análise dos resultados: são apresentados os resultados com base em estatística descritiva e inferencial.
- Capítulo de discussão dos resultados: nesta secção os resultados obtidos são confrontados com os estudos e evidências existentes na literatura.
- Capítulo da conclusão: são apresentadas as principais conclusões do estudo, limitações encontradas e sugestões para futuras investigações. Na parte final são organizadas as referências bibliográficas e os anexos.

## 2 CONTEXTUALIZAÇÃO: AS ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS EM PORTUGAL E A SUA SUSTENTABILIDADE

Este capítulo pretende rever e apresentar elementos teóricos, conceituais e empíricos relacionados com as organizações do setor não lucrativo e a sua sustentabilidade. Em primeiro lugar procura-se compreender os conceitos: organizações não lucrativas e IPSS. Nesta sequência explicitam-se as especificidades das IPSS no nosso país usando como ponto de partida o modelo conceptual do *Public Interest Management Group*, já referido no capítulo anterior. Em relação à sustentabilidade das organizações não lucrativas, tratando-se de um tema pouco aprofundado na literatura, são apresentados os estudos encontrados no âmbito dos métodos de avaliação da sustentabilidade, dos seus fatores e implicações que lhe estão associados.

### 2.1 Organizações não lucrativas

As organizações sem fins lucrativos são organizações cuja vocação essencial não é o lucro. O seu foco é uma missão que pode ser de âmbito “cultural, educacional, de investigação, de lazer, de apoio social, filantrópica, de defesa de direitos humanos, de defesa de causas ambientais, entre muitas outras possíveis” (Andrade & Campos, 2007, p.15). Apesar de estas organizações não terem como foco o lucro, ao contrário do que muitas vezes se pensa, podem desenvolver atividades lucrativas, em paralelo com as suportadas pela missão (e sem fins lucrativos), como forma de subsidiar estas últimas, garantido sempre que as atividades com vista ao lucro não desvirtuam o sentido da missão.

Segundo a Classificação Internacional para as Organizações sem fins lucrativos (Franco et al., 2008), no grupo dos serviços sociais encontram-se as Instituições Particulares de Solidariedade Social (Andrade & Franco, 2007).

## 2.2 Instituições particulares de Solidariedade Social

Segundo a Segurança social (2018, p.2): “As Instituições Particulares de Solidariedade Social são pessoas coletivas, sem finalidade lucrativa, constituídas exclusivamente por iniciativa de particulares, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de justiça e de solidariedade, contribuindo para a efetivação dos direitos sociais dos cidadãos, desde que não sejam administradas pelo Estado ou por outro organismo público”.

Os objetivos das instituições concretizam-se mediante a concessão de bens, prestação de serviços e de outras iniciativas de promoção do bem-estar e qualidade de vida das pessoas, famílias e comunidades, nomeadamente nos seguintes domínios:

- Apoio à infância e juventude, incluindo as crianças e jovens em perigo;
- Apoio à família;
- Apoio às pessoas idosas;
- Apoio às pessoas com deficiência e incapacidade;
- Apoio à integração social e comunitária;
- Proteção social dos cidadãos nas eventualidades de doença, velhice, invalidez, morte e em todas as situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho;
- Prevenção, promoção e proteção da saúde, através da prestação de cuidados de medicina preventiva, curativa e de reabilitação e assistência medicamentosa;
- Educação e formação profissional dos cidadãos;
- Resolução dos problemas habitacionais das populações;
- Outras respostas sociais, desde que contribuam para a efetivação dos direitos sociais dos cidadãos (Segurança social, 2016).

### 2.2.1 IPSS em Portugal

Um estudo levado a cabo por Mendes (2018), promovido pela CNIS, indica a existência de 5647 IPSS ativas atualmente em Portugal. Após análise das listagens presentes na segurança social e verificação de atividade, destas 5647, 3364 são associações, 161 cooperativas, 252 fundações, 85 mutualidades de solidariedade social, 174 casas do povo, 1017 centros sociais paroquiais, 219 institutos de organização religiosa e 375 misericórdias.

Estas instituições são “agrupadas em federações, uniões e confederações, com respostas para acolhimento institucional para crianças e jovens em perigo e alojamento social de emergência, com cantinas sociais, casas de abrigo, centros (de acolhimento, de convívio, de dia e de noite para pessoas idosas, de apoio à vida e a toxicodependentes, de apoio familiar e aconselhamento parental, comunitários e protocolares, de atividades ocupacionais e de tempos livres), com creches, cuidados continuados integrados, jardins de infância, lares (residenciais, de infância e juventude ou pessoas idosas) e serviços de apoio domiciliário (...) que no seu conjunto, constituem o setor social solidário” (Maia, Lino in Mendes, 2018, p. 2).

A região norte é a que detém maior número de entidades não lucrativas de apoio social, seguida da região centro e área metropolitana de Lisboa, sendo que o Alentejo e o Algarve são as regiões com menor número de equipamentos de entidades não lucrativas (Carta Social, 2016).

#### ❖ Respostas sociais

“As repostas sociais podem ser entendidas como um conjunto de atividades e/ou serviços desenvolvidos em equipamentos sociais, ou a partir destes, para apoio a pessoas e famílias.” (Carta Social, 2016, p.16). Estas surgem como respostas dirigidas aos diferentes grupos alvo ou domínios, mencionados acima.

Apresentam-se alguns exemplos de respostas sociais por população alvo (carta Social, 2016) no sentido de melhor caracterizar a intervenção destas organizações na comunidade.

- Serviços dirigidos a Crianças e jovens:
  - Creches;
  - Educação pré-escolar;
  - Centro de atividades de Tempos Livres;
  - Centro de Acolhimento Temporário;
  - Lar de Infância e Juventude;
  - Centro de Apoio Familiar e Acolhimento Parental.
- Serviços dirigidos a crianças, jovens e adultos com deficiência:
  - Centro de Atividades Ocupacionais (CAO);
  - Lar Residencial;
  - Residência Autónoma;
  - Serviço de Apoio Domiciliário;
  - Apoio em Regime Ambulatório;
  - Lar de Apoio;

- Centro de Atendimento, Acompanhamento e Reabilitação para Pessoas com Deficiência e Incapacidade (CAARPD).
- Serviços dirigidos a pessoas idosas:
  - Estrutura Residencial para Pessoas Idosas (ERPI);
  - Centro de Dia;
  - Serviço de Apoio Domiciliário para idosos (SAD);
  - Centro de Convívio;
  - Centro de Noite;
  - Acolhimento Familiar para Pessoas Idosas.
- Serviços dirigidos à família e Comunidade:
  - Centro de Alojamento Temporário (CAT);
  - Comunidade de Inserção;
  - Casa Abrigo;
  - Refeitório/Cantina Social;
  - Atendimento/Acompanhamento Social.

A distribuição geográfica destas respostas não é uniforme no nosso país. A região norte regista um maior peso relativo de todas as repostas, para todos os grupos alvo, excetuando a população idosa que apresenta maior número de respostas sociais na região centro (carta Social, 2016). Segundo dados de um inquérito aplicado às IPSS aquando do projeto ESSIS (2012), “as cinco principais respostas sociais oferecidas por 79% das IPSS englobam os Serviços de Apoio Domiciliário (21,7%), os Centros de Dia (16,6%), as creches / jardins-de-infância (15,2%), os lares de Idosos (13,6%) e as ATL (11,9%)” ( Soares, Fialho, Chau, Gageiro, & Pestana, 2012b, p.3).

Os Serviços de Apoio Domiciliário (SAD) e os Centros de Dia (CD) encontram-se principalmente nas regiões rurais e em IPSS de menor dimensão. Este facto comprova a elevada associação entre as duas respostas. O SAD é a resposta social onde se sentem as principais dificuldades, tanto financeiras como de funcionamento, logo seguido do CD (Soares, Fialho, Chau, Gageiro, & Pestana, 2012b).

A creche/ jardim de infância, apresenta maior concentração essencialmente na região do grande Porto. Os lares de idosos, Estrutura Residencial para Pessoas Idosas, encontram-se essencialmente em zonas rurais e na grande Lisboa, e é a resposta social com maior número de utentes em lista de espera. As ATL situam-se essencialmente na região metropolitana do Porto (Soares, Fialho, Chau, Gageiro, & Pestana, 2012b).

Em relação à dimensão das IPSS: os SAD e os CD encontram-se essencialmente em “IPSS com 5 a 20 trabalhadores (31,4% vs. 22,8%); as creches têm sobretudo entre 21 e 50 trabalhadores (21,6%); os ATL dispõem principalmente de 21 a 50 trabalhadores (13,3%) e entre 51 a 100 trabalhadores (16,5%); enquanto os lares de idosos têm maioritariamente entre 21 a 50 trabalhadores (17,3%) e mais de 101 trabalhadores (16,1%)” ( Soares et al., 2012b, p.16).

A maioria dos lares de idosos (18,9%) pertencem a misericórdias, sendo as restantes respostas sociais distribuídas de forma semelhante em todas as IPSS.

#### ❖ **Caraterização segundo o *Success Factor Analysis***

De seguida caraterizar-se-ão as IPSS portuguesas segundo o modelo conceptual, *Success Factor Analysis*, apresentado por (Schaffer et al., 2015).

O *Success factor analysis* é baseado em cinco principais atributos e práticas organizacionais ou fatores de sucesso, que agregados, segundo a experiência e estudo dos autores, traduzem um retrato abrangente de uma organização. São eles:

- **Estratégia:** qualquer abordagem sistemática para mapear a atividade comercial futura de uma organização;
- **Cultura:** as crenças, valores, expectativas, regras e práticas predominantes de uma organização;
- **Operações:** mecanismos associados à administração e prestação de serviços;
- **Pessoas:** políticas e práticas referentes ao envolvimento de funcionários e voluntários;
- **Modelo de negócio:** lógica económica de uma organização (Schaffer, 2015c).

#### ✓ **Estratégia**

As IPSS estão obrigadas por lei a apresentar anualmente o plano e relatório de atividades (Diário da República, 1996).

O plano de atividades, “para definir a estratégia, hierarquizar opções, programar ações e afetar e mobilizar os recursos” (Diário da República, 1996, p. 3398). O relatório de atividades tem como objetivo “relatar o percurso efetuado, apontar os desvios, avaliar os resultados e estruturar informação relevante para o futuro próximo” (Diário da República, 1996, p. 3398). Ambos os documentos devem ser disponibilizados a todos os potenciais interessados.

Não foram encontradas evidências na literatura da existência de planos estratégicos nem da obrigatoriedade para o fazer, no entanto, aquando da pesquisa de relatórios de contas nos *sites* das

instituições verificou-se a existência de alguns documentos que indiciavam um plano estratégico para o decorrente triênio, correspondente ao tempo de permanência dos órgãos sociais.

#### ✓ Cultura

A missão, visão e valores são a base da cultura organizacional direcionando a instituição para o seu público alvo e objetivos principais.

A denominação fiscal tem bastante influência nas práticas predominantes, rotinas e crenças de uma organização e por consequência dos seus utentes.

“As instituições revestem uma das seguintes formas jurídicas:

- Associações de solidariedade social;
- Associações mutualistas ou de socorros mútuos;
- Fundações de solidariedade social;
- Irmandades da Misericórdia;
- Institutos de Organizações ou Instituições da Igreja Católica, designadamente Centros Sociais Paroquiais e Caritas Diocesanas e Paroquiais” (Segurança social, 2016).

Segundo o estudo de Franco et al. (2008) as organizações não lucrativas podem assumir funções de serviços e funções de expressão. A primeira prende-se com o fornecimento de serviços diretos, a segunda com a manifestação “de valores, interesses e crenças culturais, espirituais, profissionais ou políticas” (Franco et al., 2008, p.20,). Em Portugal, assim como internacionalmente, segundo o mesmo estudo, ganham relevância as funções de serviço, ou seja, a prestação de serviços concretos.

#### ✓ Operações

Cada instituição deve deter órgãos sociais, uma parte deles dedicada à administração, a direção, competindo-lhe gerir e representar a instituição; e outro de fiscalização, que deverá vigiar o cumprimento da lei e dos estatutos; cada um deles constituído por um número ímpar e deste um deve ser presidente (Diário da república, 2014).

O acordo de cooperação entre a organização e a Segurança social define o número mínimo de profissionais, assim como a obrigatoriedade de deter um diretor técnico e elementos dotados de categorias profissionais específicas como: um animador sociocultural ou educador social ou técnico de geriatria, um enfermeiro, ajudantes de ação direta, encarregados de serviços domésticos, cozinheiros, ajudantes de cozinheiros, empregado auxiliar, entre outros (Ministério da Solidariedade e da segurança Social, 2012).

É também exigido que um diretor técnico tenha formação superior, competindo-lhe dirigir o estabelecimento tendo em conta a programação de atividades, organização e supervisão do pessoal e definição de um modelo de gestão adequada ao bom funcionamento do estabelecimento (Ministério da Solidariedade e da segurança Social, 2012).

A organização interna varia também segundo a denominação fiscal.

✓ Pessoas

Em 2010 o número de trabalhadores nas atividades de apoio social, com e sem alojamento, rondava as 114000 pessoas, tendo vindo a crescer nos anos transatos. O número médio de trabalhadores é significativamente maior nas grandes metrópoles, quando comparado com as zonas rurais (Soares, Fialho, Chau, Gageiro, & Pestana, 2012a).

No que concerne às habilitações, predominam as baixas qualificações, 42,2% dos profissionais são qualificados e apenas 9% são quadros superiores (Soares et al., 2012a).

Quanto à permanência dos trabalhadores na organização, os dados indiciam que 42% dos trabalhadores se encontram a trabalhar na mesma organização há 4 ou menos anos. No entanto, 10% dos mesmos permanecem há mais de 20 anos e predominam os trabalhadores a tempo inteiro (Soares et al., 2012a).

Com base no estudo “*O setor não lucrativo Português numa perspetiva comparada*” a percentagem de voluntários na força de trabalho das organizações da sociedade civil é inferior em Portugal quando comparado com a maioria dos países desenvolvidos” (Franco et al., 2008, p.19,). Os voluntários encontram-se essencialmente nos corpos sociais e são mais frequentes em zonas rurais (Soares et al., 2012a).

Segundo um estudo levado a cabo por Mendes (2018) apenas 3,59% dos rendimentos de uma IPSS advém de subsídios e donativos de pessoas e entidades privadas, este facto pode dever-se à fraca capacidade das instituições em angariar fundos e/ou à fraca propensão das empresas e das pessoas em contribuir (Mendes, 2018).

✓ Modelo de negócio

Como já foi referenciado as IPSS são organizações sem fins lucrativos, pelo que, o seu objetivo não passa por gerar lucro, mas sim concretizar a sua missão. Para o fazer contam com fundos provenientes do Estado, fontes de financiamento público, agindo como “parceiros sociais” com partilha de interesses e repartição de obrigações e responsabilidades. A operacionalização desta parceria ocorre através dos acordos de cooperação estabelecidos entre o Ministério da Solidariedade e Segurança Social (SS) e as instituições; estes permitem o subsídio das despesas de funcionamento, nas respostas sociais tipificadas,

através de um montante mensal por utente, em função da resposta social em que este está inserido (Segurança Social, 2018). Os acordos de cooperação garantem a comparticipação mensal da Segurança Social à IPSS, tornando-se uma fonte financeira estável (Silva et al., 2014). Outras entidades públicas como autarquias, institutos de emprego e formação profissional, ministérios da saúde e fundos comunitários são também exemplos de financiamentos públicos com os quais uma IPSS pode contar (Silva et al., 2014). Além deste financiamento as IPSS têm isenção de algumas taxas tributárias, redução de taxas contributivas, subsídios diversos, entre outros apoios (Segurança Social, 2018).

As fontes de financiamento privado prendem-se com a comparticipação dos utentes e dos seus familiares (calculada tendo em conta os rendimentos mensais do agregado familiar, a resposta social e os serviços de que usufruem); com as quotizações pagas pelos associados das IPSS; e com os empréstimos (Silva et al., 2014).

Segundo a CNIS, encarar o Estado como financiador primário torna-se um obstáculo, uma vez que os recursos públicos tendem a escassear, sendo necessário responder às necessidades sociais com base em apoios financeiros mais diversificados (Sousa, 2013).

O *fundraising* e o *crowdfunding* são exemplos desta diversificação, apesar de cada vez mais utilizados, são ainda uma parcela mínima no financiamento das IPSS em Portugal (Gonçalves, 2017).

De referir que os preços praticados pelas instituições “podem não garantir a cobertura total dos custos, afetando a viabilidade económica da instituição” (Silva et al., 2014, p.36.). Mendes (2011) afirma que os bens e serviços são fornecidos “abaixo do seu preço de custo, permitindo o acesso aos mesmos a pessoas que não teriam se tivessem de pagar por eles aos preços de mercado livre” (p.13.). Com base neste cenário é fácil compreender que a situação financeira das IPSS pode ser bastante débil. Estudos da CNIS indiciam que a situação financeira da maioria das IPSS de Portugal é ainda deficitária, no entanto parece haver uma tendência para a contenção de custos, para o aumento da importância das receitas provenientes de serviços prestados e da rentabilização do património no total das receitas das IPSS (Sousa, 2013).

A conjuntura económica tem um impacto significativo no funcionamento das IPSS, seja pelo agravamento das situações de carência social seja pela redução das comparticipações da Segurança Social. Nestas circunstâncias, estas instituições têm de ter capacidade de readaptação constante. As conhecidas necessidades de contenção chegam também aos protocolos de cooperação, no entanto, têm vindo a ser apresentadas medidas de apoio à criação de novas respostas sociais, relacionadas com a (re)construção de infraestruturas, apoios estipulados em programas como o PES, o PARES e POPH (Silva et al., 2014).

Das 553 instituições analisadas no estudo de Mendes (2018), a percentagem de pagamentos dos utentes cobre apenas 30% dos rendimentos, ou seja, por cada euro que é pago pelos utentes, uma IPSS tem de conseguir angariar mais dois euros. Esta variação é superior nos “centros sociais paroquiais seguidos pelas misericórdias, associações, fundações, casas do povo, institutos de organizações religiosas e cooperativas de Responsabilidade Social” (Mendes, 2018, p.79). Com base no mesmo estudo, 42% das IPSS apresentaram resultados líquidos negativos no ano de 2016. O que é um valor considerado elevado; “apesar disto a maioria das instituições é solvável, tem bons níveis de liquidez e baixas taxas de endividamento” (Mendes, 2018, p.81).

No que concerne à divisão dos gastos, os relativos ao pessoal são a componente com mais peso nos custos, o que por sua vez gera um grande impacto na sustentabilidade da IPSS (Mendes, 2018). Os gastos com a energia são também uma fatia significativa dos custos das IPSS, como demonstra a avaliação dos inquéritos realizados por Soares et al. (2012b).

## 2.3 Sustentabilidade das organizações sem fins lucrativos

O conceito de sustentabilidade nas organizações sem fins lucrativos é alvo de múltiplas propostas, sendo que o seu conceito não é definido de forma unânime na literatura. Neste sentido, segue um conjunto de definições de vários autores que ajudaram a compreender a sua complexidade e a clarificar o conceito.

O objetivo de uma organização com fins lucrativos é adquirir lucro e participar no mercado em que está inserida. No entanto para uma organização sem fins lucrativos estes são apenas um meio para atingir o fim, a concretização da missão da organização (Anheier, 2000). Desta forma compreendemos que a sustentabilidade de uma organização não lucrativa está diretamente relacionada com a concretização da sua missão, não sendo possível dissociar estes dois propósitos (Sontag-Padilla, Staplefoote, & Gonzalez Morganti, 2012).

O conceito de sustentabilidade financeira, isoladamente, refere-se à manutenção da capacidade financeira ao longo do tempo, refletindo-se na aptidão de alocar ativos para responder a ameaças e aproveitar oportunidades, mantendo a organização a funcionar em pleno (Bowman, 2011). A sustentabilidade numa organização sem fins lucrativos, como uma IPSS, significa não só ser capaz de ter equilíbrio económico-financeiro (Gajdová & Majdúchová, 2018), mas também que este lhe permita manter a sua missão e valores, ou seja, que lhe permita cumprir os compromissos com os seus clientes e para com a comunidade em que está inserida (Sontag-Padilla et al., 2012).

No estudo de Sousa (2013) a sustentabilidade das IPSS é considerada “no triplo sentido de viabilidade, subsistência e complementaridade: viabilidade das próprias instituições; subsistência, na solução de problemas de pessoas necessitadas; e complementaridade entre as instituições e os grupos de ação social, sem prejuízo da cooperação com outras entidades da sociedade civil e com o Estado” (p.8).

Face ao exposto, o objetivo das organizações sem fins lucrativos passa por equilibrar as finanças com a operacionalização da sua missão. Para garantir o equilíbrio entre a missão, que deve espelhar a justiça e a solidariedade social, e a dimensão económico-financeira, a organização tem que rentabilizar os recursos humanos, financeiros e materiais (Silva et al., 2014) e cumprir de forma eficaz e eficiente a sua missão (Azevedo, Franco, & Meneses, 2012). Neste sentido as avaliações relativas à sustentabilidade devem passar então pela apreciação da eficácia, ou seja, se os resultados estão a ser atingidos, e da eficiência, se são utilizados o mínimo de recursos possível para que isto aconteça, no cumprimento da sua missão (Sontag-Padilla et al., 2012).

De acordo com Gajdová & Majdúchová (2018), a sustentabilidade de uma organização prende-se com a sua capacidade de garantir financiamento e deter várias fontes de rendimento como forma de manter a atividade de acordo com a sua missão, estabelecendo critérios transparentes, fidedignos e satisfatórios para o alcance da sustentabilidade financeira. Falconer (1999) vai ao encontro deste conceito definindo a sustentabilidade organizacional como “a capacidade de captar recursos (...) de maneira suficiente e continuada, e utilizá-los com competência, de maneira a perpetuar a organização e permiti-la alcançar os seus objetivos” (p.18). Já Armani (2001) sublinha a capacidade de reinvenção à medida que surgem os desafios na sustentabilidade.

A sustentabilidade pode ser abordada sob duas dimensões: a) o enfoque na gestão que se prende com a atuação de uma instituição consoante os recursos que tem disponíveis como forma a garantir a máxima eficiência e eficácia (Júnior, Faria, & Fontenele, 2009); b) o enfoque sistémico, que assenta na qualidade e adequação dos serviços à comunidade em que se insere (Cunha, 2017; Marques, 2014).

O estudo de Ceptureanu et al. (2018), condensou diferentes formas de perceber a sustentabilidade que constituem uma síntese da literatura analisada. Concretamente os estudos centram-se em três perspetivas:

- 1. Dimensões da sustentabilidade consideradas basilares à sobrevivência da organização:** viabilidade financeira e crescimento económico a longo prazo que se traduzem em indicadores como a liquidez ou a solvência; qualidade do serviço; e a capacidade de identificar e medir as características da entidade que garantem a sua sustentabilidade (por exemplo, a capacidade de gestão e liderança, os recursos humanos qualificados, etc.).
- 2. Fases da criação de valor:** *inputs* (recursos existentes), capacidade organizacional (uso dos recursos), *outputs* (a forma como as atividades desenvolvidas contribuíram para o cumprimento da missão) e os resultados ou mudanças após intervenção (contribuição para o público-alvo, aos níveis comportamental e ambiental, assim como a satisfação do cliente).
- 3. Sustentabilidade em termos de sucesso ou falha:** o sucesso pode ser entendido pelo grau de cumprimento da missão, no entanto, esta é normalmente abstrata e vaga o que dificulta a sua mensuração, não havendo consenso na literatura acerca desta temática.

### 2.3.1 Métodos de avaliação da sustentabilidade em organizações sem fins lucrativos

Os estudos sobre as medidas para avaliar a sustentabilidade de uma organização não lucrativa não são claros, não havendo, ao contrário das organizações lucrativas, uma forma concreta de determinar e quantificar a sustentabilidade neste setor. De seguida apresentam-se estudos que, usando indicadores económicos e/ou sociais, pretendem aferir a sustentabilidade de organizações do setor não lucrativo.

Num estudo realizado em Portugal por Mourão & Gonçalves (2018), com o objetivo de avaliar a sustentabilidade financeira de IPSS do distrito de Bragança, foram usados os seguintes indicadores financeiros:

- EBITDA, sigla em inglês, lucros antes de impostos, depreciações e amortizações, que permitiu a avaliação da *performance* operacional;
- Autonomia financeira, que põe em evidência a proporção dos ativos que são financiados pelo património da organização;
- Endividamento total, objetivando o cálculo das doações no financiamento da organização;
- Valor da liquidez geral;
- Fundo de maneio;
- Rentabilidade líquida da atividade de forma a perceber a evolução dos resultados e atividade ao longo do tempo;
- Rendibilidade do ativo que avalia a eficiência e capacidade de gestão dos ativos da organização.

Os autores concluíram que as IPSS de Bragança: são financeiramente dependentes do Estado, ou seja, a sua missão ficaria comprometida sem esta fonte de financiamento; apresentam maioritariamente as suas receitas superiores às despesas; exibem a autonomia financeira tendencialmente alta; detêm a taxa de endividamento genericamente baixa; possuem os ativos correntes normalmente superiores aos passivos correntes; têm, na sua maioria, a rendibilidade dos ativos positiva; 35% das organizações observadas, gozam um valor de liquidez negativo.

Segundo a revisão do estudo de Prentice (2016) existem quatro indicadores financeiros que medem a performance financeira de uma organização não lucrativa: a solvabilidade, que é um indicador de consistência; a liquidez, que consiste nos recursos que podem ser rapidamente convertidos em dinheiro; a rentabilidade, que mostra o montante após contabilizar as despesas, este tem grande importância na

sustentabilidade a longo prazo; e a margem, que se refere à eficiência dos ganhos e representa a sustentabilidade a curto prazo.

Tuckman e Chang (1991) descreveram indicadores de vulnerabilidade financeira, para o risco da continuidade dos serviços, para uma organização do setor não lucrativo: os saldos de patrimônio inadequados ou baixos; a concentração de receita, evidenciando a importância das fontes de financiamento; os reduzidos custos administrativos, uma vez que, uma organização com elevados custos administrativos, aquando do choque, reduz nestes em vez de reduzir na qualidade ou na oferta de serviços (Greenlee & Trussel, 2000). Estes autores usaram quatro rácios para definir se uma organização sem fins lucrativos é ou não “financeiramente vulnerável”: o quociente entre o capital próprio e as receitas totais; o quociente entre superavit total (diferença entre receitas e despesas) e as receitas totais; o quociente entre despesas administrativas e o total de despesas; e o índice de *Herfindahl* de concentração de receitas (Bowman, 2011). Desde Tuckman e Chang (1991) outros estudos como o de Greenlee & Trussel (2000), Trussel (2002), Bowman (2011) desenvolveram, estenderam, adaptaram e testaram o trabalho, testemunhando o crescimento da importância da sustentabilidade das organizações em todo o mundo (Schatterman & Waymire, 2017).

Através de rácios financeiros, os autores anteriores tiraram ilações acerca da performance, vulnerabilidade e sustentabilidade de organizações não lucrativas, no entanto, Greenlee & Trussel (2000) chamam a atenção para a validade do uso dos construtos financeiros isoladamente aquando do cálculo da sustentabilidade de uma organização não lucrativa, tal como fez Prentice (2016).

Segundo múltiplos estudos, a sustentabilidade de uma entidade não lucrativa não pode ser capturada por medidas individuais, uma vez que é multidimensional (Ceptureanu et al., 2017). Lecy, Schmitz, & Swedlund (2012) no seu estudo sobre a eficiência das organizações não lucrativas e não governamentais concluíram igualmente que as medidas unidirecionais não são úteis, ou seja, a interdisciplinaridade é essencial numa avaliação.

Assim sendo, a determinação da sustentabilidade terá de passar pela triangulação entre termos financeiros e não financeiros relacionados com a missão de cada organização (Ceptureanu et al., 2017). Segundo o estudo de Lecy, Schmitz, & Swedlund (2012), a eficiência é dominada por conceitos e medidas teóricas sendo os estudos empíricos raros, e mesmo nestes a operacionalização da eficiência não é facilmente descrita. Estas conclusões sublinham a escassez de estudos empíricos e a dificuldade de avaliar a sustentabilidade em organizações não lucrativas.

Com o objetivo de determinar critérios para a eficácia organizacional e definir determinantes para a sustentabilidade, Iwu, Kapondoro, Twum-Darko, & Tengeh (2015) reuniram membros de organizações

não lucrativas para discutir este tema. Estes concluíram que os critérios financeiros são úteis para determinar o *status* financeiro e os critérios não financeiros são igualmente indispensáveis para verificar a eficácia. No entanto, os primeiros são relativamente fáceis de aplicar, já os segundos carecem de métodos concretos para avaliação. Esta dificuldade advém também da existência de múltiplos fatores (políticos, económicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais) que influenciam bastante a eficiência das organizações.

A preocupação em medir e gerir o desempenho organizacional levou Kaplan (2001) a adaptar o *Balanced Scorecard*, ao setor sem fins lucrativos através de vários exemplos de implementação real. O *Balanced Scorecard* no setor lucrativo é um instrumento que agrupa um conjunto de medidas a tomar de acordo com quatro perspetivas/focos: a financeira, a interna, a do cliente e a do crescimento organizacional. Ao organizar o plano estratégico desta forma ficam mais claras as falhas, capacidades, motivações, podendo ser espelho da sustentabilidade. Com base nesta dinâmica o investigador delineou um instrumento para cada uma das organizações com base na observação, análise documental e conversa com dirigentes das mesmas, adaptou os focos, definiu um conjunto de objetivos estratégicos para cada foco e um conjunto de indicadores objetivos para aferir a sua realização. Apesar do modelo contemplar um leque variado de focos e dos exemplos dados no artigo em estudo terem, na sua maioria, sucesso com este modelo, este requer adaptação a cada organização, não sendo então generalizável ao setor e por isso pouco prático.

Cortis & Lee (2018) usaram uma análise de regressão logística para explorar os fatores que determinam a sustentabilidade. Estes autores usam como indicador de sustentabilidade: ter acesso a dinheiro ou outros ativos líquidos, suficientes para sustentar pelo menos 3 meses de gastos. Como variáveis independentes usaram o tamanho da organização através do número de trabalhadores e utentes; o tempo de existência da instituição e a variabilidade das fontes de rendimento. Estes assumiram a debilidade do seu indicador de sustentabilidade ser unicamente financeiro fazendo referência ao dinamismo de uma instituição não lucrativa, assim como à importância do indicador usado para a compreensão da relação entre as características da organização e a sua capacidade financeira. Concluíram que as instituições mais dependentes de subsídios públicos são menos propensas a ter 3 meses de gastos cobertos; que ao contrário de outros estudos o tamanho da instituição não tem qualquer associação com a sua sustentabilidade; que as organizações mais jovens têm menos probabilidade de deter ativos que cubram os gastos de 3 meses.

Schaffer (2015c), o autor do *success factor analysis*, já mencionado, e a sua equipa desenvolveram em paralelo um Índice de Sucesso Organizacional (OSI), que serve como pontuação padronizada (Schaffer, 2015c). Este novo indicador é composto pelas seguintes dimensões:

- Resultados e impacto – 50% - resultados da eficácia da sua missão no seu subsector;
- Crescimento – 20% - crescimento organizacional nos últimos 5 anos;
- Saúde financeira – 30% - desempenho operacional e liquidez financeira no período de 4 anos.

A equipa construiu desta forma uma ferramenta que permite associar os fatores de sucesso à sustentabilidade organizacional tendo em conta não só fatores económicos como a eficácia da missão. Como forma a testá-la, o grupo de Seattle realizou um estudo exploratório (Schaffer, 2015a), com 40 organizações sem fins lucrativos. Este evidencia a estratégia como o fator que está relacionado fortemente com a sustentabilidade de uma organização sem fins lucrativos, assim como a necessidade de fontes de rendimento variadas relacionado com o fator modelo de negócio; em relação às operações, a organização dos dados, a existência de sistemas de controlo de qualidade e o nível de investimento em formações são as variáveis com maior correlação com o OSI; a permanência do pessoal, a capacidade de *accountability*, a definição clara de cargos e o recrutamento de técnicos com formação são as variáveis associadas à sustentabilidade no que concerne ao fator pessoas; em relação à cultura destaca-se o foco de negócio e predominância dos valores da organização na gestão.

O estudo de Ceptureanu, Ceptureanu, Bogdan, & Radulescu (2018) analisou a perceção dos gestores face às questões relacionadas com a sustentabilidade de organizações sem fins lucrativos na Roménia. Para este efeito construíram um instrumento usando como modelo conceptual os *Success Factor Analysis* de Schaffer (2015b). Este instrumento é constituído por duas escalas entre as quais se pretende estabelecer a associação entre as variáveis dependente e independentes, a primeira escala contempla os cinco fatores de sucesso, com 32 itens, variáveis independentes; a outra é o indicador referente à sustentabilidade organizacional, com 9 itens, variável dependente. A cada item os gestores teriam de responder numa escala de Likert de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). Ceptureanuet al., (2018) aplicaram o questionário a 81 responsáveis de 42 organizações não lucrativas

Com o seu estudo concluíram que as variáveis com maior correlação com a sustentabilidade são: a clareza na avaliação do desempenho relacionado com o fator de sucesso pessoas; a diversidade de fontes de rendimento, a intencionalidade dos contributos dos relatórios internos e o contributo dos donativos individuais para as receitas totais da organização, correspondentes ao modelo de negócio, sendo este o fator de sucesso com correlação superior com a sustentabilidade; orientação de dados em

operações, eficiência das operações e processos de tomada de decisão cujo fator é operações; a maioria das variáveis relacionadas com o fator de sucesso estratégia; e a cultura obteve resultados difusos. Conclui-se assim que as variáveis ligadas à estratégia e ao modelo de negócio foram consideradas pelos respondentes como as que mais estão associadas à sustentabilidade organizacional.

### 2.3.2 Fatores associados à sustentabilidade de uma organização sem fins lucrativos

De seguida apresentam-se alguns estudos encontrados na literatura e considerados relevantes, sobre os fatores que estão associados à sustentabilidade de organizações não lucrativas.

Sontag-Padilla, Staplefoote, & Gonzalez Morganti (2012) destacam alguns desafios importantes que poderão contribuir para a sustentabilidade financeira de organizações sem fins lucrativos: desenvolver planos de captação de recursos reduz o risco de dependência de fontes de financiamento externas; apostar no *marketing* e *branding* para promover a missão social como forma de a comunicar aos financiadores e à comunidade; estabelecer parcerias; disponibilizar informação atualizada e organizada acerca das operações e finanças organizacionais de forma a que os financiadores percebam facilmente onde foram usados os seus recursos investidos na organização; e promover o envolvimento da comunidade.

Tendo em conta a dificuldade em mensurar a performance do setor não lucrativo, Sawhill & Williamson (2001), desenvolveram um estudo no qual evidenciaram três áreas principais para quantificar o sucesso: impacto, atividade e capacidade. Com base nas dimensões enunciadas entrevistaram elementos de trinta organizações para aferir a essência da avaliação da performance no setor não lucrativo, ou seja, o que deve estar na base desta avaliação. O estudo concluiu que: avaliar a missão está diretamente relacionado com a mensuração das metas a que se propõem atingir, ou seja, a missão deve ser orientada para os resultados que se pretendem conseguir e a partir daí avaliar o progresso; manter as medidas simples e fáceis de comunicar de modo a facilitar a mensuração dos seus resultados; as medidas devem servir de *marketing*, ou seja, as metas devem evidenciar o foco da organização, devem ser usadas para intensificar os donativos e parcerias e estes devem ser incentivados através da transparência dos resultados obtidos; as decisões do dia a dia assim como a estratégia a longo prazo devem refletir a missão da organização.

Arshad, Samad, Kamaluddin, & Roslan (2016) através do seu estudo, cujo objetivo é compreender a função do capital intelectual na sustentabilidade de organizações sociais na Malásia, concluíram através da análise documental, que os elementos com mais peso na sustentabilidade eram as rotinas

organizacionais, os procedimentos e a cultura na medida em que são elementos considerados estruturais numa organização social.

Com o objetivo de providenciar mais informação sobre a sustentabilidade das organizações não lucrativas na Eslováquia, Gajdová & Majdúchová (2018), tendo como base a metodologia criada pelas organizações *Nature conservancy* (USA) e Mango (UK), realizaram um estudo cujas conclusões apontam para o planeamento financeiro sólido, a manutenção de relações estáveis e de longo prazo com todos os *stakeholders*, a diversificação das fontes de receita, a transparência financeira orientada para o estabelecimento de parcerias, e a avaliação da performance são fatores importantes na sustentabilidade das organizações.

Strang (2018) no seu estudo coligiu informação sobre os fatores de sucesso em organizações não lucrativas e a opinião de membros de 44 organizações nos EUA e obteve nove fatores base: a liderança e estrutura, o planeamento estratégico, a documentação dos procedimentos, a gestão dos recursos humanos e tecnológicos, a gestão financeira, as práticas de prestação de contas, a ética e comunicação profissional, as iniciativas de captação de recursos e marketing, e a avaliação do desempenho.

Segundo Andrade & Campos (2007) o voluntariado, o estabelecimento de parcerias e a prestação de contas são três desafios chave no setor não lucrativo. O voluntariado em Portugal, quando comparado com outros países da Europa parece ter margem para evoluir. No entanto o desafio centra-se na consciencialização das pessoas para a importância da sua colaboração, e a preparação das organizações para receber e acompanhar os voluntários. A responsabilidade social das empresas é um tema da atualidade que abre portas às organizações sem fins lucrativos. Neste sentido, o estabelecimento de parcerias com empresas representa uma boa prática de gestão, bem como a compreensão do benefício mútuo. Segundo os mesmos autores a prestação de contas tem relevância especial no âmbito das organizações não só para os doadores, para os quais esta informação clarifica o proveito do donativo, mas também para o público em geral, uma vez que, estas organizações estão isentas de impostos, o que por sua vez dá o direito a qualquer cidadão de conhecer o fim dado às suas contribuições fiscais. Uma organização sem fins lucrativos deve manter os níveis de transparência que garantem relações de confiança, fundamentais para a sustentabilidade a longo prazo de uma organização.

Callen, Klein, & Tinkelman (2010) no seu estudo sublinham a importância da existência de relatórios de sustentabilidade e performance das organizações não lucrativas, relatórios abrangentes podem oferecer informações práticas e valiosas para as próprias organizações, clientes, funcionários, financiadores e para a comunidade em geral. Existe uma variedade de abordagens práticas para relatórios de

sustentabilidade (por exemplo GRI, *Accountability* e ISO) que podem contribuir para uma melhor prestação de contas e desempenho das Organizações sem fins lucrativos.

Um estudo realizado por Sousa (2013) com o apoio do Millennium BCP e promoção da CNIS, descreve um conjunto de recomendações, tais como: a importância da formação em gestão dos órgãos sociais, assim como, do voluntariado especializado; a diversidade de fontes de receita como forma a não depender maioritariamente das contribuições públicas, por exemplo através de parcerias, da rentabilização do património móvel e imóvel, da redução de custos e aumento de eficiência na utilização de recursos e a partilha de recursos humanos especializados; a avaliação do impacto das respostas sociais no sentido de corrigir e melhorar as formas de intervenção social; criação de lojas solidárias e ou hortas sociais; a oferta de serviços em rede com instituições e grupos congéneres, como forma de eliminar a sobreposição de serviços e criar serviços que vão ao encontro das necessidades da população; criação de formas de intensificar o diálogo e cooperação entre instituições de apoio social; aposta em parcerias com empresas e órgãos públicos como autarquias, bombeiros e outras instituições sociais; e investimento no marketing social.

A profissionalização dos quadros dirigentes, a diversificação de fontes de rendimento, a renegociação dos contratos de fornecimento de produtos e serviços, o estabelecimento de parcerias e a racionalização da oferta de serviços são questões consideradas importantes por Soares, Fialho, Chau, Gageiro, & Pestana (2012), assim como, a adequação de ofertas segundo grupos-alvo e a adoção de práticas de marketing social. No mesmo estudo foram sublinhados indicadores de boas práticas de sustentabilidade, nos quais se dá relevância: ao número de trabalhadores qualificados, com experiência e formação técnica adequada; relação custo/benefício por utente; tempo de permanência em lista de espera; custo de energia no total de custos; tempo de atividades lúdicas; número de horas de visitas; fontes de receitas; formação profissional; parcerias; utilização das tecnologias como auxílio à gestão e funcionamento; definição concreta de funções para cada trabalhador; existência de plano de manutenção das instalações; existência de um sistema de vigilância; metodologia de avaliação da satisfação dos colaboradores, familiares e utentes; e dados relativos ao desempenho financeiro da resposta social.

Mendes (2011) reuniu um conjunto de estratégias de sustentabilidade para organizações da economia social baseadas: na fidelidade à missão e valores; no apelo às contribuições voluntárias dando a garantia de que o seu uso fará com que se mantenham os serviços; na capacidade para receber voluntários e criar um espaço para se construírem relações interpessoais saudáveis; no desenvolvimento de relações de cooperação com as comunidades em que estão inseridas; na melhoria da qualidade dos serviços e transparência na gestão; na gestão participativa e democrática; na equidade na

distribuição de incentivos aos colaboradores; no desenvolvimento de produtos que complementem as receitas sem prejudicar a missão; na criação de parcerias; na coordenação de esforços entre organizações locais com as mesmas funções junto dos poderes públicos; na racionalidade no uso de recursos; na criatividade; e na proatividade.

Um estudo de caso no contexto do Gana, África, levado a cabo por Okorley & Nkrumah (2012), com objetivo de determinar os principais fatores que podem influenciar as organizações não-governamentais, identifica como fator mais importante para a sustentabilidade organizacional a liderança; outros fatores como a disponibilidade de fundos, recursos materiais de qualidade, desenvolvimento de programas baseados em necessidades e uma gestão eficaz têm também influência na sustentabilidade.

A diversidade de fontes de rendimento; o *marketing* e estratégia; o estabelecimento de parcerias e a articulação com entidades da comunidade; a transparência no uso de recursos e contas e a avaliação da eficácia e eficiência; a profissionalização da equipa dirigente; o voluntariado; a cultura organizacional; e a racionalidade no uso de recursos são os elementos reconhecidos como basilares na sustentabilidade de organizações sem fins lucrativos tendo em conta os estudos enunciados anteriormente.

Da análise cuidada de todos estes estudos é perceptível a abrangência do modelo *Success Factor Analysis*, este contempla a maioria dos elementos mencionados organizando-os em cinco principais fatores, traduzidos em 32 variáveis. O fator “pessoas” destaca o recrutamento equilibrado, o apoio aos trabalhadores, a responsabilização dos profissionais, a permanência do pessoal, a importância da liderança e o envolvimento dos voluntários. O “modelo de negócio” abre portas a assuntos como a diversidade de fontes de receita e o peso de cada componente no total das mesmas, o uso de recursos de acordo com a missão e o processo de tomada de decisão. As “operações” abordam conteúdos relacionados com a organização de dados e o seu uso como base para tomada de decisões, a formação, a eficiência, o controlo de qualidade, a orientação para o cliente e a importância da missão. O fator “estratégia” encontra-se relacionado com as metas a atingir de acordo com a missão, visão e valores de cada organização; o envolvimento dos *stakeholders*; a existência de plano estratégico e a importância das novas fontes de receita. A “cultura” é representativa da importância da filosofia organizacional, da missão, visão e valores assim como da abertura à mudança.

### 2.3.3 Implicações na sustentabilidade de IPSS

Com base na conjuntura interna e externa, a sustentabilidade das organizações não lucrativas acarreta múltiplas implicações. De seguida explicam-se estes enredos de forma a dar a conhecer as principais dificuldades do setor em estudo.

Segundo Mendes (2011) o problema da sustentabilidade das organizações da economia social pode ser agravado pela má gestão destas organizações, mas a sua origem está relacionada com problemas específicos deste tipo de organizações.

As IPSS têm como principal objetivo fornecer bens e serviços a reduzido custo para que todas as pessoas possam suprimir as suas necessidades. Desta forma, para cumprir a sua missão, necessitam de prestar serviços abaixo do seu preço de custo. Outro dos problemas está relacionado com a dificuldade de produzir bens e serviços cujo valor não é facilmente mensurável, e mesmo que seja, uma vez que quem paga os serviços não coincide com quem usufrui dos mesmos, este é um fator que poderá contribuir para a ineficiência na gestão (Mendes, 2011).

Quando comparada com outros setores de atividade, a produtividade dos trabalhadores das IPSS dificilmente pode crescer. No entanto, as remunerações tendem a crescer ao mesmo ritmo que os restantes, sendo que este facto leva ao encarecimento sucessivo da mão-de-obra. Esta realidade é referida por múltiplos autores como um dos desafios ao funcionamento das IPSS e denominado por Mendes (2011, 2018) como a “Enfermidade de *Baumol*”. Outra questão com relevância prende-se com a insuficiência de capital próprio para cobrir possíveis atrasos em pagamentos (Mendes, 2011).

O facto de a direção das IPSS ser, em muitos casos, composta por voluntários representa uma dificuldade acrescida na supervisão e no funcionamento das organizações, traduzindo-se em determinados casos no desleixo dos trabalhadores comparativamente com outras instituições em que a direção está permanentemente presente. Por outro lado o facto de não possuírem ativos sob a organização pode levar ao desleixo, não desempenhando em pleno o exercício da sua competência (Americo M. S. Carvalho Mendes, 2011).

Refere-se igualmente o caso de os profissionais não conseguirem identificar as reais necessidades dos seus utentes e por esse motivo não os canalizar para os serviços adequados, neste caso perder-se-ão recursos o que terá impacto na sustentabilidade de uma instituição (Americo M. S. Carvalho Mendes, 2011).

Em suma, este capítulo apresentou uma breve caracterização das organizações sem fins lucrativos concretamente das Instituições Particulares de Solidariedade Social, com base na informação disponibilizada pela Segurança Social, clarificaram-se as múltiplas denominações jurídicas de uma IPSS, as respostas sociais e público alvo, estas instituições foram também caracterizadas à luz do *success factor analysis*, um conjunto de cinco elementos que juntos traduzem de forma abrangente uma organização sem fins lucrativos. Seguidamente clarificou-se o conceito de sustentabilidade tal como é entendido na

literatura e apresentaram-se estudos que evidenciam possíveis métodos de avaliação, fatores e implicações associados à variável em estudo.

No próximo capítulo apresenta-se o modelo de análise e hipóteses do presente trabalho, bem como as opções metodológicas subjacentes à condução deste estudo.

### 3 METODOLOGIA

Tal como evidenciado nos capítulos anteriores, a importância social e económica das IPSS em Portugal é amplamente reconhecida. Neste sentido e dado o contexto nacional é imperativo compreender o conceito de sustentabilidade nas organizações sem fins lucrativos, assim como os fatores que lhe estão associados.

Este trabalho constitui uma contribuição para a compreensão do conceito de Sustentabilidade em organizações não lucrativas, assim como da sua associação com um conjunto de características organizativas e de gestão.

O método científico é o conjunto de procedimentos adotados com o propósito de atingir o conhecimento, neste sentido, a metodologia deve conter uma descrição clara de todos os procedimentos adotados ao longo do processo de investigação (Hussey & Collis, 2009). A definição dos métodos certos de amostragem, recolha e tratamento de dados definem a veracidade e fiabilidade de um estudo científico, neste sentido, aquando da tomada de decisões há que ter em conta o objeto e o contexto de estudo.

Com base nestas orientações metodológicas, neste capítulo, serão apresentadas as opções seguidas, descrevendo-se cada passo da investigação. Começa-se, então, por dar a conhecer o tipo de estudo; em segundo lugar apresentam-se as hipóteses do estudo; segue-se a informação acerca do contexto; posteriormente, apresenta-se o instrumento de recolha de dados; a população e amostra são apresentados seguidamente; e o capítulo termina com a apresentação dos procedimentos adotados na recolha e análise de dados.

#### 3.1 Tipo do estudo

O paradigma que orienta este estudo é o positivista uma vez que procura factos ou causas dos fenómenos sociais, tem um sentido lógico, preciso, objetivo, sendo que o investigador é um elemento externo ao objeto de estudo (Coutinho, 2014). Atendendo aos objetivos enunciados, nomeadamente a intenção de encontrar relações entre variáveis em estudo, a abordagem quantitativa pareceu ser a mais adequada na medida em que o objetivo do estudo consiste em confirmar as hipóteses apresentadas através da análise estatística (Prodanov & Freitas, 2009).

Trata-se de um estudo transversal, ou seja, pretende-se obter os dados num único momento através da aplicação de um inquérito por questionário, este torna possível a recolha de informação junto de um

grande número de indivíduos, sendo de fácil aplicação e sem custos associados (Hill & Hill, 2008); observacional, na medida em que se objetiva analisar as informações disponibilizadas sem as modificar; correlacional, uma vez que se pretende encontrar relação causal entre as variáveis em estudo; e por fim é ainda realizada uma análise de regressão, onde a variável sustentabilidade é a variável dependente e as restantes variáveis são as independentes (Hussey & Collis, 2009).

## 3.2 Hipóteses

De acordo com os estudos realizados por Ceptureanu et al. (2018) e Schaffer (2015b) os fatores de sucesso (Schaffer et al., 2015) associam-se à sustentabilidade organizacional, essencialmente a estratégia e o modelo de negócio, tal como evidenciado na revisão da literatura. Com base nestes resultados e nos objetivos do estudo, construíram-se as seguintes hipóteses de trabalho:

**Hipótese 1.** Existe uma associação entre o fator “estratégia” e a sustentabilidade.

**Hipótese 2.** Existe uma associação entre o fator “modelo de negócio” e a sustentabilidade.

**Hipótese 3.** Existe uma associação entre o fator “cultura” e a sustentabilidade.

**Hipótese 4.** Existe uma associação entre o fator “pessoas” e a sustentabilidade.

**Hipótese 5.** Existe uma associação entre o fator “operações” e a sustentabilidade.

Segundo o estudo de Cortis & Lee (2018), descrito anteriormente, o tamanho da instituição e o tempo de existência encontram-se também associados à sustentabilidade destas organizações pelo que se considera que estas variáveis possam contribuir para a variável dependente em estudo.

Como indicadores do tamanho da organização consideram-se o número de utentes, trabalhadores e voluntários e ainda o número de acordos de cooperação.

**Hipótese 6.** Existe uma associação entre o número de utentes, trabalhadores e voluntários, assim como, o número de acordos de cooperação e a sustentabilidade.

**Hipótese 7.** Existe uma associação entre o tempo de existência da organização e a sustentabilidade.

Uma vez que o estudo se baseia na opinião dos respondentes pressupõe-se que as variáveis que lhe estão inerentes, como a idade, o nível educacional e o tempo de experiência possam estar igualmente associadas à sustentabilidade organizacional.

**Hipótese 8.** Existe uma associação entre nível educacional e o tempo de experiência do respondente e a sustentabilidade.

As características organizativas como a sua forma jurídica e as suas áreas de atuação parecem igualmente influenciar a sua sustentabilidade.

**Hipótese 9.** Existe uma associação entre as áreas de atuação e a forma jurídica e a sustentabilidade.

**Hipótese 10.** Os fatores analisados contribuem para a explicação da sustentabilidade das organizações.

### 3.3 Contexto, população e amostra do estudo

Este estudo é realizado tendo como base as IPSS portuguesas (incluindo regiões autónomas dos Açores e da Madeira) com acordos de cooperação típicos, atípicos ou de gestão com a segurança social para respostas sociais nas valências de crianças e jovens; crianças e jovens em situação de perigo; crianças, jovens e adultos com deficiência; pessoas idosas; pessoas com doenças do foro mental/psiquiátrico; pessoas sem-abrigo; pessoas com VIH/SIDA e suas famílias; pessoas toxicodependentes; pessoas vítimas de violência doméstica; famílias e comunidade em geral e outras respostas pontuais.

O questionário é dirigido aos elementos da direção, direção técnica ou estruturas de apoio de IPSS Portuguesas.

A técnica de amostragem utilizada é do tipo não probabilístico por conveniência, esta técnica é muito comum e consiste na seleção de uma amostra da população que seja acessível, não sendo utilizado qualquer método estatístico para a seleção. Esta técnica permite maior facilidade operacional e baixo custo.

Foram aplicados os seguintes critérios de seleção dos respondentes do questionário: (i) fazer parte da direção, direção técnica ou estruturas de apoio de uma IPSS; (ii) com disponibilidade para participar no estudo.

### 3.4 Construção do questionário

O inquérito por questionário, apresentado no Anexo A, é composto por 4 partes. A primeira é referente a dados sociodemográficos do respondente, são eles: idade, nível educacional, cargo ocupado e tempo de experiência no cargo. A segunda parte é constituída por questões de caracterização da instituição: nome, localidade, tempo de existência, número de acordos de cooperação, áreas de atuação e números de utentes, trabalhadores e voluntários. A terceira parte é composta pela escala de Ceptureanu, et al. (2018). A escala original foi traduzida e adaptada à realidade portuguesa após obtenção de autorização da parte dos autores, tal como apresentado em Anexo B, conforme indicação nos postulados éticos que devem orientar a conduta dos investigadores (Sousa & Rojjanasrirat, 2011). Ao instrumento traduzido e adaptado à realidade portuguesa deu-se o nome de FaSSt – Fatores de Sucesso para a Sustentabilidade.

A escolha deste instrumento é justificada pelos seguintes fatores:

- Foi criada para o setor não lucrativo, considerando características específicas deste setor;
- Tem em conta o conceito de sustentabilidade apoiado pela maioria dos estudos encontrados na literatura;
- A estrutura descreve múltiplos fatores de todas as áreas de uma organização, que abrangem a maioria da literatura analisada;
- Tem uma forma concreta, que parece incluir o que a maioria dos estudos postulam, para a mensuração da sustentabilidade de uma organização sem fins lucrativos;
- Dimensiona o sucesso numa escala tipo *Likert* que possibilita a sua associação com os fatores de sucesso, também eles traduzidos neste tipo de escala;
- Todos os estudos realizados evidenciam a validade e fiabilidade do instrumento.

O instrumento adaptado é composto por duas escalas: a primeira é referente aos 5 fatores (pessoas, estratégia, modelo de negócio, cultura e operações), com 32 itens; a segunda escala contém 10 itens e permite medir a sustentabilidade nas suas dimensões económica e social. Cada respondente é convidado a quantificar o seu grau de concordância com cada item através de uma escala de *Likert*, de 1 a 5 (1- discordo totalmente e 5- concordo totalmente).

A última parte do questionário contempla dados financeiros extraídos do relatório de contas do ano 2017.

### 3.5 Procedimentos adotados na recolha de dados

No processo de recolha de dados foram contactadas as 19 uniões distritais de IPSS e os 308 Municípios de Portugal como forma de agilizar o processo de contacto com o maior número de IPSS do país (pedido de colaboração encontra-se no Anexo B). Na sequência deste contacto, a maioria destas entidades disponibilizou-se a enviar, via e-mail, a todas as instituições da sua área de abrangência o questionário *google forms* (Anexo A). Este facto revelou-se importantíssimo, uma vez que não só se teve acesso a um grande número de instituições como estas foram incentivadas a colaborar a partir de uma entidade amplamente reconhecida, a Câmara Municipal ou a União distrital.

Além deste contacto contactaram-se, via e-mail, 278 IPSS do distrito de Santarém, este pedido de colaboração encontra-se em Anexo D. Posteriormente via telefone manifestou-se a disponibilidade para visitar as instituições pessoalmente, no entanto esta deslocação não ocorreu uma vez que nenhuma das instituições a considerou necessária para aplicar o questionário.

Apesar de todas as diligências seguidas na aplicação do questionário e da informação transmitida nestes contactos, todas as informações acerca do estudo e o pedido de colaboração encontravam-se no questionário. Adicionalmente foram dadas garantias de confidencialidade e anonimato, sendo que nenhuma informação pessoal pode ser compartilhada com terceiros.

A recolha de dados teve a duração de 4 meses, ou seja, ocorreu entre 13 de dezembro de 2018 a 13 de março de 2019.

Os questionários recebidos foram inicialmente submetidos a uma inspeção, com o objetivo de identificar eventuais erros de preenchimento ou ausência de informação. Neste processo foi necessário recorrer a documentos das instituições, nomeadamente, aos estatutos e relatórios de contas de 2017 (Demonstração de Resultados por natureza e Balanço), presentes nos *sites* das instituições. Os relatórios de contas de cada organização respondente devem ser públicos, no entanto, apenas se conseguiu ter acesso a cerca de 100 relatórios de contas de 2017, com balanço e demonstração de Resultados.

Apesar da última parte do questionário interrogar acerca de valores a retirar da Demonstração de Resultados por natureza de 2017 (subsídios, doações e legados à exploração; vendas e serviços prestados e outros rendimentos) muitas foram as omissões neste campo pelo que o escrutínio dos relatórios de contas contemplou também estes valores.

Depois deste trabalho, no sentido de obter o máximo de informação presente nas demonstrações de resultados por natureza, passou a procurar-se os ativos e passivos correntes e não correntes, assim como o capital social no balanço como forma de calcular a solvabilidade, a liquidez geral e a autonomia financeira. As fórmulas utilizadas neste cálculo encontram-se no Anexo E.

Pela aplicação da Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos (NUTS), estabelecida pela União Europeia, o território nacional está dividido em regiões estatísticas. Esta nomenclatura considera três níveis de divisão: NUTS I, NUTS II e NUTS III (Portal do INE, 2018). O presente trabalho segue a organização segundo as NUTS III, sendo que foi feita a associação entre o município sede da organização e a correspondente região.

A forma jurídica foi também uma informação adicional obtida na análise documental e que serviu de elemento para adicionar à base de dados.

### 3.6 Plano de Análise de dados

Os dados recolhidos foram inseridos numa base de dados construída no SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) na sua versão 25.0 para Windows o que facilitou a organização e análise dos dados. O estudo inclui análise estatística descritiva e inferencial.

Na análise descritiva apresentam-se as frequências relativas e absolutas para as variáveis nominais ou ordinais e para as variáveis contínuas, as médias e o respetivo desvio padrão (Marôco, 2007).

Como variáveis independentes neste estudo são considerados os fatores resultantes da análise fatorial da escala dos fatores de sucesso. A escala traduzida foi submetida a uma análise fatorial, cujo objetivo consiste em reduzir o número de variáveis observadas a um conjunto de fatores que lhes estão subjacentes. É possível distinguir dois tipos de análise fatorial: a exploratória e a confirmatória, neste caso usar-se-á a primeira, uma vez que, num estado embrionário de pesquisa não se pretende determinar em que medida os resultados se ajustam a um modelo mas sim reduzir a dimensão dos dados através da relação entre variáveis (Marôco, 2007).

A variável dependente é a sustentabilidade que tem como indicadores os resultados da análise fatorial da escala da sustentabilidade.

A análise fatorial permitiu correlacionar as variáveis das escalas usadas o que possibilitou estimar os fatores comuns determinando dimensões dentro da própria escala. Para avaliar a adequabilidade da análise fatorial usou-se: a “medida de adequação de amostragem de *Kaiser-Meyer-Olkin*”, KMO, é uma medida de homogeneidade das variáveis, que compara as correlações entre variáveis. Apesar de não existir um teste rigoroso para estes valores, estes são normalmente aceitáveis a partir de 0,5; sendo que quanto mais perto de 1 tanto melhor (Pestana & Gageiro, 2014); e ainda o teste de esfericidade de *Bartlett*, que é utilizado para examinar a hipótese de que as variáveis originais não estão correlacionadas na população, ou seja, os valores de significância não devem ser superiores a 0,1 (Marôco, 2007).

Para análise da consistência interna usou-se o *alpha de Cronbach*. A consistência interna é considerada inadmissível quando o *alfa* é menor que 0,6; fraca entre 0,6 e 0,7; satisfatória quando entre os 0,7 e 0,8; boa quando entre 0,8 e 0,9; e muito boa quando superior a 0,9 (Pestana & Gageiro, 2014).

Para avaliar as associações entre as variáveis usou-se a correlação de *Pearson*, este coeficiente varia entre -1 e 1 sendo que, quanto mais próximo de 0 for, mais fraca é a correlação. Relativamente ao grau de significância consideram-se variáveis com associação se o grau de significância for inferior a 0,05. Usar-se-á a análise da ANOVA para verificar a diferença entre as médias em variáveis categóricas.

Para testar a relação causal proceder-se-á à análise de regressão linear múltipla com o método *Stepwise*. Com este modelo pretende-se verificar a variabilidade explicada da sustentabilidade organizacional, variável dependente (Marôco, 2007).

Em suma, neste capítulo deu-se conta do desenho do estudo, do seu contexto, apresentou-se o questionário e clarificaram-se os procedimentos de recolha e os critérios subjacentes à análise dos dados.

## 4 RESULTADOS

No presente capítulo procede-se à análise estatística dos dados obtidos, utilizando para o efeito o programa SPSS. Neste sentido segue-se a análise descritiva das variáveis em estudo; posteriormente apresenta-se a análise fatorial da escala; procede-se à apresentação dos resultados que se prendem com a associação das variáveis dependente e independentes, assim como à exposição dos resultados da regressão linear subjacente aos objetivos propostos na presente investigação.

Foram recolhidos 265 questionários, 246 foram considerados válidos para a análise, uma vez que aquando da revisão dos mesmos verificou-se que 3 questionários foram respondidos por Camaras Municipais, 1 pelo Ministério da Administração Interna; 9 sem identificação da organização; 3 questionários preenchidos duas vezes pelos corpos de direção ou direção técnica pertencentes à mesma IPSS, sendo apenas considerado o primeiro recebido; e 3 questionários cujos números de utentes ou acordos de cooperação não eram credíveis e por ausência de informação no *site* institucional e carta social foram eliminadas para não haver risco de se considerar indevidamente respostas. A Figura 1 sistematiza todo o processo de aplicação dos questionários desde o envio à inclusão no presente estudo.

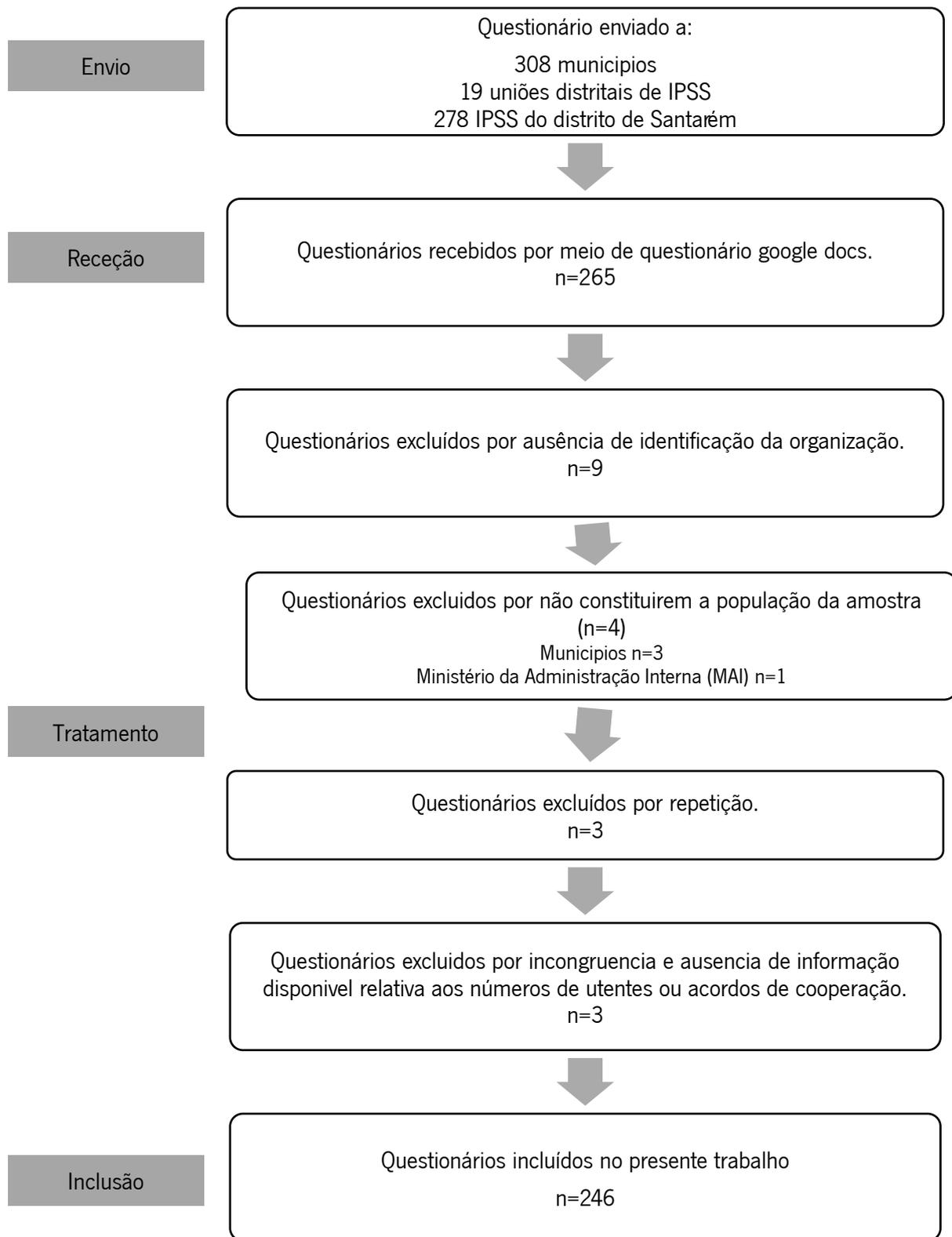


Figura 1 Processo de recolha e tratamento dos questionários recolhidos.

## 4.1 Amostra

No caso deste estudo temos boas razões para acreditar que a seleção por conveniência não irá introduzir viés em relação à população total, uma vez que os resultados obtidos parecem ser uma boa imagem do universo estudado (Fuller, 2009). A amostra é composta por 246 questionários respondidos por responsáveis de IPSS.

Os inquiridos têm idades compreendidas entre os 23 (mínimo) e os 80 anos (máximo), cuja média é de 43 anos e 8 meses.

Relativamente ao tempo de experiência em média os participantes têm 11 anos de experiência, sendo que o mínimo de experiência dos participantes é 1 mês e o máximo 42 anos.

Quanto ao nível de escolaridade, 71,2% dos inquiridos são licenciados, 16,5% têm mestrado ou doutoramento, 8,2% têm o ensino secundário e os restantes indicam ter o TeSP, 2º e 3º ciclos.

A maioria dos participantes (53,7%) são diretores técnicos, sendo que 13,8% são presidentes da direção e 8,5% técnicos superiores, entre estes encontram-se Gerontólogos e Técnicos de Serviço Social. A maioria dos participantes ocupa quadros diretivos nestas organizações.

A Tabela 1 resume toda esta informação que permite caracterizar a amostra do estudo.

Tabela 1 Informação relativa à amostra.

<b>Distribuição de idades</b>		
Grupo etário	n=232 (%)	
≤25	6(2,59)	
26-35	42(18,10)	
36-45	111(47,84)	
46-55	35(15,09)	
55-65	22(9,48)	
66-75	11(4,74)	
≥75	5(2,16)	
<b>Média</b>	43,8	
<b>Desvio-padrão</b>	11,70	
<b>Tempo de serviço (em anos)</b>		
T. serviço	n=231(%)	
≤5	63 (27,3)	
6-10	65 (28,1)	
11-15	45 (19,5)	
16-20	30 (13,0)	
21-25	16 (6,9)	
26-30	9 (3,9)	
≥31	3 (1,3)	
<b>Mínimo</b>	1 Mês	
<b>Máximo</b>	42 Anos	
<b>Média</b>	11 Anos	
<b>Desvio-padrão</b>	7,78	
<b>Nível de escolaridade</b>		
Nível de escolaridade	n=243 (%)	
2º ciclo	1(0,4)	
3º ciclo	3(1,2)	
Ensino secundário	20(8,2)	
TeSP*	6(2,5)	
Licenciatura	173(71,2)	
Mestrado/Doutoramento	40(16,5)	
<b>Cargo ocupado na organização</b>		
<b>cargo</b>	n=215 (%)	n= 215 (%)
Tesoureiro	4 (1,7)	
Presidente da direção	34 (14,3)	
Provedor	5 (2,1)	
Vice-Presidente da direção	5 (2,1)	56 (23,5)
Secretário da direção	6 (2,5)	
Membro da direção (não definido)	2 (0,8)	
Diretor Técnico	132 (55,5)	
Diretor de Serviços	6 (3,8)	
Coordenador Geral	9 (1,3)	150 (63,1)
Diretor executivo	3 (3,8)	
<b>Técnicos</b>	Técnico administrativo	9 (8,8) 9 (13,4)

## 4.2 Organizações participantes

O estudo contempla organizações de todas as regiões definidas pelas NUTIII exceto: Tâmega e Sousa, Terras de Trás os Montes, Oeste e Madeira. De entre as organizações presentes no estudo, as regiões das NUTS III mais representadas são a Área Metropolitana do Porto (16,3%), a Lezíria do Tejo (15,9%), o Médio Tejo, logo seguidos da área Metropolitana de Lisboa.

No que concerne à forma jurídica, 65,4% das organizações constituem associações de solidariedade social; 17,5% são Instituições da Igreja Católica; e 8,9% Misericórdias. A restante percentagem divide-se entre cooperativas, fundações e Cruz Vermelha Portuguesa.

A maioria das organizações inquiridas tem 2 ou 3 acordos de cooperação com a Segurança Social.

A maioria (45,2%) das organizações tem entre 21 e 45 anos de existência.

Grande parte das organizações tem entre 11 a 50 trabalhadores (54,4%); até 100 utentes, sendo que 26,4% têm menos de 51 utentes, e 30% entre este número e os 100; e dispõem de menos de 11 voluntários (75,4%).

A maioria das organizações respondentes (33,3%) tem como grupo-alvo as pessoas idosas, sendo que, 22,5% da amostra desenvolve atividades direcionadas às crianças e jovens e 12% à família e comunidade em geral.

A Tabela 2 sistematiza a informação referente às organizações participantes no estudo.

Tabela 2 Organizações participantes.

<b>NUTS III</b>	<b>n=246 (%)</b>	<b>Nº de acordos de cooperação</b>	<b>n=216 (%)</b>
Área Metropolitana Porto	40 (16,3)	1	31 (14,2)
Lezíria do Tejo	39 (15,9)	2	68 (31,2)
Médio Tejo	37 (15,0)	3	51 (23,4)
Área Metropolitana Lisboa	28 (11,4)	4	22 (10,1)
Douro	16 (6,5)	>4	46 (21,1)
Região de Aveiro	15 (6,1)	<b>Tempo de existência</b>	<b>n=237 (%)</b>
Açores	11 (4,5)	≤20	83 (35,0)
Beira Baixa	10 (4,1)	21-45	107 (45,2)
Alentejo Central	8 (3,3)	>45	47 (19,8)
Alto Minho	11 (2,5)	<b>Nº de trabalhadores</b>	<b>n=241 (%)</b>
Beiras e Serra da Estrela	5 (2,0)	≤10	58 (24,1)
Algarve	3 (1,2)	11-50	131 (54,4)
Baixo Alentejo	3 (1,2)	51-250	47 (19,5)
Ave	3 (1,2)	>250	5 (2,1)
Viseu São Lafões	2 (0,8)	<b>Nº de utentes</b>	<b>n=227 (%)</b>
Alto Tâmega	1 (0,4)	≤50	60 (26,4)
Alto Alentejo	1 (0,4)	51-100	68 (30,0)
Cávado	5 (2,0)	101-200	49 (21,6)
Região de Coimbra	5 (2,0)	>200	50 (22,0)
Região de Leira	2 (0,8)	<b>Nº de voluntários</b>	<b>n=236 (%)</b>
Alentejo Litoral	1 (0,4)	≤10	178 (75,4)
		>10	58 (24,6)
<b>Forma jurídica</b>			<b>n=246 (%)</b>
Associação de solidariedade social			161 (65,4)
Cooperativa de solidariedade social			7 (2,8)
Fundação			10 (4,1)
Misericórdia			22 (8,9)
Instituições da igreja católica			43 (17,5)
Cruz vermelha portuguesa			3 (1,2)
<b>Áreas de atuação (Grupo)</b>			<b>n*(%)</b>
Crianças e jovens (A)			111 (22,5)
Crianças e jovens com deficiência (A)			27 (5,5)
Criança e jovens em situação de perigo (A)			25 (5,19)
Pessoas idosas (B)			164 (33,3)
Pessoas adultas com deficiência (B)			37 (7,5)
Pe. c/ doenças do foro mental/ psiquiátrico (B)			14 (2,8)
Pessoas sem abrigo (B)			8 (1,6)
Família e comunidade em geral (C)			59 (12,0)
Pessoas com VIH/SIDA e suas famílias (C)			6 (1,2)
Pessoas Toxicodependentes (C)			10 (2,0)
Pessoas vítimas de violência doméstica (C)			8 (1,6)
Respostas Pontuais (D)			24 (4,9)

n=número de respostas obtidas

\*superior ao número total de questionários recebidos, uma vez que, existem IPSS com múltiplas áreas de atuação

### 4.3 Dados financeiros

A Tabela 3 apresenta um breve sumário dos valores obtidos através das demonstrações de resultados financeiros.

Tabela 3 Elementos recolhidos nas Demonstrações de Resultados por natureza.

	<b>Mediana</b>	<b>IQ1 IQ3</b>	<b>Min Max</b>
Subsídios, doações e legados a exploração (em €) n=149	323 458,08	117 423, 84 731 235,52	378,51 5 484 637,89
Vendas e serviços prestados (em €) n=149	203 173,10	62 554,95 458 888,76	0,00 69 850 769,82
Outros rendimentos (em €) n=149	36 103, 91	9 003,96 110 971,10	0,00 6 271 675,51

Após obter informação nas demonstrações de resultados por natureza procuraram-se os ativos e passivos correntes e não correntes assim como o capital social no balanço como forma a calcular a solvabilidade, a liquidez geral e a autonomia financeira. As fórmulas de cálculo encontram-se no Anexo E.

Os valores médios, mínimos e máximos encontram-se explanados na Tabela 4.

A solvabilidade permite avaliar a capacidade de a organização solver/pagar os seus compromissos a médio e longo prazo. O rácio da solvabilidade se inferior a 1 é indicativo de que o valor dos fundos patrimoniais não assegura a total cobertura do passivo e valores abaixo dos 0,5 são considerados comprometedores do equilíbrio financeiro a médio e longo prazo, sendo equivalentes a valores de autonomia financeira inferiores a 33%. Quanto maior for o valor de solvabilidade maior é a independência da organização face aos seus credores (Fernandes, Peguinho, Vieira, & Neiva, 2016). A média de Solvabilidade das organizações estudadas é de 7,98, tal como se pode ver na Tabela 4. Das 94 instituições validadas 16 apresentam o valor de solvabilidade abaixo de 1 e destas 4 abaixo de 0,5.

A liquidez geral evidencia em que medida as obrigações de curto prazo conseguem ser suprimidas pelos ativos que podem ser convertidos em “liquidez”. Se este valor for superior a 1 significa que a instituição possui um conjunto de ativos correntes, que quando transformados em meios monetários, permitem solver as suas obrigações de curto prazo. Se a liquidez geral for inferior a 1, o valor monetário que os ativos podem gerar não é suficiente para cobrir os compromissos a curto prazo. No caso de ser exatamente 1 estamos perante um equilíbrio financeiro a curto prazo (Fernandes et al., 2016). A média de liquidez geral das organizações estudadas é de 3,57 como representado na Tabela 4. Das 93 instituições validadas, 42 apresentam valores de liquidez geral inferior a 1 (45,16%) e nenhuma se encontra em total equilíbrio financeiro a curto prazo.

A autonomia financeira refere-se à capacidade de ter receitas próprias, maior liberdade contratual, acesso a crédito, está relacionada com a estabilidade financeira. Quanto mais alto for este valor, maior é a independência da organização face aos seus credores (Fernandes et al., 2016). Neste indicador usamos como valor de referência os 0,25 (Mendes, 2018). A média de autonomia financeira ronda os 0,81, tal como está apresentado na Tabela 4. Das 94 instituições validadas, duas apresentam este indicador inferior ao valor de referência.

Tabela 4 - Rácios financeiros

	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Min Max</b>
<b>Solvabilidade</b> n= 90	7,02	12,59	-1,12 97,49
<b>Liquidez geral</b> n= 90	3,23	6,18	0,16 41,52
<b>Autonomia Financeira</b> n= 90	0,69	1,18	-7,70 7,51

## 4.4 Análise fatorial da FaSSt

Os itens referentes aos fatores do instrumento traduzido, foram submetidos a uma análise fatorial, utilizando o método das componentes principais, com rotação ortogonal *varimax*. Este método é o mais comumente utilizado por ser fácil de reportar e de interpretar e que reforça a tendência para que se formem fatores não correlacionados (Filho & Júnior, 2010), o que por sua vez facilita as análises estatísticas posteriores.

Os itens com *loadings* maiores ou iguais a 0,45 foram integrados nos componentes (Marôco, 2007), os itens inferiores a este ponto de corte foram eliminados.

Neste trabalho todos os valores de alfa de Cronbach superaram este limiar exceto um que é superior a 0,6. Este, apesar de fraco (Pestana & Gageiro, 2014), no contexto do estudo foi considerado razoável tal como no trabalho de Vala, Cabral, & Ramos (2003).

Os valores de “*Kaiser-Meyer-Olkin*”, KMO, e do teste de esfericidade de *Bartlett*, estão todos dentro dos valores recomendados pela literatura.

O instrumento FaSSt é constituído por duas escalas: uma referente aos fatores constituindo as variáveis independentes - pessoas, modelo de negócio, cultura, operações e estratégia- e a segunda, referente à sustentabilidade, a variável dependente.

### 4.4.1 Fatores

Relativamente à adequabilidade da análise fatorial: o teste de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) apresenta um valor de 0,94, bastante elevado tendo em conta os valores referência encontrados na literatura; a estatística *Bartlett Test of Sphericity* (BTS) apresenta significância ,000, como recomendado na literatura.

Da análise de componentes principais com rotação *varimax* dos 32 itens, que integram a escala FaSSt referente aos fatores, extraíram-se os 5 fatores da escala original, tal como consta na Tabela 5. No entanto, tendo em conta o diferente contexto no qual foi aplicado o estudo, alguns itens aparecem deslocados para fatores/dimensões diferentes do modelo original.

O item 12 da escala original (Ceptureanu et al., 2018) foi eliminado por não se incluir em nenhum dos fatores evidenciados deduzindo-se não estar de acordo com a realidade portuguesa, possivelmente porque, como já foi evidenciado no capítulo da revisão da literatura, os serviços de uma IPSS são pagos abaixo do seu preço de custo e portanto não é adequado colocar a hipótese da prestação de serviço ser

parte principal nas receitas anuais. Além deste foram também eliminados os itens 11, 18, 28, 29, 30 e 31 por apresentarem *Loadings* inferiores ao ponto de corte adotado (0,45).

A dimensão “estratégia” apresenta 7 itens, mais 1 que a escala original, é referente à mapeação da atividade futura, tem uma variância explicada de 38,2% e um alfa de 0,86.

Estando relacionado com assuntos considerados mais práticos e do dia a dia da gestão organização, o fator “operações” agrega 7 itens e contribui com 7,9% da variância, registrando um alfa de 0,87.

O fator “pessoas” inclui 3 itens da escala, este contribui com 4,98% da variância e tem um alfa de 0,81.

Com 4 itens, o fator “modelo de negócio”, contribui com 4,2% da variabilidade e apresenta um nível de consistência interna aceitável ( $\alpha = 0,73$ ).

O fator “cultura” inclui 4 itens, com um alfa de 0,74 e uma variância de 3,7%, indica o conjunto de crenças, valores, expectativas, regras e práticas defendidas pela instituição.

Com base no descrito e apresentado na Tabela 5 constata-se que os coeficientes de consistência interna obtidos em cada fator são elevados, o menor é 0,73, ultrapassando os mínimos recomendados pela literatura, sendo o alfa da escala total de 0,92 o que realça a consistência do instrumento adotado.

Tabela 5 - Análise fatorial da escala referente aos fatores do instrumento FaSSt

Variáveis	Fatores				
	1	2	3	4	5
A minha organização está envolvida em ações que promovem a defesa de causas. (it.21)	0,712				
A minha organização tem um valor destinado à formação dos colaboradores, para além do previsto como obrigatório. (it. 20)	0,673				
A minha organização adotou um plano de médio-longo prazo aprovado pela direção. (it.26)	0,670				
A minha organização conta com o envolvimento dos <i>stakeholders</i> externos, sendo vistos como componente principal da estratégia organizacional. (it. 24)	0,667				
A minha organização tem planos para investir em pessoas e infraestruturas como forma de angariar receita. (it. 25)	0,634				
Na minha organização existe uma articulação clara entre o desejo de mudança e a eficácia esperada. (it.22)	0,602				
Na minha organização estão definidas metas/ objetivos relacionados com a missão, visão e valores organizacionais. (it.23)	0,543				
Na minha organização o envolvimento da direção na tomada de decisões, a nível estratégico e de gestão, é fundamental na obtenção de resultados. (it 7)		0,701			
Na minha organização é prática comum a utilização de dados na gestão de operações e na tomada de decisões. (it.16)		0,681			
Na minha organização existe um envolvimento direto da direção no processo de geração de receitas. (it.15)		0,676			
Na minha organização, é realizada uma análise financeira sólida, contando com o uso proativo de dados no processo de decisão. (it.10)		0,661			
Na minha organização existe a preocupação de procurar novas fontes de receita. (it.27)		0,602			
Na minha organização, o responsável e os restantes membros da direção constituem a imagem da organização, sendo reconhecidos como tal pela comunidade em que estão inseridos. (it.6)		0,570			
Na minha organização é comum uma análise de relação custo-eficiência na prestação de serviços. (it.17)		0,486			
Na minha organização existe uma clara filosofia organizacional partilhada entre a direção, colaboradores e voluntários. (it.28)					
Na minha organização, a descrição de funções é clara e fácil de compreender (cada colaborador sabe exatamente o que fazer). (it.2)			0,786		
Na minha organização existe uma clara atribuição de responsabilidades, por cargo/posição. (it.4)			0,766		
Na minha organização, o recrutamento é eficaz, ou seja, são contratadas pessoas com as competências necessárias e que suprimem as necessidades da instituição. (it. 1)			0,658		
Na minha organização existem financiadores individuais (donativos) que contribuem para a diversidade da receita da organização. (it.13)				0,822	
Na minha organização existem campanhas de angariação de fundos que contribuem para a diversidade da receita. (it.14)				0,788	
Na minha organização, existe diversidade de fontes de rendimento. (it.9)				0,664	
Na minha organização o envolvimento de voluntários é elevado. (it.8)				0,492	
A minha organização foca-se no cliente e a sua opinião é tida em conta na prestação dos serviços. (it.19)					0,705
Na minha organização a permanência, tanto dos voluntários como dos colaboradores, é uma prioridade. (it.5)			0,530		0,602
Na minha organização, há um sistema de apoio aos colaboradores. (it.3)					0,519
Na minha organização existe um elevado nível de abertura a mudanças internas e externas, por parte da equipa de gestão e colaboradores. (it.32)					0,459
<b>Variância explicada (%) [total=58,939%]</b>	<b>38,2</b>	<b>7,9</b>	<b>5,0</b>	<b>4,2</b>	<b>3,7</b>
<b>Alpha de Cronbach [total=0,920]</b>	<b>,86</b>	<b>,87</b>	<b>,81</b>	<b>,73</b>	<b>,74</b>
<b>Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem</b>	<b>,935</b>				
<b>Teste de esfericidade de Bartlett</b>	<b>Qui- quadrado</b>	<b>3989,900</b>			
	<b>Gf</b>	<b>465</b>			
	<b>sig</b>	<b>,000</b>			
	<b>Legenda</b>				
	1 – Estratégia   2- Operações				
	3 - Pessoas   4 – Modelo de Negócio				
	5 - Cultura   It. - item da escala original				

#### 4.4.2 Sustentabilidade

Relativamente à adequabilidade da análise fatorial: o teste de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) apresenta um valor de 0,731, razoável tendo em conta os valores referência encontrados na literatura; a estatística *Bartlett Test of Sphericity* (BTS) apresenta significância ,000, estando de acordo com o recomendado na literatura.

A escala da sustentabilidade apresentou-se débil relativamente à consistência interna, pelo que se reuniram 6 itens da escala original com o melhor alfa possível ( $\alpha=0,631$ ) de forma a constituir a escala que representa a variável dependente deste estudo.

A Tabela 6 apresenta a análise fatorial da escala referente à sustentabilidade, os itens estão divididos em duas dimensões, no entanto, devido ao reduzido alfa a escala será usada como um todo como indicador de sustentabilidade.

Tabela 6 - Análise fatorial da escala referente à sustentabilidade do instrumento FaSSt.

Itens	Dimensões	
	1	2
Na minha organização, a tomada de decisão tem por base a missão e valores das organizações sem fins lucrativos.	,843	
A minha organização é transparente aos níveis financeiro e orçamental.	,825	
A minha organização tem a missão, visão e valores explícitos.	,551	
Na minha organização há um elevado número de voluntários.		,720
A minha organização tem um alto nível de autonomia financeira.		,715
Na minha organização há envolvimento dos <i>stakeholders</i> (colaboradores, utentes, parceiros...) nas decisões financeiras.		,540
<b>Variância explicada (%) [total=54,523%]</b>	37,233	17,290
<b>Alpha de Cronbach</b>		0,631
<b>Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem</b>	,713	
<b>Teste de esfericidade de Bartlett</b>	Qui-	191,970
	quadrado	
	Gl	15
	Sig	,000

## 4.5 Associação entre as variáveis

Na associação entre a escala da Sustentabilidade e os fatores (pessoas, modelo de negócio, cultura, estratégia e operações) (Tabela 7) foram aplicadas correlações de *Pearson* tendo em conta as características das variáveis em estudo. Os resultados obtidos indicaram existir associação entre a sustentabilidade e todos os fatores, tal como referido nas hipóteses 1 a 5.

Tabela 7 - Correlação entre variáveis da escala FaSSt (Fatores de sucesso e Sustentabilidade)

<u>Escala da sustentabilidade</u>	<i>Pearson</i>	Valor de p
Pessoas	p=0,529	<0,001
Modelo de Negócio	p=0,509	<0,001
Cultura	p=0,651	<0,001
Estratégia	p=0,663	<0,001
Operações	p=0,581	<0,001
<b>p- Teste de <i>Pearson</i></b>		

Nas Tabela 8 e Tabela 9 apresentam-se as correlações entre as variáveis referentes ao respondente e organização e a escala da sustentabilidade, sendo representativas das hipóteses 6 a 9. A sua leitura permite-nos aferir que apenas o número de voluntários ( $p=0,308$ ;  $p<0,001$ ) e as áreas de atuação ( $p=0,257$ ;  $p<0,05$ ) se encontram correlacionadas com a escala da sustentabilidade.

Tabela 8 - Correlação entre a escala referente à sustentabilidade do instrumento FaST e variáveis referentes ao respondente/organização I.

<u>Escala da sustentabilidade</u>	<i>Pearson</i>	Valor de p
Nº utentes	p=0,028	0,675
Nº trabalhadores	p=-0,012	0,856
Nº voluntários	p=0,308	<0,001
Nº acordos de cooperação	p=-0,029	0,671
Tempo de existência	p=0,007	0,913
Tempo de experiência no cargo	p=0,072	0,278
<b>p- Teste de <i>Pearson</i></b>		

Tabela 9 – Diferença entre as médias na referente à sustentabilidade do instrumento FaST e variáveis referentes ao respondente/organização II.

<u>Escala da sustentabilidade</u>	Anova	Valor de p
Nível educacional	F(5,237)=1,45	0,206
Áreas de atuação	F(7,238)=2,57	<0,05
Forma jurídica	F(5,240)=1,47	0,202

## 4.6 Regressão linear da variável sustentabilidade

Para a análise da regressão da variável sustentabilidade das organizações, o método escolhido foi o *stepwise*, sendo que as variáveis independentes utilizadas foram os 5 fatores de sucesso – pessoas, modelo de negócio, cultura, estratégia e operações - e ainda o número de voluntários e áreas de atuação.

Permaneceram no modelo a estratégia, modelo de negócio, pessoas, cultura e número de voluntários.

Tal como representado na Tabela 10, as variáveis independentes explicam 57,7% da variabilidade da sustentabilidade das IPSS Portuguesas. Estes dados são indicativos de que assuntos relacionados com a mapeação da atividade comercial futura de uma organização são os que melhor predizem a sustentabilidade de uma IPSS.

Tabela 10 - Modelo explicativo da regressão linear da sustentabilidade organizacional.

Modelo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajustado
Estratégia	,672	,452	,450
Modelo de negócio	,725	,526	,521
Cultura	,745	,554	,548
Número de voluntários	,754	,569	,561
Pessoas	,760	,577	,568

Na Tabela 11 estão presentes os resultados da análise de regressão linear da variável sustentabilidade.

Tabela 11 - Modelo de Regressão linear para a sustentabilidade.

Regressão linear ( $r^2=0577$ )			
Preditores	$\beta$	t	P
Estratégia	,308	4,458	,000
Modelo de negócio	,208	3,970	,000
Cultura	,226	3,109	,002
Número de voluntários	,142	2,990	,003
Pessoas	,130	2,140	,033

## 5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

De um universo de 5647 Instituições Particulares de Solidariedade Social em Portugal (Américo M. S. Carvalho Mendes, 2018), 246 foram incluídas no presente estudo, tendo como amostra 4,35% das IPSS Portuguesas. A amostra cobre todas as áreas de atuação e todas as respostas típicas designadas pela Segurança Social e tem representação na maioria das regiões definida pelas NUTS III.

O presente estudo teve como objetivo principal associar as características organizativas e de gestão de IPSS portuguesas a indicadores de sustentabilidade das mesmas.

Neste capítulo tem lugar a discussão dos resultados, confrontando as evidências encontradas na literatura e os resultados obtidos neste estudo.

A maioria das instituições em estudo apresentam 2 ou 3 acordos de cooperação o que segundo o estudo de Silva et al. (2014) garante o financiamento mensal segundo o número de utentes, sendo assim uma fonte de receita estável.

Relativamente às respostas sociais verificou-se que grande parte das IPSS em estudo apresenta respostas para a população idosa, este facto poderá também contribuir para a sustentabilidade uma vez que com a inversão da pirâmide etária as respostas para crianças e jovens vão sendo menos procuradas ao par do aumento da procura das respostas destinadas à população idosa (Silva et al., 2014; Instituto Nacional de Estatística, 2019).

Cerca de 54% das organizações respondentes podem ser classificados como pequenas empresas (em função do número de trabalhadores) sendo a maioria PME's.

Cerca de 60% das organizações existem há mais de 20 anos o que indica a importância da sua atuação nos territórios, contribuindo para a coesão social (Américo M. S. Carvalho Mendes, 2018).

Tal como evidenciado pelo estudo de Franco et al. (2008) as organizações em estudo assumem essencialmente funções de serviço que se prendem com o fornecimento de serviços diretos, tal como evidencia o predomínio de Associações de Solidariedade Social. Este facto confirma também a vitalidade da sociedade civil no que concerne ao desenvolvimento de serviços na área de suporte social, por vezes em detrimento de outras áreas como a cultura ou educação.

Das 249 instituições que fazem parte do estudo, apenas 90 tinham o relatório de contas de 2017 disponível na internet, este facto limitou os resultados neste campo reduzindo a amostra significativamente.

No que concerne aos dados financeiros recolhidos das Demonstrações de Resultados, dada a variabilidade de IPSS analisadas no que concerne à sua dimensão, áreas de atuação e respostas sociais os valores são bastante variáveis.

Cerca de 57% do financiamento das IPSS em estudo advém de “Subsídios, doações e legados à exploração”, este inclui “os subsídios das entidades públicas e os subsídios, doações e legados dos instituidores/fundadores da entidade destinados à exploração” (Ministério das finanças, 2015, p.4979), assim sendo e na linha do que já foi referido noutros estudos (Santos, Veiga, Cruz, Lopes, & Ferreira, 2015; Sousa, 2013) o principal financiador destas organizações é o Estado.

Na ordem dos 36% das receitas encontramos as “vendas e serviços prestados” que incluem as contribuições dos clientes destas organizações, o que parece ser um valor elevado.

A restante percentagem, por volta dos 6%, pertence a “outros rendimentos”.

A CNIS manifesta a sua preocupação nesta dependência do financiamento do Estado incentivando as organizações à procura de novos financiadores, nomeadamente através da captação de recursos nos outros setores da economia (Sousa, 2013)

Relativamente aos rácios elaborados a partir dos valores relativos ao balanço, a maioria das IPSS analisadas demonstra ser solvável, ou seja, ter capacidade para pagar os seus compromissos a médio e longo prazo, apenas 20 das 90 instituições analisadas serão comprometedores do equilíbrio financeiro a médio-longo prazo. No que concerne às obrigações a curto prazo, avaliadas pela liquidez geral, a média mantém-se favorável, no entanto 42 das 90 instituições poderá ter problemas em cumprir as suas obrigações a curto prazo. A autonomia financeira, representativa da estabilidade financeira, apresenta valores abaixo do valor usado como referência em apenas 2 instituições. Estes valores são indicadores positivos e vão ao encontro do estudo da CNIS por Mendes (2018).

A escala original constituída por Ceptureanu et al. (2018) com base conceptual no trabalho de Schaffer et al., (2015) foi sujeita a alterações decorrentes da tradução e adaptação do instrumento à realidade portuguesa. Estas alterações entre a escala original e a traduzida podem ser justificadas pela influência das “políticas estatais e pela legislação, pelos valores e pelas práticas das entidades privadas, pela cultura da sociedade civil e pelas necessidades provenientes das famílias e da vida comunitária” (Silva et al., 2014, pág, 14) fortemente determinadas pelo contexto de crise económica. Da sua aplicação às IPSS portuguesas verificaram-se algumas diferenças, por exemplo, alguns itens posicionaram-se em dimensões/fatores de sucesso diferentes do original e eliminaram-se os itens que não apresentaram *loadings* superiores a 0,45.

O instrumento utilizado no presente estudo inclui múltiplos elementos que, segundo o livro dos autores Silva et al. (2014) acerca da sustentabilidade das IPSS Portuguesas, influenciam a ação e gestão financeira das IPSS portuguesas. As características socioeconómicas das pessoas e famílias, a tendência das políticas públicas que dizem respeito ao envelhecimento da população, o enquadramento legal e outros documentos reguladores que demarcam a contratualização entre o Estado e as IPSS, o envolvimento dos *stakeholders* na tomada de decisões numa base de transparência e responsabilização, a diversificação de fontes de receita (Silva et al., 2014) são, segundo múltiplas evidências, exemplos de fatores que têm implicações diretas na sustentabilidade financeira de uma instituição sem fins lucrativos, estando explanados no instrumento em uso.

A escala referente aos fatores de sucesso, tal como no estudo original, apresentou valores de *alfa de Cronbach* bastante altos quer a nível global da escala quer no agrupamento das dimensões, o que determina a elevada fiabilidade deste instrumento. Já a escala referente à sustentabilidade organizacional apresentou um valor de consistência interna baixo, mantendo-se a opção da sua utilização pela dificuldade de consenso na literatura sobre qual o indicador ideal para a avaliação da sustentabilidade de uma IPSS, dada a escassez de trabalhos em Portugal sobre a temática e a diferenças existentes com outros países.

Quando associada às outras variáveis em estudo, a sustentabilidade organizacional, é influenciada diretamente pelos fatores de sucesso - Pessoas, Modelo de negócio, Cultura, Estratégia e Operações – e ainda pelas variáveis: áreas de atuação, número de voluntários; todos eles se encontram associados à sustentabilidade organizacional.

No que concerne aos fatores de sucesso, os resultados vão ao encontro do estudo exploratório realizado por Schaffer (2015a), ou seja, a estratégia é também o fator que mais se correlaciona com a sustentabilidade; o modelo de negócio, nomeadamente a variabilidade das fontes de rendimento, está também associado à sustentabilidade; o fator pessoas influencia a variável dependente, nomeadamente no que concerne à permanência do pessoal e à definição clara dos cargos e responsabilidades dos trabalhadores. Além do estudo que baseou este trabalho acabamos por confirmar muitos dos estudos evidenciados na contextualização que não só fundamentam o uso do instrumento, mas também fundamentam os resultados obtidos,

Os resultados obtidos estão também em linha com os resultados do estudo de Ceptureanu et al. (2018), ou seja a dimensão modelo de negócio e a dimensão estratégia apresentam uma correlação significativa com a sustentabilidade; os fatores cultura e pessoas apresentam valores mais baixos embora

correlacionados com a variável dependente; o fator operações também se correlaciona significativamente com a sustentabilidade destas organizações.

Focando-nos nas hipóteses definidas para este trabalho no que concerne à associação entre os fatores de sucesso e a sustentabilidade (1-5): todas elas se confirmam segundo os resultados apresentados.

O planeamento e organização de ações que englobam colaboradores, clientes e *stakeholders* com objetivo de angariar receita de forma a conseguir cumprir a missão e valores da organização são elementos abordados no fator estratégia, este fator encontra-se associados com a sustentabilidade, tal como assumido na hipótese 1.

A hipótese 2 avoca a influência do modelo de negócio na sustentabilidade de uma IPSS, este fator sublinha a importância da diversidade das fontes de rendimento, nomeadamente através de campanhas e donativos, e ainda do envolvimento dos voluntários na sustentabilidade organizacional.

O fator cultura encontra-se também correlacionado com a variável dependente, tal como evidenciado na hipótese 3, este fator ressalva a relação da organização com os clientes, colaboradores e todos os *stakeholders*, bem como, o valor da sua permanência e influência nas decisões tomadas.

A importância de um recrutamento eficaz e da clara distribuição de funções segundo cada cargo ocupado é destacada no fator pessoas que, tal como evidenciado na hipótese 4, se associa à sustentabilidade.

O fator operações dá relevo à imagem da direção perante a comunidade assim como ao seu papel na tomada de decisões e geração de receitas; enfatiza a importância do uso de dados financeiros e de relação custo-benefício no processo de decisão; e sublinha a preocupação pela procura de novas fontes de receita, o que vai ao encontro do fator modelo de negócio no que concerne à diversificação das fontes de receita; estes elementos encontram-se também associados à variável dependente, tal como suposto na hipótese 5.

A característica organizacional que se associa com a sustentabilidade é o número de voluntários ao serviço da IPSS tal como evidenciado pelos estudos e recomendações de Andrade & Campos (2007) e Mendes (2011).

Os resultados indicaram que o tempo de existência da organização não tem qualquer relação com a sustentabilidade sendo desta forma rejeitada a hipótese 7, ou seja, a ideia de que as organizações com uma maior longevidade poderiam estar mais relacionadas com a sustentabilidade não se confirmou neste estudo ao contrário do estudo de Cortis & Lee (2018).

Relativamente à hipótese 8, ou seja, “o nível educacional e o tempo de experiência do respondente associam-se à sustentabilidade organizacional” os resultados do estudo apontam para a rejeição da

mesma. Noutras organizações o nível educacional e experiência da gestão são fatores que contribuem para o sucesso, no entanto, no presente estudo tal parece não se verificar neste setor.

A hipótese 9, que indica: “as áreas de atuação e a forma jurídica associam-se com a sua sustentabilidade” é rejeitada uma vez que não houve diferenças em função das áreas de atuação e a forma jurídica.

Com base nas variáveis que se associam à sustentabilidade, descritas anteriormente, verificou-se que os fatores estratégia, modelo de negócio, pessoas, cultura e ainda o número de voluntários são preditores da sustentabilidade.

A literatura sobre o tema é pouco vasta, pelo que, nenhum dos estudos encontrados vai além da associação entre a sustentabilidade e um conjunto de fatores. A análise de correlações indicou os fatores estratégia e modelo de negócio como os que detêm associações mais significativas, assim como se verifica nos estudos originais, no entanto as outras dimensões estavam também associadas à sustentabilidade organizacional indicando que estas variáveis poderiam contribuir para a sua explicação.

A hipótese 10, descrita como: “o fator “estratégia” e o “modelo de negócio” explicam uma percentagem significativa da variabilidade da sustentabilidade organizacional”, foi então confirmada com estes dados, uma vez que, a estratégia e o modelo de negócio explicam a maior percentagem da variabilidade da sustentabilidade organizacional.

No que concerne ao fator “estratégia”, os resultados sublinham o envolvimento em ações que promovem a defesa de causas; a formação dos colaboradores; a importância de um plano a médio-longo prazo; o envolvimento dos *stakeholders*; a existência de um plano de investimento a fim de angariar receita; a definição de metas de acordo com a missão, visão e valores da organização; e a articulação clara entre o desejo de mudança e a sua capacidade de responder com eficácia.

Estes resultados evidenciam a diversidade de fontes de rendimento, nomeadamente a partir de financiadores individuais e campanhas de angariação de fundos; e o envolvimento dos voluntários, constituintes do fator “modelo de negócio”, como bastante significativos na sustentabilidade de uma organização o que vai ao encontro da maioria dos estudos descritos.

O foco no cliente; a permanência dos colaboradores e voluntários; a existência de um sistema de apoio a colaboradores; e a abertura a mudanças internas e externas da parte da equipa de gestão e colaboradores são elementos em destaque pertencentes à “cultura”, que segundo este estudo têm relevo para a sustentabilidade organizacional.

O número de voluntários, além de nomeado nos fatores modelo de negócio e cultura, tem também influência direta na sustentabilidade organizacional, estes resultados são uma chamada de atenção para

os gestores destas instituições no sentido de determinar estratégias para motivar os voluntários e ainda de toda a comunidade para a importância do voluntariado.

O fator “pessoas”, assente na importância da eficácia do recrutamento e na definição clara de funções, responsabilidades e cargos, explica também uma percentagem da variabilidade da sustentabilidade da organização.

De notar que os fatores descritos anteriormente estão intimamente ligados a uma atitude de gestão profissionalizante (Soares et al. 2012) uma vez que a operacionalização dos fatores de sucesso implica conhecimento aprofundado acerca do funcionamento de uma organização não lucrativa de modo a conseguir um equilíbrio entre a missão e a gestão financeira. Esta profissionalização talvez não esteja disponível ou não seja acessível a todas as IPSS, não só pelo reduzido número de profissionais com conhecimento na área, mas também pela, pouco atrativa, capacidade financeira destas organizações.

Em suma, neste capítulo foram discutidos os fatores associados à sustentabilidade das IPSS portuguesas assim como os resultados obtidos através do modelo de regressão.

No capítulo seguinte são apresentadas as principais conclusões. Explicitam-se as limitações do estudo, a mais-valias do mesmo para a gestão das instituições portuguesas e ainda as recomendações de estudos futuros.

## 6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este último capítulo centra-se em torno das principais conclusões retiradas neste estudo, nomeadamente os fatores que estão associados e explicam a sustentabilidade organizacional das IPSS portuguesas.

Apresentam-se, de seguida, as principais conclusões do estudo, limitações da investigação, contribuições para o conhecimento e prática, bem como algumas sugestões para pesquisas futuras.

### 6.1 Principais conclusões do estudo

O conceito de sustentabilidade de uma organização não lucrativa está diretamente relacionado, não só, com o equilíbrio financeiro, mas também com a concretização da missão, uma conceção de difícil mensuração pela sua multidimensionalidade. Dito isto, compreende-se que os fatores que lhe estão associados e explicam a sua variabilidade são múltiplos e agregam elementos organizativos e de gestão.

Dos resultados que foram apresentados confirma-se que a sustentabilidade se encontra associada a elementos relacionados com a organização e o próprio respondente: áreas de atuação, número de voluntários; e ainda com todos fatores de sucesso em análise: pessoas, modelo de negócio, cultura, operações e estratégia. Ou seja, a variação destes elementos tem influência na sustentabilidade de uma organização sem fins lucrativos, nomeadamente numa IPSS Portuguesa.

No presente estudo os resultados indicam que além de estarem associados à sustentabilidade os fatores estratégia, modelo de negócio, pessoas e cultura e ainda o número de voluntários são também explicativos da variabilidade da variável dependente.

A estratégia é o fator que explica a maior percentagem da sustentabilidade. Esta inclui a planificação e organização a médio-longo prazos, com objetivos e metas concretas, visando a realização da missão, tendo em conta os valores e visão da instituição. O envolvimento em ações, formação de pessoal, envolvimento dos *stakeholders* e formas de gerar receita são elementos dessa planificação.

Segue-se o modelo de negócio cujo foco é a diversidade das fontes de rendimento, por exemplo através das fontes individuais ou de campanhas de angariação de fundos. Este fator nomeia também os voluntários como fonte de rendimento, sendo estes vistos como substitutos do trabalhador remunerado.

A cultura da organização explica também a sustentabilidade destas organizações e está relacionada com o apoio, valorização e permanência dos colaboradores, voluntários e clientes; prende-se com os valores que orientam a ação da organização perante todos os envolvidos no seu quotidiano.

O número de voluntários, também mencionado no fator modelo de negócios, é o quarto fator que, de entre os analisados, contribui para a sustentabilidade.

Por último, o fator pessoas, que compreende o recrutamento eficiente e eficaz e sublinha a importância da definição clara das responsabilidades e funções de cada cargo, entra também no modelo, ou seja, também contribui para a sustentabilidade destas organizações.

Analisando o modelo explicativo da sustentabilidade organizacional, conclui-se que uma Instituição Particular de Solidariedade Social é tão sustentável quanto mais eficaz e completo for o seu plano estratégico; mais diversificadas e coesas forem as suas fontes de rendimento; mais apoiarem e valorizarem os seus colaboradores, voluntários e clientes; mais voluntários conseguirem cativar; e mais eficiente e eficaz for o recrutamento e a definição de tarefas e responsabilidade dos trabalhadores.

Tendo em conta o apresentado, a profissionalização da gestão é primordial para a sustentabilidade de uma IPSS, uma vez que se torna essencial ter conhecimentos na área da gestão de organizações não lucrativas para que se possam seguir as orientações descritas e alcançar a sustentabilidade.

## 6.2 Contribuições para o conhecimento e prática

A sustentabilidade das organizações não lucrativas, essencialmente das IPSS, é uma temática pouco explorada ao nível nacional e internacional, desta forma, os resultados obtidos no presente estudo poderão ser úteis para a gestão das instituições portuguesas por variadas razões.

Primeiramente, este estudo reúne literatura sobre a temática contribuindo assim para compreender os fatores que estão subjacentes à sustentabilidade das organizações do setor não lucrativo, como as IPSS. O instrumento de análise constitui também um contributo na medida em que possibilita que estas organizações façam um diagnóstico da sua sustentabilidade.

Este estudo apresenta orientações no sentido de adequar as práticas organizativas e de gestão à máxima rentabilização dos recursos aquando do cumprimento da missão organizativa, que podem ser úteis às instituições.

Muitos são os objetivos colocados às IPSS, por serem agentes importantes na intervenção social estas instituições devem ser dotadas de meios técnicos e humanos que lhes permitam cumprir a sua missão social mantendo a sua estabilidade financeira.

Este estudo leva-nos a questionar as políticas vigentes nesta área, no que concerne à gestão profissional. O atual modelo de economia social preconizado na lei de bases em conjunto com as

alterações legislativas de 2014 prevê a remuneração dos órgãos de gestão, poderá ser este um indício da consciencialização da importância da profissionalização na gestão deste setor.

### 6.3 Limitações da pesquisa

A principal limitação deste trabalho prende-se com o valor de consistência interna, medida pelo alfa de Cronbach, da escala referente à sustentabilidade que se situou ligeiramente abaixo do patamar 0.70, limite que é indicado pela literatura (Nunnally, 1978). Este facto torna o indicador utilizado menos robusto do que era esperado, todavia não representou dificuldades nas análises subsequentes. Esta limitação poderá estar relacionada com a tradução e adaptação da escala original ao contexto português.

### 6.4 Pistas para investigações futuras

Os resultados do estudo estão de acordo com os estudos efetuados por Ceptureanu et al. (2018) e por Schaffer (2015a), sendo que a análise do presente trabalho vai além da associação entre os fatores e a sustentabilidade.

No entanto, e tal como evidenciado acima, a tradução e adaptação de instrumentos requer bastantes precauções e pode por em causa a fiabilidade e consistência dos resultados alcançados.

Se com a escala dos fatores os resultados foram bastante favoráveis, a escala da sustentabilidade revelou-se menos robusta o que poderá indicar que estudos futuros tenham este objetivo como sendo crucial ou seja, a importância da criação de um indicador da sustentabilidade no setor não lucrativo.

A relevância desta temática de estudo indica que estudos futuros deverão aprofundar e contribuir para alargar o conhecimento na área, permitindo assim às IPSS deter informação científica validada que lhes permita mensurar a sua sustentabilidade e saber o que fazer no sentido de gerir as organizações para servir os clientes com a máxima eficácia e eficiência mantendo os baixos custos.

## 7 BIBLIOGRAFIA

- Andrade, A. M., & Franco, R. C. (2007). *Economia do Conhecimento - Organizações Sem Fins Lucrativos*. (S. P. de Inovação, Ed.) (1st ed.). Porto. <https://doi.org/267226/07>
- Anheier, H. K. (2000). Managing non-profit organisations : Towards a new approach (Civil Society Working Paper 1). Retrieved from <http://eprints.lse.ac.uk/29022/1/cswp1.pdf>
- Armani, D. (2001). *AIDS E SUSTENTABILIDADE Sobre as Ações das Organizações da Sociedade Civil*. Brasília.
- Arshad, R., Samad, N. H. A., Kamaluddin, A., & Roslan, N. (2016). Intellectual Capital, Accountability and Sustainability in Non-profit Organizations. *Asian Journal of Scientific Research*, 241(2), 62–70. <https://doi.org/10.3923/AJSR.2016.62.70>
- Azevedo, C., Franco, R. C., & Meneses, J. wengorovius M. (2012). Desempenho, sustentabilidade e eficiência económica em OSFL. In I. Positivo (Ed.), *Gestão de organizações sem fins lucrativos - o desafio da inovação social* (pp. 371–408).
- Bowman, W. (2011). Financial Capacity and Sustainability of Ordinary Nonprofits. *Wiley Online Library*, 22(1). <https://doi.org/10.1002/nml>
- Callen, J. L., Klein, A., & Tinkelman, D. (2010). The contextual impact of nonprofit board composition and structure on organizational performance: Agency and resource dependence perspectives. *Voluntas*, 21(1), 101–125. <https://doi.org/10.1007/s11266-009-9102-3>
- carta Social. (2016). *Carta Social - rede de serviços e equipamentos - relatório 2016*. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Ceptureanu, S. I., Ceptureanu, E. G., Bogdan, V. L., & Radulescu, V. (2018). Sustainability perceptions in Romanian non-profit organizations: An exploratory study using success factor analysis. *Sustainability (Switzerland)*, 10(2). <https://doi.org/10.3390/su10020294>
- Ceptureanu, S. I., Ceptureanu, E. G., Orzan, M. C., & Marin, I. (2017). Toward a Romanian NPOs sustainability model: Determinants of sustainability. *Sustainability (Switzerland)*, 9(6), 1–26. <https://doi.org/10.3390/su9060966>
- Cortis, N., & Lee, I. (2018). Assessing the Financial Reserves of Social Service Charities Involved in Public Service Delivery. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. <https://doi.org/10.1177/0899764018815619>
- Coutinho, C. P. (2014). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas*. (S. Grupo Almedina, Ed.). Coimbra.

- Cunha, A. S. (2017). *O caminho para a sustentabilidade nas IPSS - Estudo de caso da Santa Casa da Misericórdia de Felgueiras*. Instituto Superior de Serviço Social do Porto.
- Diário da república. Decreto-lei nº 172 A /2014 (2014).
- Diário da República. Decreto-Lei nº 183/96, 225 1 série - A § (1996). <https://doi.org/10.2307/2299287>
- Falconer, A. P. (1999). A promessa do terceiro setor. *Centro de Estudos Em*, 1–23. Retrieved from [http://lasociedadcivil.org/docs/ciberteca/andres\\_falconer.pdf](http://lasociedadcivil.org/docs/ciberteca/andres_falconer.pdf)
- Fernandes, C., Peguinho, C., Vieira, E., & Neiva, J. (2016). *Análise Financeira*. (L. Edições silabo, Ed.) (4ª edição). Lisboa. <https://doi.org/408058/16>
- Filho, D. B. F., & Júnior, J. A. S. (2010). Visão além do alcance: uma introdução à análise fatorial. *Opinião Pública*, 16, 160–185.
- Franco, R. C., Sokolowski, S. W., Hairel, E. M. H., & Salamon, L. M. (2008). *O sector não lucrativo português numa perspectiva comparada*. (Uniarte gráfica, Ed.) (1st ed.). Porto.
- Fuller, W. A. (2009). *sampling statistics*. (Wiley, Ed.).
- Gajdová, D., & Majdúchová, H. (2018). Financial Sustainability Criteria and their testing in the conditions of the Slovak Non-Profit Sector. *Contemporary Economics*, 12(1), 33–57. <https://doi.org/10.5709/ce.1897-9254.262>
- Gonçalves, L. M. da P. (2017). *Contributo para uma discussão da sustentabilidade económica e financeira das Instituições Particulares de Solidariedade Social do distrito de Bragança*. Universidade do Minho.
- Greenlee, J. S., & Trussel, J. M. (2000). Predicting the Financial vulnerability of charitable organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 11(2), 199–210. <https://doi.org/10.1002/nml.11205>
- Hill, M. M., & Hill, A. (2008). *Investigação por Questionário*. (Edições silabo, Ed.).
- Hussey, R., & Collis, J. (2009). *Business Research - A practied guide for under graduate and postgraduate students*. (P. Macmillan, Ed.) (third edit). USA.
- Instituto Nacional de Estatística. (2011). *censos 2011 - resultados definitivos*.
- Instituto Nacional de Estatística. (2019). Conta Satélite da Economia Social Terceira Edição da CSES : A Economia Social representou 3 , 0 % do VAB em 2016. *Destaque - INE*, 1–25.
- Iwu, C. G., Kapondoro, L., Twum-Darko, M., & Tengeh, R. (2015). Determinants of sustainability and organisational effectiveness in non-profit organisations. *Sustainability*, 7(7), 9560–9573. <https://doi.org/10.3390/su7079560>
- Júnior, M. D. A., Faria, M. V. C. M., & Fontenele, R. E. S. (2009). Gestão nas Organizações do Terceiro

- Sector: Contribuição para um Novo Paradigma nos Empreendimentos Sociais. *Encontro Da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa Em Administração*, 1–16.
- Kaplan, R. S. (2001). Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 11(3), 353–370.
- Lecy, J. D., Schmitz, H. P., & Swedlund, H. (2012). Non-Governmental and Not-for-Profit Organizational Effectiveness: A Modern Synthesis. *Voluntas*, 23(2), 434–457. <https://doi.org/10.1007/s11266-011-9204-6>
- Marôco, J. (2007). *Análise Estatística com Utilização do SPSS*. (Edições silabo, Ed.).
- Marques, S. (2014). A Importância da Gestão na Sustentabilidade de Organizações Sem Fins Lucrativos Prestadoras de Serviços Sociais.
- Mendes, A. M. S. C. (2011). Organizações de Economia Social. O que as distingue e como podem ser sustentáveis. *Fluxos & Riscos*, 2, 29–53. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.3191.5927>
- Mendes, A. M. S. C. (2018). *Importância económica e social das IPSS em Portugal*. <https://doi.org/978-989-20-9045-0>
- Ministério da Solidariedade e da segurança Social. Portaria n 67/2012 de 21 de Março do Ministério da Solidariedade e da Segurança Social, 58 Diário da República § (2012).
- Ministério das finanças. Diário da república, 1ª série, nº 142 - 23 de julho de 2015 - Portaria nº 218/2015 (2015).
- Mourao, P., & Gonçalves, L. (2018). The financial sustainability of Portuguese Private Institutions of Social Solidarity: are the critical regions preserved from the fade? *Quality and Quantity*, (0123456789). <https://doi.org/10.1007/s11135-018-0803-9>
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric theory* (2nd editio). New York.
- Okorley, E. L., & Nkrumah, E. E. (2012). Organisational factors influencing sustainability of local non-governmental organisations: Lessons from a Ghanaian context. *International Journal of Social Economics*, 39(5), 330–341. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/MRR-09-2015-0216>
- Pestana, M. J., & Gageiro, J. N. (2014). *Análise de dados para ciências Sociais*. (E. Silabo, Ed.). Lisboa.
- Portal do INE. (2018). O que são as (regiões) NUTS? Retrieved March 30, 2019, from [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_faqs&FAQSfaq\\_boui=63614948&FAQSmodo=1&xlang=pt](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_faqs&FAQSfaq_boui=63614948&FAQSmodo=1&xlang=pt)
- Prentice, C. R. (2016). Why So Many Measures of Nonprofit Financial Performance? Analyzing and Improving the Use of Financial Measures in Nonprofit Research. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(4), 715–740. <https://doi.org/10.1177/0899764015595722>

- Prodanov, C. C., & Freitas, E. C. de. (2009). *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. (Universidade Feevale, Ed.), Novo Hamburgo: Feevale (2ª).
- Santos, E., Veiga, F., Cruz, P., Lopes, M., & Ferreira, S. (2015). *Cadernos 22 - O impacto social e institucional da crise económica e financeira nas organizações do terceiro setor*. (EAPN Portugal, Ed.).
- Sawhill, J. C., & Williamson, D. (2001). Mission Impossible? Measuring Success in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 11(3), 371–386. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Schaffer, S. (2015a). *Exploratory Analysis of Nonprofit Success Factors*. Retrieved from <http://www.pimgconsulting.com/success-factor-analysis/>
- Schaffer, S. (2015b). *Success Factor Analysis Pilot Project Report* (Vol. 16). Seattle, WA. Retrieved from [www.pimgconsulting.com](http://www.pimgconsulting.com)
- Schaffer, S. (2015c). *Technical Appendix for Success Factor Analysis Advisory Group*. Seattle, WA. Retrieved from Public interest management group
- Schaffer, S., Stelletello, M., Jones-Romansic, M., Polissar, N., & Neradilek, M. (2015). *Success Factors for Nonprofit Organizations*. Seattle, WA.
- Schatteman, A. M., & Waymire, T. R. (2017). The state of nonprofit finance Research across disciplines. *Nonprofit Management & Leadership*, 28, 125–137. <https://doi.org/10.1002/nml>
- Segurança social. (2016). Instituições particulares de solidariedade social - Registo - seg-social.pt. Retrieved November 11, 2018, from <http://www.seg-social.pt/instituicoes-particulares-de-solidariedade-social-registo>
- Segurança Social. (2018). Instituições particulares de solidariedade social - seg-social.pt. Retrieved September 29, 2018, from <http://www.seg-social.pt/ipss>
- Silva, S., Santos, N., Mota, J., & Martín, I. (2014). *Sustentabilidade das Instituições particulares de solidariedade social em Portugal*. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Soares, C., Fialho, J. A. S., Chau, F., Gageiro, J., & Pestana, H. (2012a). *A Economia Social e a sua Sustentabilidade como Fator de Inclusão Social*.
- Soares, C., Fialho, J., Chau, F., Gageiro, J., & Pestana, H. (2012b). *A Economia Social e a sua Sustentabilidade como Fator de Inclusão Social*. Retrieved from <http://www.poatfse.qren.pt/upload/docs/Diversos/ESTUDOS/Relatorio Final.pdf>
- Sontag-Padilla, L. M., Staplefoote, L., & Gonzalez Morganti, K. (2012). *Financial Sustainability for Nonprofit Organizations. Health and Rand Education*. <https://doi.org/10.2307/1556361>

- Sousa, S. (2013). *As Instituições Particulares de Solidariedade Social num Contexto de Crise Económica*.
- Sousa, V. D., & Rojjanasrirat, W. (2011). Translation, adaptation and validation of instruments or scales for use in cross-cultural health care research: A clear and user-friendly guideline. *Journal of Evaluation in Clinical Practice*, 17(2), 268–274. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2753.2010.01434.x>
- Strang, K. D. (2018). Strategic analysis of CSF's for not-for-profit organizations. *Measuring Business Excellence*, 22(1), 42–63. <https://doi.org/10.1108/MBE-07-2016-0035>
- Trussel, J. M. (2002). Revisiting the prediction of financial vulnerability. *Nonprofit Management and Leadership*, 13(1), 17–31. <https://doi.org/10.1002/nml.13103>
- Vala, J., Cabral, M. V., & Ramos, A. (2003). *Valores sociais: Mudanças e contrastes em Portugal e na Europa* (1ª edição).

## 8 ANEXOS

### 8.1 Anexo A

#### **Sustentabilidade das organizações sem fins lucrativos Portuguesas: percepção dos órgãos de gestão de IPSS's**

Os desafios colocados à atuação de Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS's), num cenário de crise e de uma sociedade em profunda mudança, são assuntos basilares no dia a dia de quem trabalha nesta área. Neste sentido, e dada a importância das IPSS's na economia portuguesa, torna-se imperativo estudar e compreender a sustentabilidade das mesmas assim como os fatores que a determinam.

O estudo a desenvolver surge no âmbito da dissertação do Mestrado de Gestão de Unidades de Saúde da Universidade do Minho e objetiva a análise da associação entre fatores de sucesso chave e a percepção face à sustentabilidade de IPSS's portuguesas, ou seja, pretende analisar os fatores de sucesso da sustentabilidade, nas suas dimensões económica e social, de organizações não lucrativas. As questões seguintes refletem este objetivo e os dados recolhidos possibilitarão a retirada de conclusões que poderão ser úteis no quotidiano de uma organização.

O presente questionário destina-se a membros da direção ou direção técnica de IPSS's portuguesas, membros estes que tenham uma visão geral da organização e tem a duração de cerca de 8 minutos.

O preenchimento do questionário é realizado de forma voluntária e os dados recolhidos serão utilizados apenas para fins de pesquisa e investigação, sendo o anonimato e a confidencialidade dos dados garantidos em pela investigadora, Inês Mata Franco.

Os respondentes poderão a qualquer momento solicitar ao investigador a consulta dos seus dados fornecidos e se o desejar os mesmos serão retirados do armazenamento e conseqüentemente da análise.

Em caso de qualquer dúvida ou questão por favor contacte: 913661653.

Agradeço desde já a atenção dispensada.

Inês Franco

\*Obrigatório

Parte superior do formulário

#### **O respondente**

Nesta fase do questionário deve responder acerca da sua individualidade.

Idade

Esta é uma pergunta obrigatória

Nível educacional

Marcar apenas uma oval.

1º ciclo

2º ciclo

3º ciclo

Ensino Secundário

Curso Técnico Superior Profissional (TeSP)

Licenciatura

Mestrado/Doutoramento

Outra:

Esta é uma pergunta obrigatória

Cargo ocupado

Esta é uma pergunta obrigatória

Tempo de experiência no cargo (inclui tempo de experiência no mesmo cargo noutra organização)

Esta é uma pergunta obrigatória

### **A organização**

Nesta fase do questionário deve responder acerca da organização onde trabalha.

Nome da organização \*

Esta é uma pergunta obrigatória

Concelho/ localidade da organização \*

Esta é uma pergunta obrigatória

Tempo de existência

Esta é uma pergunta obrigatória

Número de acordos de cooperação

Esta é uma pergunta obrigatória

Áreas de atuação

Marcar tudo o que for aplicável.

Crianças e jovens

Crianças e Jovens com Deficiência

Crianças e Jovens em situação de perigo

Pessoas Idosas

Pessoas adultas com Deficiência

Pessoas com doenças do foro Mental/ Psiquiátrico

Pessoas Sem-Abrigo

Família e Comunidade em Geral

Pessoas com VIH/SIDA e suas famílias

Pessoas Toxicodependentes

Pessoas Vítimas de Violência Doméstica

Respostas Pontuais

Esta é uma pergunta obrigatória

Número de utentes

Esta é uma pergunta obrigatória

Número de trabalhadores

Esta é uma pergunta obrigatória

Número de voluntários

Tem de ser um número

Esta é uma pergunta obrigatória

### A sustentabilidade

Nesta fase do questionário deve responder de 1 a 5 segundo o seu grau de concordância com a declaração apresentada.

Na minha organização, o recrutamento é eficaz, ou seja, são contratadas pessoas com as competências necessárias e que suprimem as necessidades da instituição. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

Esta é uma pergunta obrigatória

Na minha organização, a descrição de funções é clara e fácil de compreender (cada colaborador sabe exatamente o que fazer). \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

Esta é uma pergunta obrigatória

Na minha organização, há um sistema de apoio aos colaboradores. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

Esta é uma pergunta obrigatória

Na minha organização existe uma clara atribuição de responsabilidades, por cargo/posição. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

Esta é uma pergunta obrigatória

Na minha organização a permanência, tanto dos voluntários como dos colaboradores, é uma prioridade.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

Esta é uma pergunta obrigatória

Na minha organização, o responsável e os restantes membros da direção constituem a imagem da organização, sendo reconhecidos como tal pela comunidade em que estão inseridos. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

Esta é uma pergunta obrigatória

Na minha organização o envolvimento da direção na tomada de decisões, a nível estratégico e de gestão, é fundamental na obtenção de resultados. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

Esta é uma pergunta obrigatória

Na minha organização o envolvimento de voluntários é elevado. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

Esta é uma pergunta obrigatória

Na minha organização, existe diversidade de fontes de rendimento. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

Esta é uma pergunta obrigatória

Na minha organização é realizada uma análise financeira sólida, baseada em dados concretos (por exemplo relatórios internos). \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

Esta é uma pergunta obrigatória

Existe clara consciência de quais são as principais questões defendidas pela minha organização, na agenda pública & media. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

Esta é uma pergunta obrigatória

Grande parte das receitas anuais da minha organização advém da prestação de serviços. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

Esta é uma pergunta obrigatória

Na minha organização existem financiadores individuais (donativos individuais) que contribuem para a diversidade da receita da organização. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

Esta é uma pergunta obrigatória

Na minha organização existem campanhas de angariação de fundos que contribuem para a diversidade da receita. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

Esta é uma pergunta obrigatória

Na minha organização existe um envolvimento direto da direção no processo de geração de receitas. \*

\*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

Esta é uma pergunta obrigatória

Na minha organização é prática comum a utilização de dados na gestão de operações e na tomada de decisões. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

Esta é uma pergunta obrigatória

Na minha organização é comum uma análise de relação custo-eficiência na prestação de serviços. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
--	---	---	---	---	---	--

Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				
------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	------------------------

Esta é uma pergunta obrigatória

Na minha organização, existem sistemas de controlo e gestão de qualidade. \*

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				
------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	------------------------

Esta é uma pergunta obrigatória

A minha organização foca-se no cliente e a sua opinião é tida em conta na prestação dos serviços. \*

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				
------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	------------------------

Esta é uma pergunta obrigatória

A minha organização tem um valor destinado à formação dos colaboradores, para além do previsto como obrigatório. \*

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				
------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	------------------------

Esta é uma pergunta obrigatória

A minha organização está envolvida em ações que promovem a defesa de causas. \*

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				
------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	------------------------

Esta é uma pergunta obrigatória

Na minha organização existe uma articulação clara entre o desejo de mudança e a eficácia esperada.

\*

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				
------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	------------------------

Esta é uma pergunta obrigatória

Na minha organização estão definidas metas/ objetivos relacionados com a missão, visão e valores organizacionais. \*

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				
------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	------------------------

Esta é uma pergunta obrigatória

A minha organização conta com o envolvimento dos stakeholders externos, sendo vistos como componente principal da estratégia organizacional. \*

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				
------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	------------------------

Esta é uma pergunta obrigatória

A minha organização tem planos para investir em pessoas e infraestruturas como forma de angariar receita. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

Esta é uma pergunta obrigatória

A minha organização adotou um plano de médio-longo prazo aprovado pela direção. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

Esta é uma pergunta obrigatória

Na minha organização existe a preocupação de procurar novas fontes de receita. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

Esta é uma pergunta obrigatória

Na minha organização existe uma clara filosofia organizacional partilhada entre a direção, colaboradores e voluntários. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

Esta é uma pergunta obrigatória

Na minha organização há uma integração da cultura de negócio nas operações. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

Esta é uma pergunta obrigatória

Na minha organização a missão e valores organizacionais são tidos em conta na tomada de decisões e processos internos. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

Esta é uma pergunta obrigatória

O processo de tomada de decisão, na minha organização, é altamente inclusivo (participação de todos)\*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

Na minha organização existe um elevado nível de abertura a mudanças internas e externas, por parte da equipa de gestão e colaboradores. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

Esta é uma pergunta obrigatória

Na minha organização a prestação de serviços diretos aos utentes é uma atividade continua. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

Esta é uma pergunta obrigatória

A minha organização tem um alto nível de autonomia financeira. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

Esta é uma pergunta obrigatória

A minha organização corre riscos económicos significativos. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

Esta é uma pergunta obrigatória

A minha organização tem um reduzido número de colaboradores. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

Esta é uma pergunta obrigatória

A minha organização tem a missão, visão e valores explícitos. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
--	---	---	---	---	---	--

Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				
------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	------------------------

Esta é uma pergunta obrigatória

A minha organização é transparente aos níveis financeiro e orçamental. \*

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				
------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	------------------------

Esta é uma pergunta obrigatória

Na minha organização, a tomada de decisão tem por base o capital próprio da organização. \*

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				
------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	------------------------

Esta é uma pergunta obrigatória

Na minha organização, a tomada de decisão tem por base a missão e valores das organizações sem fins lucrativos. \*

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				
------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	------------------------

Esta é uma pergunta obrigatória

Na minha organização há envolvimento dos stakeholders (colaboradores, utentes, parceiros...) nas decisões financeiras. \*

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				
------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	------------------------

Esta é uma pergunta obrigatória

Na minha organização há um elevado número de voluntários. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

Esta é uma pergunta obrigatória

Valores a extrair do relatório de contas e demonstração de resultados por natureza (2017)

Subsídios, doações e legados a exploração

Esta é uma pergunta obrigatória

Vendas e serviços prestados

Esta é uma pergunta obrigatória

Outros rendimentos

Esta é uma pergunta obrigatória

Nunca envie palavras-passe através dos Formulários do Google.

Parte inferior do formulário

Com tecnologia



## 8.2 Anexo B

**Enviado a: 03/05/2018**

Dear Sr. Sebastian Ion Ceptureanu,

My name is Inês Franco and, at the moment, I am in the first year of my health care units management masters degree, taking place at Universidade do Minho, Portugal.

The subject of my final research is non-profit organizations economic sustainability and, during my investigation, I came across your article "Sustainability Perceptions in Romanian Non-Profit Organizations: An Exploratory Study Using Success Factor Analysis".

After reading the paper carefully, the methodology contained in it caught my attention. What I found incredibly interesting was the use of a success factor analysis as a model for evaluating non-profit organizations sustainability and the consequent creation of a scale, based on those variables. The purpose of this email is to enquire your permission to translate the scale to portuguese, in order to use it in my final assignment.

Sincerely,

Inês Franco

**Respondido a 03/05/2018:**

Dear Ines,

I am glad that our paper (there are 4 authors) caught your attention.

Of course, if you consider it is useful for your research, you have our permission to translate it.

Also, be advised that Success Factor Analysis, the framework we used, was developed by Scott Schaffer et al., even though they used that framework more like a benchmark while we used it to catch NPOs leaders perceptions on sustainability.

Best wishes,

Sebastian Ceptureanu

Associate Professor PhD,

Faculty of Management

The Bucharest University of Economic Studies

### 8.3 Anexo C

Exmos. senhores,

Sou a Inês Franco, Gerontóloga, formada na Universidade de Aveiro, e aluna do segundo ano do mestrado de Gestão de Unidades de Saúde na Universidade do Minho. Atualmente encontro-me na fase de recolha de dados da minha dissertação de mestrado sob orientação da professora Carla Freire, docente da universidade do Minho, e coorientação do professor Joaquim Alvarelhão, docente da Universidade de Aveiro.

Dada a importância das IPSS's na economia portuguesa; os desafios à sua atuação num quadro de crise e de uma sociedade em profunda mudança; e as provocações à viabilidade financeira destas instituições torna-se imperativo estudar e compreender a **sustentabilidade** das mesmas assim como os fatores que a sustentam.

O estudo a desenvolver objetiva determinar a associação entre a sustentabilidade, nas suas dimensões económica e social, e um conjunto de fatores de sucesso chave. Assim sendo, parti para a tradução e validação de uma escala inglesa que pretendo ver preenchida pelo máximo de Instituições Particulares de Solidariedade Social possível do nosso país.

Venho por este meio, e tendo em conta o apresentado, solicitar a vossas excelências o envio do questionário às IPSS da vossa área de abrangência, acredito que desta forma se conseguirão mais respostas que se refletirão, com certeza, num estudo mais coeso e com resultados úteis para o futuro das IPSS.

Segue o link para envio:

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSduDaICVdkGEMeQ25rc3pU6HO\\_Ks0NSVsAOr5ksW7x9eAlwvg/viewform?usp=sf link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSduDaICVdkGEMeQ25rc3pU6HO_Ks0NSVsAOr5ksW7x9eAlwvg/viewform?usp=sf_link)

Não querendo sobrecarregar o trabalho do município, aguardo resposta breve e agradeço antecipadamente a atenção de vossas excelências.

Atentamente,

Inês Franco

## 8.4 Anexo D

Exmos senhores,

Sou a Inês Franco, gerontóloga, formada na Universidade de Aveiro, e aluna do segundo ano do mestrado de Gestão de Unidades de Saúde na Universidade do Minho. Atualmente encontro-me a iniciar a minha dissertação de mestrado sob orientação da professora Carla Freire, docente da universidade do Minho, e coorientação do professor Joaquim Alvarelhão, docente da Universidade de Aveiro.

Dada a importância das IPSS's na economia portuguesa; os desafios à sua atuação num quadro de crise e de uma sociedade em profunda mudança; e as provocações à viabilidade financeira destas instituições torna-se imperativo estudar e compreender a **sustentabilidade** das mesmas assim como os fatores que a sustentam.

O estudo a desenvolver objetiva determinar a associação entre a sustentabilidade, nas suas dimensões económica e social, e um conjunto de fatores de sucesso chave. Para cumprir este objetivo criou-se um conjunto de questões baseadas num estudo internacional para as quais se pretende o máximo de respostas possível para que os resultados sejam fiáveis e úteis no dia a dia das IPSS do nosso país.

Neste sentido, segue o link para um questionário google para que possam dar o vosso parecer sobre o tema e assim contribuir para o estudo em causa.

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSduDalCVdkGEMeQ25rc3pU6HO\\_Ks0NSVsAOr5ksW7x9eAlwvg/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSduDalCVdkGEMeQ25rc3pU6HO_Ks0NSVsAOr5ksW7x9eAlwvg/viewform?usp=sf_link)

Não querendo sobrecarregar o trabalho da instituição, agradeço antecipadamente a atenção de vossas excelências.

Atentamente,

Inês Franco

## 8.5 Anexo E

$$\text{solabilidade geral} = \frac{\text{fundos patrimoniais}}{\text{passivo}}$$

$$\text{liquidez geral} = \frac{\text{ativo corrente}}{\text{passivo corrente}}$$

$$\text{autonomia financeira} = \frac{\text{Fundos patrimoniais}}{\text{ativo}}$$

