

**MESTRADO**  
DESENVOLVIMENTO E COOPERAÇÃO INTERNACIONAL

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
DISSERTAÇÃO

O DESAFIO DA SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA EM ORGANIZAÇÕES  
DA ECONOMIA SOCIAL: ESTUDO DE CASO AIDGLOBAL

PAULA TIEMI MATSUMOTO SUIAMA

**ORIENTADOR:**  
PEDRO VERGA MATOS

OUTUBRO - 2020



## AGRADECIMENTOS

A realização deste trabalho não teria sido possível sem o contributo de diversas pessoas, que de forma direta ou indireta, contribuíram para que me interessasse ainda mais por esta área de estudo. Sua generosidade e disponibilidade na partilha de conhecimentos, ideias e conselhos foram de extrema importância para que os objetivos deste estudo fossem alcançados.

Agradeço em primeiro lugar aos meus professores, que ao longo do curso partilharam seu conhecimento e mostraram os diversos caminhos de exploração deste mundo do Desenvolvimento e Cooperação.

Agradeço também ao meu orientador Prof. Pedro Verga Matos, por sua paciência e disponibilidade na troca de ideias, seus valiosos apontamentos e considerações.

Finalmente, não poderia deixar de agradecer à Susana Damasceno, cuja paixão e dedicação à Educação, foi a principal inspiração para este trabalho. Agradeço pela confiança na partilha de informações, e sobretudo por sua amizade.

## GLOSSÁRIO

ARID	Associações Representativas dos Imigrantes e seus descendentes
CSES	Conta Satélite da Economia Social
CIRIEC	Centre International de Recherches et d'Information sur l'Économie Publique, Sociale et Coopérative
EMPIS	Estrutura de Missão Portugal Inovação Social
FEEI	Fundos Europeus Estruturais e de Investimento
FIS	Fundo para Inovação Social
IIES	Iniciativas de Inovação e Empreendedorismo Social
IPSS	Instituições Particulares de Solidariedade Social
IRS	Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares
OBESP	Observatório da Economia Social em Portugal
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
ONGA	Organizações Não Governamentais de Ambiente
ONGD	Organizações Não Governamentais para o Desenvolvimento
ONGM	Organizações Não Governamentais de Mulheres
ONGPD	Organizações Não Governamentais das Pessoas com Deficiência
ONU	Organização das Nações Unidas
UE	União Europeia
VAB	Valor Acrescentado Bruto
WISE	Work Integration Social Enterprise

## RESUMO

As organizações do setor da Economia Social exercem um papel fundamental na dinâmica económica, política e social, contribuindo para o desenvolvimento sustentável e o bem-estar social, com soluções inovadoras para problemas de interesse coletivo. Desta forma, entende-se que é importante perceber as questões que ameaçam a sustentabilidade financeira de uma organização da Economia Social, para que assim seja possível indicar os possíveis caminhos para que se torne mais autónoma no longo prazo.

A sustentabilidade financeira se torna ainda mais desafiante no universo de organizações da Economia Social, cuja missão em geral é a produção de um bem público ou o apoio a grupos menos favorecidos, que normalmente não podem pagar pelos custos de produção.

Através da metodologia de estudo de caso, esta dissertação tem o objetivo de demonstrar, com dados reais, alguns dos principais riscos que tornam organizações do setor mais vulneráveis financeiramente, e formular ações que podem ajudar a reduzir o impacto de futuros choques económicos.

Primeiramente, foi realizado o enquadramento teórico sobre os conceitos de Economia Social, Inovação Social e Empreendedorismo Social, em contexto mundial e em Portugal, para obter-se uma visão da dimensão e relevância do setor. Em seguida, apresenta-se o estudo de caso da ONGD AIDGLOBAL, cuja análise permitiu concluir que sua sustentabilidade financeira corre alguns riscos: a) concentração de fontes de financiamento, b) falta de competências específicas de gestão e c) desfasamento no reconhecimento de receitas e despesas de projetos. Finalmente, para cada risco levantado foram propostas possíveis linhas de ação.

**PALAVRAS-CHAVE:** Economia Social, Inovação Social, Empreendedorismo Social, sustentabilidade financeira, AIDGLOBAL.

## ÍNDICE

Glossário.....	iv
Resumo .....	5
Índice .....	6
Índice de quadros.....	7
1. Introdução .....	8
2. Enquadramento Teórico .....	10
2.1. Economia Social, Inovação Social e Empreendedorismo Social .....	10
2.1.1 Economia Social .....	10
2.1.2 Inovação Social e Empreendedorismo Social .....	13
2.2. O Contexto Português.....	19
2.2.1 Economia Social em Portugal.....	19
2.2.2 Conta Satélite da Economia Social (CSES) .....	21
2.2.3 Inovação Social e Empreendedorismo Social em Portugal .....	22
2.3. Financiamentos Públicos e Privados .....	23
2.3.1 Desafio da Sustentabilidade Financeira.....	23
2.3.2 Portugal Inovação Social .....	26
3. Estudo de Caso: AIDGLOBAL.....	32
3.1. Sobre a AIDGLOBAL.....	32
3.2. Análise Financeira .....	37
4. Conclusões .....	44
Referências .....	48

## ÍNDICE DE QUADROS

QUADRO 1 – Organograma operacional da AIDGLOBAL. ....	36
QUADRO 2 – Receitas totais. ....	38
QUADRO 3 – Segmentação por tipo de Receitas. ....	38
QUADRO 4 – Segmentação da linha Execução de Projetos por financiador . ....	39
QUADRO 5 – Despesas totais. ....	40
QUADRO 6 – Participação das Despesas sobre Receitas totais. ....	40
QUADRO 7 – Segmentação por tipo de Despesas. ....	41
QUADRO 8 – Custos diretos e indiretos vs. Receitas totais de 2019. ....	42

## 1. INTRODUÇÃO

Os conceitos de Economia Social, Inovação e Empreendedorismo Social surgiram nas últimas décadas do século XX, e apesar de serem temas recentes na área do estudo económico, são considerados setores que fazem parte da dinâmica económica e social mundial há décadas (Almeida e Santos, 2017; Defourny, 2009; Ferreira, 2019). Crises económicas e o contexto social e político da atualidade, estimularam governos e a sociedade civil a buscar novas soluções para problemas coletivos, tornando evidente a necessidade de um novo modelo de desenvolvimento, mais sustentável e igualitário (Almeida e Santos, 2017; Chaves & Monzón, 2018).

Em Portugal, a presença de organizações com uma missão social pode ser identificada desde os séculos XIV e XV, com a emergência de sociedades mutualistas, misericórdias e cooperativas no século XIX (Ferreira, 2019). A existência de entidades tão antigas, como por exemplo as Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), fizeram com que Portugal fosse considerado pelo *Centre International de Recherches et d'Information sur l'Économie Publique, Sociale et Coopérative* (CIRIEC) um dos países europeus com “maior aceitação do conceito de economia social” (Soares et al, 2012). As recentes crises económicas que agravaram problemas sociais como a pobreza e desigualdade, estimularam o surgimento de iniciativas do setor (Ferreira, 2017), que ganhou cada vez mais visibilidade devido à sua contribuição ao bem-estar social (Almeida & Santos, 2017).

Em 2016 o setor da Economia Social contava com 71.885 entidades, que representaram 3,0% do Valor Acrescentado Bruto (VAB) da economia, um crescimento de 14,6% comparado a 2013, enquanto o conjunto da economia cresceu 8,3% no mesmo período. De acordo com o projeto Conta Satélite da Economia Social (CSES) o setor gerou 6,1% do emprego remunerado do país, um aumento de 8,8% em relação a 2013 (INE & CASES, 2019).

As organizações da Economia Social trazem mais valor para a economia, geram empregos e têm a missão de buscar soluções para questões de interesse coletivo. Sua contribuição para o desenvolvimento sustentável torna relevante o tema de estudo desta tese, que tem o objetivo de compreender os principais desafios que estas organizações

enfrentam, e indicar possíveis caminhos para sua sustentabilidade financeira no longo prazo.

A sustentabilidade financeira é uma prioridade para empresas de todos os segmentos, porém se torna ainda mais desafiante no universo de organizações da Economia Social, cuja missão em geral é a produção de um bem público ou o apoio a grupos menos favorecidos, que normalmente não podem pagar pelos custos de produção. Além da questão económica, para serem realmente sustentáveis é importante também que organizações do Terceiro Setor se mantenham fiéis à sua missão, sejam transparentes e eficientes na sua gestão (Mendes, 2015).

Para responder ao objetivo desta tese, optou-se pelo método de estudo de caso da ONGD AIDGLOBAL, organização portuguesa de médio porte, com projetos ativos em Portugal e Moçambique.

Os principais motivos para a escolha da AIDGLOBAL foram primeiramente, a sua experiência de 15 anos no terreno, com atividades bem documentadas, e esforço na transparência e na prestação de contas, o que permitiu o acesso a dados financeiros completos e detalhes da operação.

Em segundo lugar, a organização passa por um momento interessante de amadurecimento da gestão, em que a direção reconhece a importância de alcançar sua sustentabilidade financeira, e está disposta a despende o tempo e esforços necessários para mapear os riscos que a tornam vulnerável financeiramente.

Esta dissertação foi estruturada em quatro capítulos. Após esta Introdução no capítulo 1, segue o capítulo 2 – Enquadramento Teórico, que abrange o surgimento dos conceitos de Economia Social, Inovação Social e Empreendedorismo Social na ótica mundial e, em seguida, no contexto de Portugal. No final deste capítulo, foram apontadas as principais questões que desafiam a sustentabilidade financeira, e apresenta-se o programa Portugal Inovação Social como opção para a diversificação de fontes de financiamentos para projetos sociais. O capítulo 3 traz o estudo de caso e análise financeira da ONGD AIDGLOBAL, e finalmente, o capítulo 4 apresenta as conclusões e recomendações para promover sua sustentabilidade financeira.

## 2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

### 2.1. Economia Social, Inovação Social e Empreendedorismo Social

#### 2.1.1 Economia Social

O conceito de Economia Social, como área de estudo e um dos motores para o desenvolvimento económico e social, é relativamente recente, apesar de na prática fazer parte da dinâmica económica e social em diversas partes do mundo há décadas (Almeida e Santos, 2017; Defourny, 2009; Ferreira, 2019).

O termo foi reconhecido oficialmente pela União Europeia em 1989 quando, movida pela necessidade de se dar atenção aos temas de empregabilidade e segurança social ao nível da UE, foi criada a *European Commission's General Directorate Employment and Social Affairs* (Costa, 2015), atual DGEMPL – *DG for Employment Social Affairs and Inclusion*.

As primeiras políticas para a promoção deste setor, surgiram em França e Espanha, e foram disseminadas para outros países na década seguinte (Chaves & Monzón, 2018).

De forma didática, Mendes (2015) define a área da Economia Social como o sector constituído pelas organizações de economia social, cujo conceito foi originado a partir de duas abordagens, as americana e europeia. No entanto, o autor propõe uma terceira abordagem, centrada nas características comuns das organizações que formam os dois conceitos anteriores.

A abordagem americana foi desenvolvida pelo Prof. Lester M. Salamon e Helmut Anheier no *John Hopkins University Center for Civil Society Studies*, e foi adotada pela Divisão de Estatística das Nações Unidas em sua definição do setor sem fins lucrativos, parte do *Handbook on Non-Profit Institutions in the System of National Accounts* (ONU, 2003).

De acordo com a Organização das Nações Unidas (2003), o setor da Economia Social consiste de organizações sem fins lucrativos, institucionalmente separadas do Estado, autogovernadas e de adesão e contribuição voluntária.

Ao integrarem este setor as organizações devem reinvestir a totalidade de seus resultados, como por exemplo a receita gerada pela comercialização de bens ou serviços, na própria organização, e não os distribuir pelos membros, situação esta que exclui as

cooperativas e associações mutualistas, cujos excedentes podem ser distribuídos entre os associados (Franco, 2015).

A abordagem europeia se diferencia da americana por esta característica. Ao agrupar organizações cooperativas e mutualistas às organizações sem fins lucrativos, esta abordagem criou o conceito de organizações da Economia Social (Franco, 2015). A rede de investigação CIRIEC se destaca na defesa deste conceito, dividindo a Economia Social em dois subsectores:

- a) O **subsector mercantil**, onde estão incluídas as organizações cooperativas, mutualistas e outras similares, cuja definição de Barea & Monzón (2006) deixa claro que apesar de poderem vender bens e serviços, se mantém o princípio de não lucratividade.
- b) O **subsector não mercantil** que consiste em:

*...non-profit organizations in the strict sense of the term, since they apply the principle of non-distribution of profits or surpluses (the non-distribution constraint), and as in all social economy entities, individuals are the true beneficiaries of the services they produce.*

Em: Chaves & Monzón (2007), p.28.

Em sua proposta para um conceito alternativo aos definidos pelas abordagens americana e europeia, Mendes (2015) apela a conceitos da teoria económica para caracterizar a natureza económica dos bens e serviços e dos recursos utilizados pelas organizações, e busca uma definição abrangente, centrada no que organizações sem fins lucrativos, cooperativas e mutualidades têm em comum nos seguintes critérios: missão principal, natureza económica dos bens, serviços e recursos utilizados na produção dos bens e serviços.

As condições para que uma organização seja considerada de Economia Social de acordo com Mendes (2015), se resumem a estes:

- a) Têm personalidade jurídica, ou, sendo informais, dispõem de normas do conhecimento público que regulam a pertença à organização e o seu modo de governo;
- b) São privadas, no sentido de nascerem da iniciativa da sociedade civil e, por isso, não pertencerem nem à administração direta ou indireta do Estado, nem à

- Administração Pública autónoma, nem à categoria de sociedades de interesse coletivo;
- c) Têm formas de autogoverno;
  - d) São de adesão voluntária;
  - e) Estão abertas a contribuições voluntárias dos seus membros ou doutras entidades;
  - f) Incluem nas suas missões principais o incentivo à organização da ação coletiva para o desenvolvimento de relações mais solidárias dos seres humanos entre si e com o meio ambiente em que vivem;
  - g) Fazem isso através da produção de bens ou serviços:
    - i. Públicos, como por exemplo, a redução da pobreza e doutras formas de exclusão social, defesa dos direitos humanos, redução das disparidades regionais, proteção do ambiente, proteção do património cultural e arquitetónico, proteção civil, melhoria da saúde pública, produção de conhecimento do domínio público, etc.;
    - ii. Privados, mas providenciados de forma gratuita ou por um valor reduzido a utentes que não os podem pagar, ou comercializados de uma forma cooperativa pelos membros da organização;
    - iii. Bens ou serviços de clube, que contribuam para relações sociais mais solidárias.
  - h) Para produzirem esses bens e serviços, constituem um património regido em regime de propriedade comum.

O conceito de Economia Social proposto por Mendes (2015) será o conceito adotado no desenvolvimento deste trabalho, e será a base para o enquadramento dos próximos tópicos, assim como o estudo de caso da ONGD AIDGLOBAL.

As recentes crises económicas fizeram com que governos dessem mais atenção ao setor, devido à necessidade de buscar novas soluções para problemas sociais e à demanda por um novo modelo de desenvolvimento, mais sustentável. A Economia Social se apresenta como uma resposta a esta demanda, pois devido às suas características e efeitos macroeconómicos, esta pode ser vista tanto como um objetivo social em si, como uma

ferramenta para alcançar soluções sociais de interesse coletivo, assim como descrevem Chaves & Monzón (2018, p.10):

*On one hand, it can be considered as a collective aim in itself, in the sense that it is the materialization of a socially and economically desirable model. On the other, it may be understood as a suitable instrument for achieving greater collective aims such as territorial development, social cohesion, the correction of labor market imbalances, financial inclusion and social innovation.*

Além da atuação de governos na Economia Social, a sociedade civil também desempenha um importante papel na evolução do setor, através de inúmeras iniciativas e movimentos, o que inclui, entre outras, *start-ups* e empresas sociais. A estas iniciativas somam-se a criação de novos instrumentos financeiros, incentivos fiscais, ferramentas e conceitos como o empreendedorismo social e a economia circular, entre outros. Este ecossistema de iniciativas que cresceu junto com uma maior conscientização e maior participação de cidadãos e beneficiários, que se reconhecem cada vez mais como genuínos atores em suas comunidades e governos (Chaves & Monzón, 2018), é parte fundamental do que se denominou Inovação Social e Empreendedorismo Social, temas analisados a seguir.

### 2.1.2 Inovação Social e Empreendedorismo Social

O conceito de Inovação Social surgiu na segunda metade do século XX, e embora reflita antigas práticas de intervenção social, ainda é um conceito em construção (Almeida & Santos, 2017).

Jessop et al (2013) identificam o movimento francês *Temps des Cerises* como o momento em que as antigas teorias sobre mudança social se transformaram nas novas abordagens sobre Inovação Social. Os participantes do movimento debatiam o valor político e social de manifestações de estudantes, intelectuais e trabalhadores na transformação da sociedade, e ao mesmo tempo, buscavam entender o significado sociopolítico de inovações sociais. Os principais pontos deste debate serviram de base para a obra *Les Innovations Sociales*<sup>1</sup>, que apesar de escrita em 1982, ainda é considerada pelos autores uma “impressionante síntese sobre o tema”.

---

<sup>1</sup> Chambon, J.-I., David, A. & Devevey, J.-M. (1982). *Les Innovations Sociales*, Paris: Presses Universitaires de France.

Nesta obra, Inovação Social é descrita como a satisfação de necessidades sociais específicas levadas a cabo por iniciativas coletivas, sem a intervenção do Estado. Os autores ressaltam que o Estado pode atuar tanto como uma barreira, quanto como um promotor para a inovação. Em conclusão, eles consideram que a Inovação Social pode surgir em diferentes comunidades e escalas, mas está condicionada a processos de conscientização, mobilização e aprendizado (Jessop et al, 2013).

A Comissão Europeia (2013) definiu a Inovação Social como o desenvolvimento e implementação de novas ideias (produtos, serviços e modelos) que atendem demandas sociais e geram novas relações e colaborações sociais. Franz et al (2012, p.6) resumem o conceito:

*...Social Innovation consists in (...) new, more effective and/or more efficient social practices with social ends and social means.*

Se enfatiza o empoderamento dos cidadãos, através da mobilização de uma criatividade coletiva na busca por soluções e mudanças societais, em cenários de restrições financeiras e maior aproveitamento de recursos escassos (BEPA, 2010).

De acordo com a visão de Schumpeter & Backhaus (2003), somente um empreendedor, descrito como agente económico de mudança, é capaz de levar a cabo “novas combinações” e trazer evolução para a economia, atuando em novos mercados ou criando novas formas de realizar processos. O conceito de Empreendedorismo Social surge então como a força capaz de concretizar estas iniciativas sociais inovadoras (Almeida & Santos, 2017).

Considerado um fenômeno global dinamizado por ativistas sociais visionários, o Empreendedorismo Social combina modelos de negócios, caridade e movimentos sociais para solucionar problemas comunitários, e se diferencia de outros setores em duas características principais, no foco estratégico em seu impacto social e na abordagem inovadora para concretizar sua missão. Neste contexto, as empresas sociais são parte integrante destas iniciativas socialmente inovadoras que podem transitar entre organizações com e sem fins lucrativos, e cujo modelo de negócio é um meio para alcançar seu objetivo social (Nicholls, 2006).

Até 2004 os debates sobre estes conceitos evoluíram em paralelo nas escolas americanas e europeias, influenciados por diferentes contextos e com poucas conexões entre si (Defourny, 2009).

Enquanto nos Estados Unidos o conceito de Empreendedorismo Social foi baseado em iniciativas privadas que tivessem como objetivo a geração de bens sociais públicos, na Europa o foco foi no empreendedorismo em contexto coletivo (Kerlin, 2006).

Na Europa, um grupo de pesquisadores se reuniu em 1996 para definir os critérios que identificariam que tipo de empresas poderiam ser denominadas “empresas sociais”. O programa de pesquisa financiado pela Comissão Europeia foi nomeado EMES<sup>2</sup> - *European Research Network*, e pretendia estruturar um enquadramento teórico transversal a diversas disciplinas, como economia, sociologia, ciência política e gestão, para apoiar pesquisadores no estudo deste segmento (Defourny, 2009).

O arquétipo da empresa social ideal reúne três critérios principais, segundo Parente (2016):

- a) **Social:** este critério combina a missão em benefício da comunidade, a criação e participação voluntária por parte de um grupo de cidadãos, e o limite na distribuição de lucros;
- b) **Económico:** compromisso com a continuidade da atividade produtiva, seja em produtos ou serviços, o que implica que a organização deve ser capaz de assumir riscos financeiros para garantir o pagamento de recursos materiais e humanos, mesmo que grande parte das atividades conte com trabalho voluntário;
- c) **Governança participativa:** alto grau de autonomia, em que os processos de decisão são democráticos e contam com a participação de todas as partes interessadas.

Enquanto na Europa o debate era liderado principalmente por pesquisadores da área de ciências sociais, nos Estados Unidos fundações e escolas de gestão lideraram a discussão sobre o termo Empreendedorismo Social (Defourny, 2009).

---

<sup>2</sup> EMES: *EMergence des Enterprises Sociales en Europe*, projeto de pesquisa efetuado entre 1996 e 2000.

As diversas iniciativas e definições americanas foram mapeadas anos mais tarde por Dees & Anderson (2006). Os autores distinguem duas abordagens na análise de organizações do Empreendedorismo Social, sendo a primeira colocada em prática pela escola de gestão, também conhecida como escola de pensamento “*Social Enterprise*”<sup>3</sup>, onde o estudo está centrado na sustentabilidade económica do Terceiro Setor, e considera a orientação ao mercado e métodos eficientes de gestão ferramentas essenciais para sua sobrevivência. A segunda abordagem, utilizada pela escola de pensamento “*Social Innovation*”, se baseia na noção do empreendedor como ator social e económico, cujas habilidades pessoais o qualificam como um agente de mudança sistêmica (Gaiger & Corrêa, 2011).

No contexto da escola “*Social Enterprise*”, a *Social Enterprise Alliance*<sup>4</sup> define uma empresa social como: uma organização ou projeto que promove sua missão social através de estratégias empreendedoras e rentáveis (Defourny, 2009).

De acordo com a abordagem da segunda escola “*Social Innovation*”, os empreendedores são considerados agentes de mudança na área social quando, de acordo com Dees (1998):

- a) Adotam a missão de criar e sustentar valores sociais coletivos, não só privados;
- b) Estão sempre em busca de novas oportunidades para cumprir sua missão;
- c) Envolvem-se em processos contínuos de inovação, adaptação e aprendizado;
- d) Atuam com coragem, sem se limitar pelos recursos que possuem no momento;
- e) Exibem um alto senso de responsabilidade para os seus beneficiários e resultados de suas ações.

Independente da abordagem adotada, a missão social está no cerne das duas escolas de pensamento, e em ambas o processo de inovação é orientado para uma mudança social ou societal (Defourny, 2009). O aspeto inovador pode ser identificado em novos processos ou modelos organizacionais, novos produtos e serviços ou novas abordagens no enquadramento de desafios societais. Adicionalmente, muitos autores destacam o

---

<sup>3</sup> A escola de pensamento “*Social Enterprise*” também é chamada de “*Earned Income*” em outros textos.

<sup>4</sup> Originada a partir do evento *National Gathering of Social Entrepreneurs*, organizado em 1998 por líderes do segmento.

modo como empreendedores sociais difundem suas ideias, adotando ações orientadas ao mercado e estabelecendo parcerias e alianças, com o objetivo de alcançar resultados mais abrangentes e sustentáveis (Huybrechts & Nicholls, 2012).

A diversidade de definições para o termo reflete o amplo espectro dos atores que o influenciam (Dey & Steyaert, 2010). Empreendedorismo Social para atores da sociedade civil pode representar um motor para uma mudança social sistêmica (Nicholls, 2006), um espaço para novas parcerias híbridas (Yunus, 2006), ou um modelo para o empoderamento e transformação política (Martin & Osberg, 2007). Para o Estado, os empreendimentos sociais podem se apresentar como uma das soluções para falhas nos programas governamentais de assistência social (Leadbeater, 1996; Defourny, 2006), enquanto para empresas, este pode configurar uma nova oportunidade de mercado (Karamchandani et al, 2009) ou a consequência natural de um investimento de responsabilidade social (Freireich & Fulton, 2009).

Assim como o conceito de Economia Social, estas novas práticas, nomeadamente Inovação Social e Empreendedorismo Social, são conceitos que consolidaram-se nas últimas décadas do século XX e início do século XXI, estimuladas pelos contextos social, político, económico e tecnológico da atualidade e pelo maior engajamento da sociedade civil no que toca a busca por soluções de problemas coletivos (Almeida & Santos, 2017).

Em reflexão sobre o contexto em que estes conceitos foram criados, Almeida & Santos (2017) destacam alguns fatores sociais e comportamentais que favoreceram o desenvolvimento destas novas práticas:

- a) Problemas sociais mais complexos e interdependentes, e crises globais como as mudanças climáticas, pobreza e desigualdade, entre outras (Huybrechts & Nicholls, 2012), que geraram a demanda por soluções mais complexas e transversais, que fossem capazes de articular as esferas da macro governação e as de intervenção política local;
- b) As soluções convencionais mostraram-se insuficientes para lidar com os problemas sociais, o que gerou a necessidade de propor novos modelos e respostas;
- c) Uma sociedade civil mais ativa e organizada, mais educada e consciente dos seus direitos, que dinamiza o Terceiro Setor através de organizações sociais privadas

com fins de interesse público, formando um setor que representa parte relevante do emprego, da atividade econômica e da intervenção na resposta estrutural a problemas sociais;

- d) Fronteiras mais fluidas entre pessoas, ideias e setores, devido às novas tecnologias de comunicação e regimes de governo mais abertos. Os setores público, privado e social convergem em vários pontos, com maior interação e crescente exemplos de parcerias;
- e) Novos métodos de quantificação de impactos sociais e ambientais que foram surgindo desde que se reconheceu que o modo de consumo contemporâneo, principalmente em sociedades industrializadas, estão a ameaçar a sustentabilidade dos recursos naturais do planeta. Têm sido também desenvolvidos modelos de medição de impactos sociais causados, por exemplo, por políticas públicas e atividade empresarial;
- f) Um mundo interligado e interdependente, onde novas tecnologias aliadas à popularização de redes sociais, transcendem as fronteiras geográficas e culturais, criando novas comunidades de cidadãos mais informados, atentos e críticos, ao mesmo tempo em que acelera a disseminação de informação, e conseqüentemente facilitam o surgimento de fenômenos e movimentos sociais, além de promover maior interação entre empreendedores sociais e potenciais financiadores (Huybrechts & Nicholls, 2012);
- g) Maior consciência e preocupação com a “inclusão” de minorias. A partir do momento em que se aumentam os níveis de escolaridade, se expande o acesso ao conhecimento e às redes globais de informação, a sociedade adquiriu uma maior consciência sobre as desigualdades sociais e as vulnerabilidades de pessoas e comunidades, e a injustiça na distribuição de recursos e na garantia de direitos;

O Empreendedorismo Social ganhou maior visibilidade a partir da década de 90, com a ascensão do *Grameen Bank*, fundado pelo ganhador do prêmio Nobel da Paz Muhammad Yunus. O caso de sucesso do microcrédito direcionado a mulheres de áreas rurais de Bangladesh abriu caminho para o crescimento da Inovação Social como setor relevante da economia. Junto a outras iniciativas que se baseiam em ferramentas de mercado para promover impacto social, como por exemplo a *Fair Trade* que promove o

comércio justo, ou a *Ashoka* que apoia empreendedores excepcionais com potencial para provocar mudanças sociais, o Empreendedorismo Social se tornou uma tendência mundial (Almeida & Santos, 2017), e tem um importante papel na estratégia de desenvolvimento *Europe 2020* (Comissão Europeia, 2013).

## 2.2. O Contexto Português

### 2.2.1 Economia Social em Portugal

A origem da Economia Social em Portugal data antes mesmo da criação do estado-nação, e foi influenciada fortemente pela Igreja Católica (Franco et al, 2008). Apesar de ser uma área de estudo recente, a presença de organizações identificadas com uma missão social em território nacional pode ser identificada desde os séculos XIV e XV, com a emergência das sociedades mutualistas e misericórdias, a criação de cooperativas para a proteção de trabalhadores no século XIX (Ferreira, 2019), e pela delegação de serviços sociais públicos a organizações do Terceiro Setor (Franco et al, 2008).

O período da ditadura entre 1933 e 1974 reprimiu o crescimento dessas organizações, mas com a revolução democrática de 1974, que trouxe de volta o direito de associação, o número de novos e antigos movimentos sociais apresentou um grande crescimento, ao mesmo tempo em que se estabelecia a estrutura de segurança social pública no país (Silva et al, 2014).

A existência de entidades tão antigas e tão características, como as misericórdias e as Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), fizeram com que Portugal fosse considerado pelo CIRIEC um dos países europeus com “maior aceitação do conceito de economia social”, junto de países como França, Itália, Espanha, Bélgica, Irlanda e Suécia (Soares et al, 2012).

Segundo observou Soares et al (2012, p.59), com a entrada de Portugal na Comunidade Europeia se buscou a aproximação aos padrões europeus:

É, contudo, com a adesão de Portugal à UE que se inicia um período de estabilidade e de integração económica, social e política tendente à aproximação dos padrões europeus, e consequentemente à exposição e integração nacionais nas dinâmicas europeias da economia social/ terceiro setor.

Ferreira (2017) aponta que as iniciativas da Economia Social proliferaram sobretudo devido a problemas sociais como a pobreza e desigualdade, causados pelas crises financeiras, económicas e sociais que assolaram o país até recentemente.

Como exposto no primeiro capítulo, a definição do conceito Economia Social ainda é um debate recente, em constante mudança e com diferentes abordagens, devido principalmente ao universo de organizações com características distintas e complexas que fazem parte do segmento. O conceito varia de acordo com o país, cultura e contexto político (Santos, 1999), e reflete a heterogeneidade do próprio setor (Haddad et al, 2002).

Em Portugal o conceito de Economia Social evoluiu a partir de diferentes tradições, como por exemplo, a tradição económica que influenciou a criação de cooperativas sociais, a tradição do voluntariado no surgimento de organizações solidárias, a da filantropia que originou organizações sem fins lucrativos como as IPSS, a tradição das políticas públicas como as WISE<sup>5</sup> (*Work Integration Social Enterprise*), e a mais recente tradição das escolas de gestão, inspirada no enquadramento da União Europeia sobre a Economia Social (Silva et al, 2014).

O projeto Observatório da Economia Social em Portugal (OBESP) foi criado em 2011 no âmbito da parceria entre a Cooperativa António Sérgio para a Economia Social (CASES) e o CIRIEC Portugal<sup>6</sup>, com o objetivo de identificar e aumentar a visibilidade de organizações portuguesas do setor, além de facilitar as investigações na área (Costa, 2015).

De acordo com o artigo 4º, do Projeto de Lei nº 68/XII - Lei de Bases da Economia Social (2013), o setor da Economia Social português abrange as seguintes entidades:

- a) **Instituições Particulares de Solidariedade Social** de natureza associativa, fundacional ou equiparadas;
- b) **Organizações não Governamentais;**
- c) **Fundações;**

---

<sup>5</sup> WISE (*Work Integration Social Enterprises*): programas geridos pelo governo, criados no contexto da política Mercado Social de Emprego para promover a integração de grupos vulneráveis ao mercado de trabalho.

<sup>6</sup> CIRIEC Portugal: seção portuguesa do CIRIEC - *Centre International de Recherches et d'Information sur l'Économie Publique, Sociale et Coopérative*.

- d) **Associações** com fins altruísticos que desenvolvam a sua atividade no âmbito científico, cultural e da defesa do meio ambiente;
- e) **Cooperativas**;
- f) **Outras entidades** dotadas de personalidade jurídica, que respeitem os princípios orientadores da economia social previstos no artigo 5.º da presente lei e constem da base de dados da Economia Social.

A legislação portuguesa considera que em “outras entidades” se incluem as Organizações Não Governamentais de Ambiente (ONGA), as Organizações Não Governamentais para o Desenvolvimento (ONGD), as Organizações Não Governamentais das Pessoas com Deficiência (ONGPD), as Organizações Não Governamentais de Mulheres (ONGM) e as Associações Representativas dos Imigrantes e seus descendentes (ARID), (INE & CASES, 2019).

### 2.2.2 Conta Satélite da Economia Social (CSES)

A crescente relevância do setor da Economia Social e seu contributo para a sociedade é medido a cada três anos, desde 2010, pelo projeto Conta Satélite da Economia Social (CSES), uma colaboração entre o Instituto Nacional de Estatística (INE) e a Cooperativa António Sérgio para a Economia Social (CASES), onde são disponibilizados dados para uma “avaliação exaustiva da dimensão económica e das principais características da Economia Social em Portugal” (INE & CASES, 2019).

Em sua terceira edição, com publicação em 2019 e dados de 2016, o CSES divulgou que o Valor Acrescentado Bruto (VAB) da Economia Social representou 3,0% do VAB da economia do país, um aumento de 14,6% comparado a 2013. O crescimento foi superior ao do conjunto da economia, que cresceu 8,3% no mesmo período.

Em 2016, havia 71.885 entidades no setor, o que representa um crescimento de 17,3% no número de entidades, aumento de 8,5% no emprego total e 8,8% nos empregos remunerados. A Economia Social representou 5,3% das remunerações do emprego total e 6,1% do emprego remunerado da economia como um todo. Na média, a remuneração nas entidades do setor correspondia a 86,3% da média nacional.

Por tipos de entidades, as Associações com fins altruísticos formam a maior parte, com 92,9% das entidades nesta categoria, somando 60,1% do VAB, 61,9% do emprego total e 64,6% do emprego remunerado. Das 164 entidades detentoras do estatuto de Organizações Não Governamentais para o Desenvolvimento (ONGD), 86,6% estavam incluídas neste grupo gerando quase €75 milhões de VAB.

As áreas de atividade com maior participação no VAB da Economia Social foram a saúde e os serviços sociais, com 24,6% e 24,3% respetivamente, enquanto a educação (área foco do estudo de caso desta tese de mestrado) ficou em quarto lugar com participação de 13,9% (€671 milhões) do VAB nacional. As entidades dedicadas à educação somavam 2.594 entidades, ou 3,6% da Economia Social, porém representaram 12,7% do emprego total e 12,7% do emprego remunerado, o que denota sua relevância no setor.

### 2.2.3 Inovação Social e Empreendedorismo Social em Portugal

O conceito de Inovação Social foi introduzido em Portugal no início dos anos 2000, em grande parte influenciado pelo EQUAL - *European Initiative*<sup>7</sup>, programa europeu que contribuiu com a disseminação de novos conceitos e práticas no país, apoiando projetos inovadores com o objetivo de combater a exclusão social e promover o desenvolvimento local. Desde então, novas iniciativas e linhas de financiamento têm apoiado o surgimento de projetos na área, junto com a introdução de novos termos, como impacto social, e investimento social (Ferreira, 2019).

Este novo segmento financeiro, o investimento social, denominado também de “filantropia de impacto” ou “investimento de impacto”, ganha relevância no cenário mundial em 2010 e atualmente representa aproximadamente \$250 mil milhões em investimentos focados na sustentabilidade de projetos de Inovação Social (Almeida & Santos, 2017).

O continente europeu foi pioneiro nesta área, com destaque para o Reino Unido que em 2013 durante sua presidência do G8 liderou as discussões que resultaram no relatório

---

<sup>7</sup> O EQUAL - *Community Initiative* foi financiado pelo *European Social Fund* (ESF) de 2000 a 2006, e tinha como objetivo principal o apoio a projetos inovadores e transnacionais, que combatessem a discriminação e desigualdade no mercado de trabalho.

“*Impact Investment – The Invisible Heart of Markets*”, o qual apresentava recomendações para a criação de um mercado de investimento social a nível global. Enquanto isso, em Portugal a Economia Social ganhava cada vez mais visibilidade, devido principalmente à sua contribuição ao bem-estar social em um período de crise económica, colocando o termo “investimento social” na agenda dos principais *stakeholders* públicos e privados (Almeida & Santos, 2017).

Desde 2015 Portugal ganha destaque internacional como potenciador da Inovação Social, sendo incluído em um grupo restrito de cinco países que em conjunto com os países do G8 buscam liderar a agenda de investimento social no mundo. A iniciativa pioneira Portugal Inovação Social reforça o papel do país na dinamização do tema a nível europeu, sendo este o primeiro programa de um Estado Membro, financiado pelos fundos da União Europeia (Martins, 2019). Mais detalhes sobre o programa Portugal Inovação Social serão explorados no próximo bloco.

O *Global Entrepreneurship Monitor* (2020) confirma o interesse dos empreendedores portugueses nos negócios orientados a um propósito social, com 41,7% que concorda que “fazer a diferença no mundo” foi um dos motivos para abrirem suas empresas, nota que coloca o país em 33º lugar em um ranking de 50 países que participaram do inquérito.

## 2.3. Financiamentos Públicos e Privados

### 2.3.1 Desafio da Sustentabilidade Financeira

Devido à sua própria natureza, organizações da Economia Social enfrentam desafios de sustentabilidade financeira que empresas da economia tradicional de mercado não conhecem. Em geral, a missão destas empresas passa por fornecer produtos ou serviços a grupos menos favorecidos, ou a produção de um bem público. Os beneficiários fazem parte de uma população que normalmente não pode pagar pelos custos de produção (Mendes, 2015), e o fato de que a produção de bens públicos é para a maioria das organizações o seu principal produto, gera o problema do “*free rider*”, e justifica a sua alta dependência de financiamentos públicos (Franco, 2015).

Outras questões que podem impactar a sustentabilidade financeira fazem parte do modelo de operação e gestão de grande parte de organizações sociais. É comum a alta rotatividade de liderança e equipa qualificada, além da alta participação de voluntariado nas equipas de trabalho, o que aumenta o risco de perda de eficiência e estabilidade económica (Abraham, 2003). Na teoria económica, a “enfermidade de Baumol” descreve o dilema a que estão sujeitas as ONG quando se busca mais eficiência de gastos com recursos humanos. Sua produtividade não cresce ao mesmo ritmo do que em outros setores da economia, mas os níveis de remuneração não podem estar muito distantes, senão poucas pessoas estariam dispostas a trabalhar nestas organizações. Este desequilíbrio leva ao encarecimento do fator produtivo (Franco, 2015).

Além disso, o grau de diversidade das fontes de recursos e a capacidade de adaptação à flutuação de receitas, são também fatores que determinam a maior ou menor vulnerabilidade financeira de organizações da Economia Social. De acordo com a teoria da vulnerabilidade financeira de Tuckman & Chang (1991), é possível identificar as organizações que estão mais suscetíveis a crises financeiras, através da análise de quatro indicadores:

- a) **Saldos patrimoniais inadequados:** a capacidade de gerar receitas e obter retorno do investimento gera mais estabilidade
- b) **Concentração de fontes de financiamento:** a diversificação de fontes aumenta a sustentabilidade diminuindo o risco de impacto de crises financeiras
- c) **Custos administrativos baixos:** apesar de contraintuitivo, organizações que tem custos administrativos altos têm mais espaço para cortes nestas linhas, preservando de certa forma os custos operacionais que sustentam os projetos
- d) **Margens operacionais baixas:** em períodos mais difíceis, aqueles com margens baixas não têm o necessário para manter os programas que atendem às suas missões

Em: Tuckman & Chang (1991), p.451.

Em Portugal, apesar da tendência crescente no número de iniciativas voltadas para a Inovação e Empreendedorismo Social, de acordo com conclusões de Parente (2016) em pesquisa realizada com 89 organizações portuguesas do Terceiro Setor, as entidades do

setor ainda se encontram em uma frágil posição, devido à alta dependência de financiamentos públicos, o que gera impactos na definição e regulação de atividades, eleição de público beneficiário e intervenção social, além de representar um alto risco para sua estabilidade financeira (Sousa, 2012).

No Diagnóstico das ONG em Portugal (Franco, 2015), inquérito mostra que o financiamento público é a principal fonte de rendimentos para 56% das ONG, enquanto receitas próprias corresponde a 37% e financiamentos privados somente 7%. Dentre as ONG participantes, quase todas apontam como principal desafio a dificuldade de financiamento, sendo a diminuição do volume de financiamentos públicos disponíveis e o aumento da concorrência uma percepção geral, enquanto a diversificação de fontes de financiamento foi identificada como essencial para sua sustentabilidade financeira.

Quanto maior a diversificação de fontes de financiamento, menor é a dependência da organização e conseqüentemente maior sua sustentabilidade financeira, e maior é a chance de que sua missão seja alcançada com mais autonomia e solidez (Tuckman & Chang, 1991).

O baixo percentual da contribuição de financiamentos não públicos, mostra que Portugal ainda tem um longo caminho a percorrer em relação a este tema. Para ultrapassar este obstáculo seria necessário capacitar as ONG em estratégias para a geração de receitas próprias e arrecadação de fundos, mas a solução passa também pela conscientização de cidadãos e empresas sobre o dever cívico de cada um na sustentabilidade destas organizações sociais (Franco, 2015).

No contexto de uma crescente restrição do orçamento governamental, os fundos europeus assumem um papel cada vez mais relevante na promoção de organizações do setor em Portugal. Além disso, percebe-se que as fontes de recursos têm se multiplicado, com o maior dinamismo de fundações filantrópicas, e o desenvolvimento de um ecossistema financeiro para empreendimentos sociais, que atuam com conceitos como o impacto social e investimento social, substituindo em parte as deficiências do Estado na escalabilidade e sustentabilidade de inovações sociais. No entanto, se estas iniciativas serão suficientes para compensar a redução dos investimentos públicos ainda não está claro (Ferreira, 2019).

### 2.3.2 Portugal Inovação Social

Em julho de 2014 foi estabelecido o acordo de parceria Portugal 2020 entre o governo português e a Comissão Europeia, onde foram definidas a Inovação e o Empreendedorismo Social como áreas prioritárias de apoio pelos Fundos Europeus Estruturais e de Investimento (FEEI), no período entre 2014 e 2020 (Almeida & Santos, 2017; Ferreira, 2019). Para coordenar o destino dos fundos, foi criado o programa Portugal Inovação Social, descrita por Almeida & Santos (2017, p.452):

A Portugal Inovação Social é assim uma iniciativa pública portuguesa, pioneira a nível europeu, que visa promover a inovação e o empreendedorismo social em Portugal, dinamizando simultaneamente o mercado de investimento social. A iniciativa visa apoiar, através de quatro instrumentos de financiamento, projetos que constituam soluções inovadoras para problemas sociais, numa lógica complementar às respostas tradicionais.

O setor público assume desta forma o papel de agente dinamizador de apoio à Inovação Social, encorajando o setor de financiamentos privados e estimulando o mercado de investimentos sociais, atraindo diversos atores, como: fundações filantrópicas, empresas com recursos para políticas de responsabilidade social, investidores de capital de risco e entidades bancárias (Almeida & Santos, 2017).

Os quatro instrumentos de financiamento, em conjunto com o aporte de investidores sociais privados, têm o objetivo de apoiar o desenvolvimento de Iniciativas de Inovação e Empreendedorismo Social (IIES), cujos projetos devem lidar com problemas sociais negligenciados, contando com recursos de baixo custo, entregando modelos que possam ser escaláveis nas suas comunidades. Os instrumentos incluem: a Capacitação para o Investimento Social, as Parcerias para o Impacto, os Títulos de Impacto Social e o Fundo para a Inovação Social (Ferreira, 2019).

Cada um dos instrumentos de financiamento possui requisitos próprios de elegibilidade, segundo Almeida & Santos (2017):

- a) **Capacitação para o Investimento Social:** financiamento máximo de €50 mil para planos de até 18 meses de duração.

Este instrumento apoia o início do ciclo de vida de uma IIES, através do investimento em capacitações para que organizações sociais desenvolvam as

competências necessárias para alcançarem os objetivos de seus projetos e para melhor gerirem as equipas envolvidas.

A Manifestação de Interesse na IIES é um documento obrigatório do processo de candidatura, que deve ser emitido por um Investidor Social que reconheça o potencial e relevância do plano de capacitação, e que declare (sem compromisso) ter interesse em financiar o projeto no futuro.

Outros resultados sociais positivos gerados por este instrumento são: o crescimento de um mercado de consultorias voltado para o desenvolvimento de competências orientadas para o setor da Economia Social, o reforço das competências de todo o setor, e o ganho de autoconhecimento por parte das organizações, que poderão ter uma visão clara de suas forças e fraquezas a partir do mapeamento de suas necessidades de capacitação.

O Relatório de Execução 2018 da Estrutura de Missão Portugal Inovação Social (EMPIS) reporta que o primeiro período de candidaturas em 2017 recebeu 168 aplicações e teve €7,8 milhões de financiamento público solicitado. Destas, 99 candidaturas foram aprovadas, representando €3,5 milhões de investimentos, que foram distribuídos da seguinte forma: 49 projetos na Região Norte (€1,7 milhões), 41 na Região Centro (€1,5 milhões) e 9 na Região Alentejo (€0,35 milhões).

As capacitações em áreas de marketing, comunicação e angariação de fundos foram as que tiveram maior demanda (23%), seguidas das capacitações em estratégia e avaliação de impacto (23%).

O segundo concurso para esta linha de financiamento (ainda em análise) foi divulgado em setembro de 2019 e recebeu 170 candidaturas, que solicitaram no total €7,8 milhões em financiamentos.

- b) **Parcerias para o Impacto:** financiamento superior a €50 mil para projetos finalizados em até 3 anos.

Este instrumento apoia a criação, desenvolvimento ou crescimento de projetos de Inovação Social, sempre cofinanciados por Investidores Sociais, o que acaba por

incentivar a filantropia de impacto e resulta em um modelo mais estável de financiamento.

O programa Portugal Inovação Social suporta 70% do IIES, e os restantes 30% devem ser captados entre investidores públicos ou privados.

A adoção deste formato de financiamento, com um horizonte alargado de 3 anos, permite que organizações sociais e investidores desenvolvam estratégias de médio e longo prazo, o que em geral não é o caso na filantropia, onde financiamentos são destinados para uma atividade específica a ser realizada no curto prazo. Com uma janela temporal maior, o projeto tem mais chance de se provar eficaz, escalável e sustentável, aumentando sua atratividade e seu potencial de captação de investimentos.

De acordo com o EMPIS (2019), no terceiro concurso em 2018, foram recebidas 91 candidaturas, das quais 61 foram aprovadas, representando cerca de €10,7 milhões de investimentos, dos quais €4,6 milhões foram assegurados por Investidores Sociais. Do total de projetos, predominam os que abordam a temática da Inclusão Social, com 25 projetos (€7,5 milhões), seguidos de 13 projetos na área da Saúde (€2,3 milhões) e 11 candidaturas para a disseminação das Incubadoras de Inovação Social (€3 milhões).

Entidades públicas contribuíram com 72% dos €4,6 milhões, com destaque para os municípios, comunidades intermunicipais e juntas de freguesias, o que comprova o seu peso na dinamização do setor social. O setor privado lucrativo contribuiu com pouco mais de €1 milhão.

O quarto concurso, promovido na região do Algarve, foi encerrado em outubro de 2018 e recebeu 11 candidaturas, das quais 9 foram aprovadas com o valor de €1,4 milhões. Investidores Sociais investiram €580 mil, com destaque para o município de Loulé, maior investidor social da região.

- c) **Títulos de Impacto Social:** financiamento superior a €50 mil para projetos finalizados em até 5 anos.

Através de um mecanismo de pagamento por resultados, este instrumento financia projetos inovadores orientados a ganhos de eficiência na prestação de serviços públicos como Emprego, Proteção Social, Saúde, Justiça e Educação.

O modelo se baseia em uma parceria entre Investidores Sociais (financiadores dos projetos), Entidades Públicas (que atestam o alinhamento do projeto com a política pública e a relevância dos resultados esperados) e Entidades Implementadoras (que executam o projeto).

O contrato garante que se os resultados sociais forem atingidos, o Estado reembolsará os investidores (sem remuneração adicional) e eventualmente poderá integrar a solução às políticas públicas.

Este instrumento permite reduzir a pressão sobre serviços sociais prestados pelo Estado, ao mesmo tempo em que identifica soluções inovadoras que podem ser aplicadas em larga escala após serem testadas em pequena escala, com risco moderado.

No entanto, esta modalidade de financiamento apresenta alguns obstáculos, como por exemplo a exigência de mensuração de resultados, o que acaba por excluir projetos cujos resultados não podem ser medidos, como aqueles que poderiam ser mais eficazes na prevenção de problemas. Além disso, investidores tendem a preferir projetos com menor incerteza, alta probabilidade de sucesso e a curto prazo.

O EMPIS (2019) reportou no segundo período de candidaturas em 2017, 15 projetos submetidos, dos quais 7 foram aprovados, correspondendo a cerca de €1,4 milhões de pagamento por resultados.

Os projetos apoiados atuam na área da Educação, com a redução da retenção de alunos, melhoria da qualidade no ensino e acesso a programas de literacia familiar e de promoção da leitura. Os principais Investidores Sociais são fundações, com 60% do investimento e empresas privadas das quais se destacam a banca e consultorias.

O terceiro concurso está aberto desde maio de 2018 com dotação de €5 milhões, para apoiar projetos inovadores na área da Proteção Social, Emprego, Justiça, Saúde ou Inclusão Digital.

#### **d) Fundo para Inovação Social (FIS)**

O FIS foi inicialmente projetado como uma modalidade de financiamento de natureza grossista (“*wholesaler fund*” no termo em inglês), ou seja, a verba pública não é investida diretamente em projetos de Inovação e Empreendedorismo Social, mas sim é utilizada para capitalizar os instrumentos financeiros criados por intermediários privados como entidades bancárias, investidores anjo ou capitais de risco.

Em 2018 o modelo foi alterado, e o FIS assume a forma de Fundo Autónomo (Decreto-Lei nº 28/2018), com um modelo híbrido de fundo, uma vez que assume dois tipos de abordagem de investimento:

- i. FIS Crédito (grossista): o apoio é concedido através de um mecanismo de concessão de garantia que facilita o acesso a crédito em condições ajustadas;
- ii. FIS Capital (retalhista): investimento direto no capital social de sociedades comerciais, em regime de coinvestimento com operadores privados, mediante análise da viabilidade do investimento, decidida caso a caso.

O FIS tem o objetivo de incentivar o aporte de investidores privados e a criação de veículos especializados em Inovação Social, se beneficiando da habilidade de investidores na identificação e acompanhamento de projetos com maior potencial económico.

Os investimentos são reembolsáveis e preveem retornos financeiros nas formas de crédito, investimento em capital próprio ou modelo de quase-capital.

Através desta modalidade de financiamento os empreendedores sociais podem obter empréstimos com melhores condições, e modelos de parcerias mais flexíveis e com menor risco. Desta forma, fundos públicos são canalizados, em conjunto com capital privado, atendendo à necessidade de organizações sociais que dependem de acesso a financiamentos com ciclo de vida e geração de receitas específicos do setor da Economia Social.

O mercado de investimentos de impacto é ainda incipiente em Portugal, tendo iniciado apenas em 2015, e ainda requer do desenvolvimento de um ecossistema de projetos sociais capacitados, alinhados com o engajamento de todos os atores influentes do setor, empreendedores, empresas, instituições públicas, fundações e potenciais investidores orientados para a promoção da Inovação Social e o impacto social.

Até julho de 2020, quatro projetos foram selecionados, representando no total €2,7 milhões de investimento, sendo que €1,7 milhões foram co-investidos pelo fundo<sup>8</sup>.

A sustentabilidade financeira de organizações sociais depende de diversos fatores que influenciam o seu sucesso na busca pela autonomia e diversificação de fontes de financiamento. Como descreve Mendes (2015), também é importante que a estratégia considere acima de tudo a fidelidade à sua missão social, a transparência, a gestão eficiente e a capacidade de formação de redes e comunidades.

---

<sup>8</sup> Fundo de Inovação Social [Em linha]. Disponível em: <https://www.fis.gov.pt/projetos-fis-capital/> [Acesso em 2020/08/20].

### 3. ESTUDO DE CASO: AIDGLOBAL

#### 3.1. Sobre a AIDGLOBAL<sup>9</sup>

A AIDGLOBAL é uma ONGD portuguesa, fundada em 2005 por Susana Damasceno após uma experiência pessoal enriquecedora no distrito de Chókwè, na província de Gaza, em Moçambique. O objetivo do programa de voluntariado era o de dinamizar uma pequena ludoteca e promover atividades, nomeadamente de apoio ao estudo e de promoção da leitura para cinquenta crianças, freiras e professores do orfanato da Divina Providência de Conhane.

O quotidiano de extrema pobreza vivido por esta comunidade lhe mostrou uma realidade muito distante da que a maioria de nós conhece, e a marcou de tal forma que, após o programa de voluntariado, Susana decidiu mudar o rumo de sua carreira para fundar a AIDGLOBAL.

Com a missão de “Agir, Incluir e Desenvolver através da Educação, promovendo uma cidadania ativa e uma mudança global, por um mundo sustentável”, a ONGD atua em Portugal continental, Região Autónoma da Madeira e Moçambique, promovendo projetos com o objetivo de “melhorar os níveis de Literacia e de Educação, essenciais a uma cidadania ativa, promotora de um mundo mais justo, igualitário e sustentável” (AIDGLOBAL, 2020).

Em 2006 a organização foi reconhecida com o estatuto de ONGD pelo governo português, cujos objetivos, de acordo com a Lei n.º 66/98 de 14 de outubro são:

- a) Objetivos das ONGD: a conceção, a execução e o apoio a programas e projetos de cariz social, cultural, ambiental, cívico e económico, designadamente através de ações em países em vias de desenvolvimento:
  - i. De cooperação para o desenvolvimento;
  - ii. De assistência humanitária;
  - iii. De ajuda de emergência;
  - iv. De proteção e promoção dos direitos humanos.

---

<sup>9</sup> Informações disponíveis em: [www.aidglobal.org](http://www.aidglobal.org).

- b) São ainda objetivos das ONGD a sensibilização da opinião pública para a necessidade de um relacionamento cada vez mais empenhado com países em vias de desenvolvimento, bem como a divulgação das suas realidades;
- c) As ONGD, conscientes de que a educação é um fator imprescindível para o desenvolvimento integral das sociedades e para a existência e o reforço da paz, assumem a promoção desse objetivo como uma dimensão fundamental da sua atividade;
- d) As ONGD desenvolvem as suas atividades no respeito pela Declaração Universal dos Direitos Humanos.

Em 15 anos de atuação, a AIDGLOBAL executou 23 projetos<sup>10</sup> próprios e em parceria com organizações europeias, estruturados em dois grandes pilares:

- a) Promoção da Literacia: envolve sobretudo projetos desenvolvidos em Moçambique, com iniciativas como a criação de bibliotecas escolares, atividades de animação da leitura e capacitação de técnicos e professores.
  - i. No total foram executados 6 projetos sob esta categoria;
  - ii. O valor total dos projetos soma €307 mil, sendo que €294 mil foram captados na Fundação Calouste Gulbenkian e o restante foi co-financiado entre parceiros do projeto Educadores em Movimento (IPL Leiria, ISCTE, Associação Bantu).
- b) Desenvolvimento e Cidadania: projetos que visam sensibilizar crianças e jovens para as desigualdades mundiais, incentivando-os à participação no debate público, contribuindo para o seu desenvolvimento.
  - i. Nesta categoria, 17 projetos foram executados, sendo 12 em Portugal e 5 em outros países europeus;
  - ii. O valor total dos projetos foi de €2,4 milhões, dos quais €1,7 milhões foi captado principalmente entre Comissão Europeia (58%), Instituto Camões (19%), Erasmus+ e Câmara Municipal de Porto Santo (10% cada);
  - iii. O co-financiamento totaliza 27% do valor total, e foi captado entre os parceiros de cada projeto.

---

<sup>10</sup> Informações extraídas dos ficheiros internos de controlo de projetos de 2020 da AIDGLOBAL.

Do trabalho de sua equipa, que ao longo dos anos contou com 44 colaboradores, 58 estagiários (curriculares e profissionais) e 122 voluntários, se destacam os seguintes resultados (AIDGLOBAL, 2020):

#### Moçambique

- 50 mil livros doados para a constituição de 30 bibliotecas;
- 29 mil alunos com acesso a livros através das bibliotecas e sessões de leitura;
- 700 professores capacitados.

#### Portugal

- 8.3 mil alunos participantes de workshops sobre os ODS, Direitos Humanos e Cidadania Global;
- 2.7 mil horas de formação e sensibilização em Educação para o Desenvolvimento e Cidadania Global;
- 16 publicações, entre materiais pedagógicos e artigos científicos.

Atualmente a organização se dedica a 9 projetos<sup>11</sup>:

PROJETO	PAÍS	FINANCIAMENTO (€K)	INSTITUIÇÃO
Da Escola para o Mundo	Portugal	€ 25,00	F. C. Gulbenkian
Educar para Cooperar - Porto Santo e Madeira	Portugal	€ 80,95	Instituto Camões
Jovens na Política (ed.II)	Portugal	€ 83,62	Instituto Camões
Porto Santo sem Lixo Marinho	Portugal	€ 166,69	C.M. Porto Santo/WWF
Conectando Mundus	Europa	€ 173,00	Erasmus+
Walk the Global Walk	Europa	€ 201,59	Comissão Europeia
Global Suitcases	Europa	€ 213,20	Comissão Europeia
Educadores em Movimento	Moçambique	€ 278,91	F. C. Gulbenkian
Passaporte para a Leitura	Moçambique	€ -	AIDGLOBAL
<b>Total</b>		<b>€ 1.222,97</b>	

Entre os 9 projetos, detalho os três com os maiores volumes de financiamento e um que é executado desde o início com recursos próprios da ONGD:

- a) **Programa Passaporte para a Leitura** – Moçambique (executado com recursos próprios): o maior programa de intervenção em Moçambique foi criado em 2008 com o objetivo de alargar o acesso ao livro, através da criação e equipamento de bibliotecas, atividades de animação da leitura e capacitação de técnicos e professores em gestão de fundo documental e dinamização da leitura em sala de

<sup>11</sup> Informações extraídas do Relatório de Atividades e Contas 2109, disponível em: [www.aidglobal.org](http://www.aidglobal.org), e dos ficheiros internos de controlo de projetos 2020 da AIDGLOBAL.

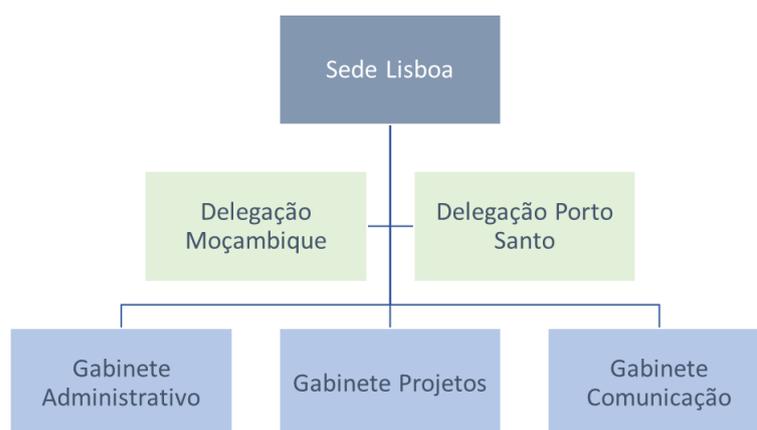
aula. O programa engloba 4 projetos - Rede de Bibliotecas Escolares do Distrito do Chibuto, Animação da Leitura, Kula Na Wu Djondza – Crescer a Ler e Atividades de apoio à Associação do Desenvolvimento Humano e Comunitário (ADHC).

No âmbito do projeto Rede de Bibliotecas Escolares, a AIDGLOBAL equipou no total 3 bibliotecas municipais da Província de Gaza e 27 bibliotecas escolares do Distrito do Chibuto, 11 das quais no formato biblioteca móvel (a Bibliotchova, modelo concebido pela organização) e 10 sob a forma de Maletas da Leitura. Para este projeto foram recolhidos e enviados mais de 50 mil livros doados por escolas, universidades e particulares em Portugal. Além disso, foram realizadas diversas ações de formação para professores e atividades de dinamização da leitura, junto de crianças e jovens.

- b) **Educadores em Movimento** – Moçambique (€279 mil): projeto iniciado em 2018 e com previsão de encerramento em 2021, busca contribuir para o desenvolvimento das crianças em idade pré-escolar no Distrito do Chibuto. Em 2019 foram realizadas sessões de sensibilização e educação parental com 5 comunidades, contando com a participação de mais de 650 pessoas.
- c) **Global Suitcases – Aprender a ser Cidadão do Mundo** – Europa (€213 mil): projeto que pretende contribuir para a promoção e consolidação da Educação para a Cidadania Global junto de professores de 1º Ciclo e educadores de infância. As Malas Globais são recursos pedagógicos que promovem competências-chave de solidariedade, respeito, tolerância, inclusão e também sensibilização para o fim da pobreza, justiça social, direitos humanos, paz, desenvolvimento humano e social. Este projeto é uma replicação da experiência da Epiz (Alemanha) com crianças dos 3 aos 5 anos, e está sendo realizado em parceria com as organizações Cardet (Chipre), Kopin (Malta), Start.Social (Portugal), Oxfam Italia, Istituto Comprensivo Giorgio Vasari (Itália) e Dimotiko Scholio Agiu Dometiu III (Chipre).
- d) **Walk the Global Walk** – Europa (€202 mil): este é um projeto realizado em conjunto com mais 11 países europeus, em que cada uma das três edições destacará um dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. O seu objetivo é criar um modelo replicável e inovador de Educação para a Cidadania Global e

fomentar atividades de colaboração entre autoridades locais e organizações da sociedade civil comprometidas com a promoção da agenda ODS e, ainda, sensibilizar a sociedade para as questões da paz, dos direitos humanos e da justiça social, entre outras. Em 2019, foram dinamizadas mais de 50 atividades com escolas do concelho de Vila Franca de Xira, que culminaram com a participação de 800 estudantes na 1ª Caminhada Global ODS – por Cidades e Comunidades Sustentáveis (ODS 11). O projeto é executado em parceria com 15 organizações europeias, nomeadamente Oxfam Italia Intercultura (Itália), International Institute for Human Rights and Peace (França e Macedónia), Region of Istria (Eslovénia), Municipality of Strovolos (Chipre), Cardet (Chipre), Carmathenshire County Council (País de Gales), Dolen Cymru Wales (País de Gales), CM Vila Franca de Xira (Portugal), ActionAid Hellas (Grécia), University of Glasgow (Scotland), Sofia Municipality (Bulgária), Agenda 21 (Roménia), Bucharest Municipality (Roménia) e Regione Toscana (Itália).

A organização tem uma equipa pequena e conta, com 13 colaboradores e 34 voluntários distribuídos entre a Sede de Lisboa, Porto Santo na Região Autónoma da Madeira e Distrito do Chibuto em Moçambique<sup>12</sup>:



QUADRO 1 – Organograma operacional da AIDGLOBAL.

<sup>12</sup> Informações extraídas dos ficheiros internos de controlo de recursos humanos 2020 da AIDGLOBAL.

Atualmente, os colaboradores da equipa têm formações nas áreas de sociologia, antropologia, pedagogia e comunicação. Este é o perfil de profissional em que a organização tem investido nos últimos anos, e é um perfil essencial para o cumprimento da sua missão. Porém, nos últimos anos a direção reconheceu que, ao ganhar dimensão e aumentar a complexidade de seus projetos, a ONGD precisa complementar o seu quadro com profissionais experientes nos temas de gestão e estratégia, o que foi planejado para os anos de 2020 e 2021.

### 3.2. Análise Financeira

Desde os primeiros anos de atuação, a direção da AIDGLOBAL se preocupou em documentar seus projetos, desde a implementação até os resultados obtidos, refletindo seu compromisso com a transparência e a prestação de contas. Nota-se que, com o passar dos anos, os relatórios de atividades e demonstrativos financeiros evoluíram junto com o amadurecimento e profissionalização da própria organização.

Para esta análise foram utilizados os relatórios de atividades e demonstrativos financeiros oficiais de 2017 a 2019<sup>13</sup>, complementados pelo detalhamento de financiamentos para execução de projetos<sup>14</sup> e pelo aporte qualitativo da diretora executiva Susana Damasceno.

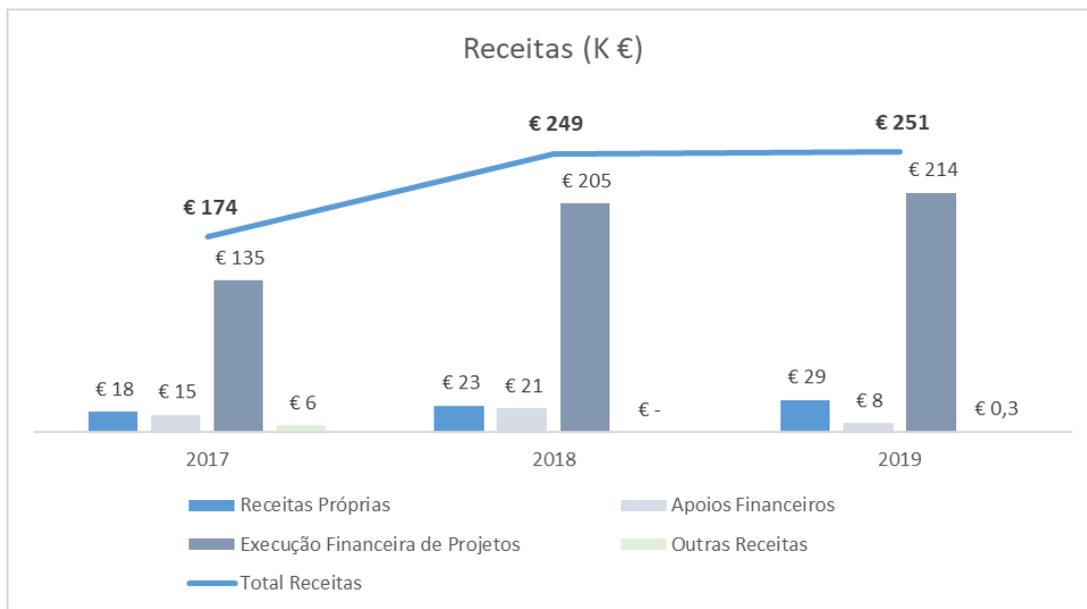
#### **Receitas**

Em 2019 a organização alcançou o total de €251 mil em receitas, volume similar ao de 2018 e 47% maior do que as receitas totais de 2017. A receita arrecadada para a Execução de Projetos é a mais relevante em todos os anos analisados, chegando a 85% do total das receitas em 2019.

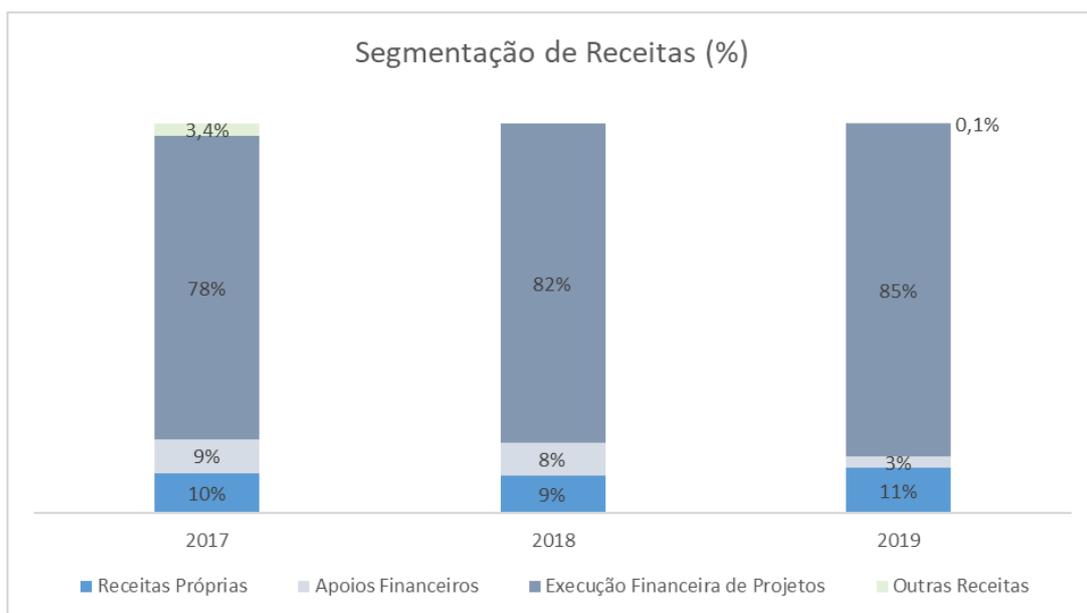
---

<sup>13</sup> Os documentos utilizados para a análise financeira da ONGD foram: Relatórios de Atividades de 2017 a 2019 e Demonstrativos Financeiros de 2017 a 2019. Disponíveis em linha: [www.aidglobal.org](http://www.aidglobal.org).

<sup>14</sup> Para complementar a análise financeira foram utilizados também documentos internos de controlo de projetos: Evolução Financeira de Projetos 2020, Racional de Custos Administrativos 2019, Gestão de RH 2019.



QUADRO 2 – RECEITAS TOTAIS.

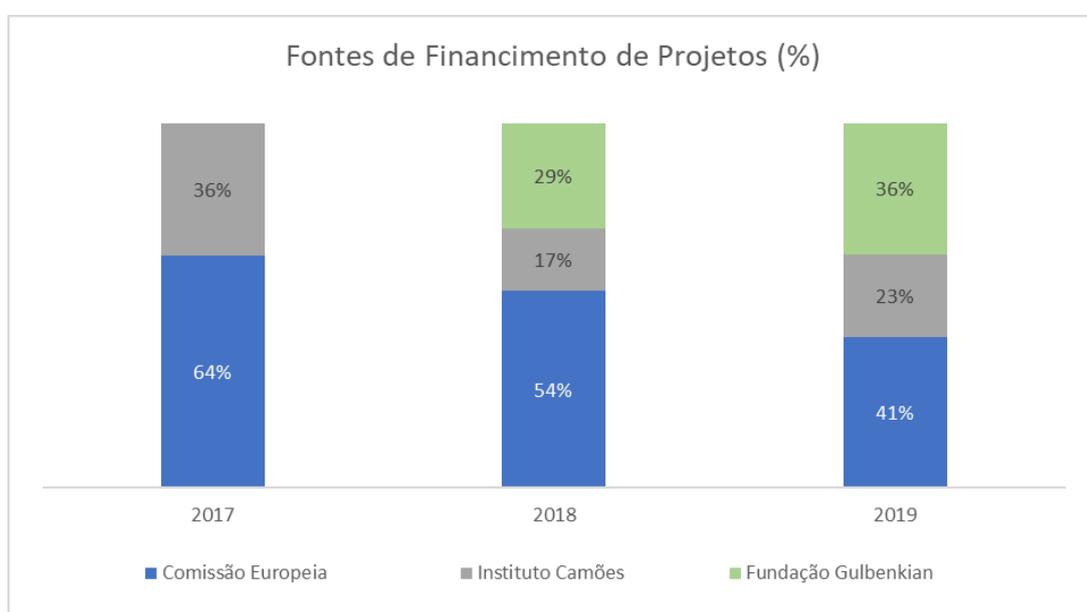


QUADRO 3 – Segmentação por tipo de Receitas.

A tendência observada indica uma relevância crescente da linha de receitas para Execução de Projetos, o que é um reflexo da entrada de projetos maiores com financiamentos de maior valor. Nos anos analisados, os projetos Educadores em Movimento de Moçambique e Walk the Global Walk representaram 59% do volume total de fundos captados.

As principais fontes de recursos para projetos são três instituições: Comissão Europeia, Fundação Calouste Gulbenkian e Instituto Camões. Entre as três fontes nota-se uma distribuição mais equilibrada ao longo dos anos analisados.

No período analisado entre 2017 e 2019, a Comissão Europeia participou como financiadora de 6 projetos da AIDGLOBAL, sendo que o projeto com maior volume de financiamento foi o Walk the Global Walk com €117 mil. A Fundação Calouste Gulbenkian financiou 3 projetos no mesmo período e seu maior aporte foi de €133 mil no projeto Educadores em Movimento. No caso do Instituto Camões, foram financiados 5 projetos, sendo que o de maior valor foi o Educar para Cooperar com €81 mil.

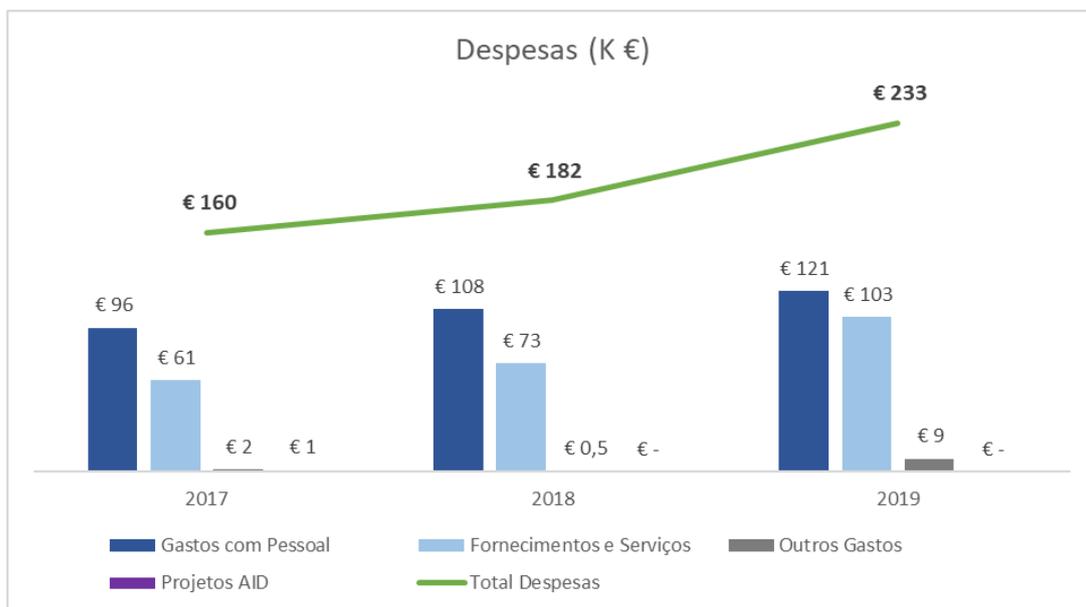


QUADRO 4 – Segmentação da linha Execução de Projetos por financiador .

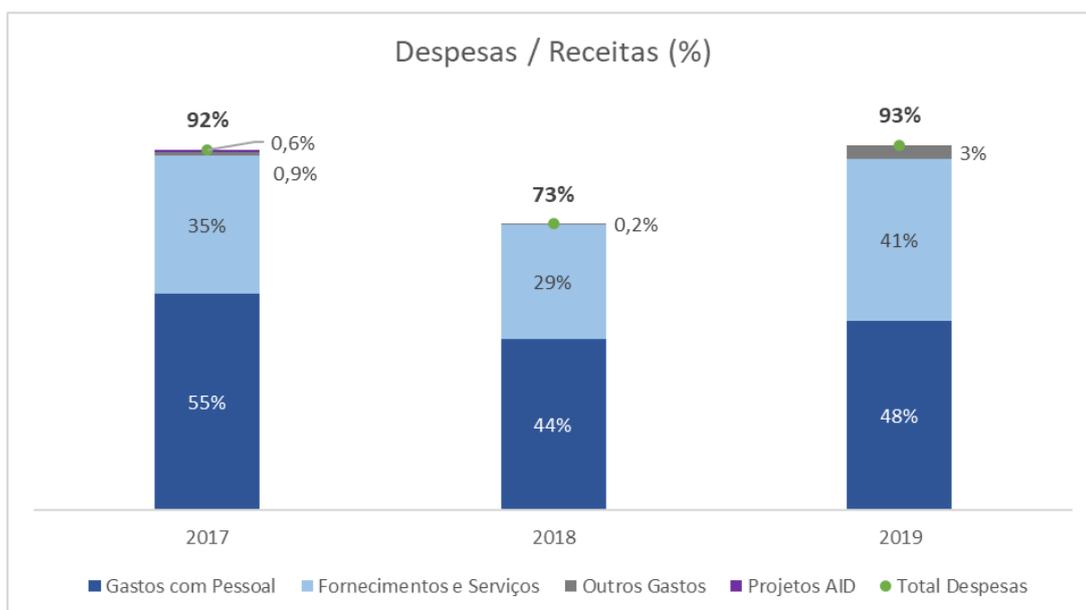
Receitas Próprias é a segunda linha de receitas mais relevante, com 11% de participação do total. Em 2019, 37% foi captado pela campanha de Consignação de IRS, e 26% por dois eventos de angariação de fundos que são promovidos todos os anos, “O Humor Acontece” e “O Fado Acontece”. Os donativos corresponderam a 27% das Receitas Próprias, enquanto quotas de membros e vendas de produtos somaram 10%.

## Despesas

As despesas totais de 2019 somaram €233 mil, o que representou 93% das receitas totais captadas neste ano. As despesas totais têm mostrado tendência de crescimento, sendo que em 2019 houve um aumento de 28%, frente a 14% de crescimento em 2018.



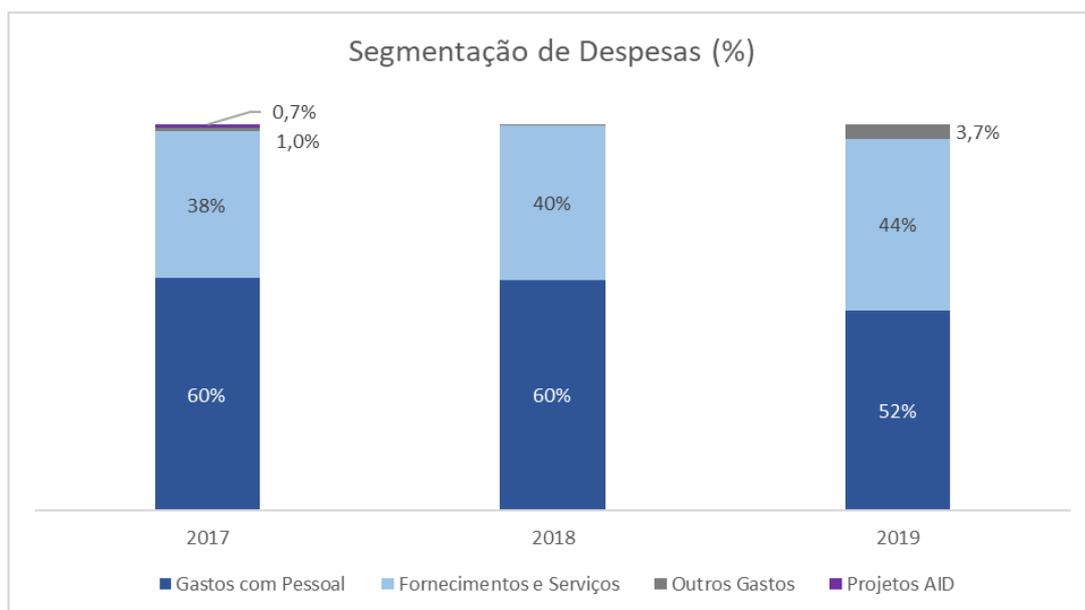
QUADRO 5 – Despesas totais.



QUADRO 6 – Participação das Despesas sobre Receitas totais.

A linha com maior participação nas despesas é a de Gastos com Pessoal, que representou 52% do total de despesas em 2019. Esta é uma linha que historicamente tem o maior impacto, responsável por 60% das despesas totais nos anos anteriores.

Remunerações e Encargos somam 95% da linha de Gastos com Pessoal, sendo que 61% é alocado para as equipas de Portugal, 25% para órgãos sociais e 9% para a equipa de Moçambique.



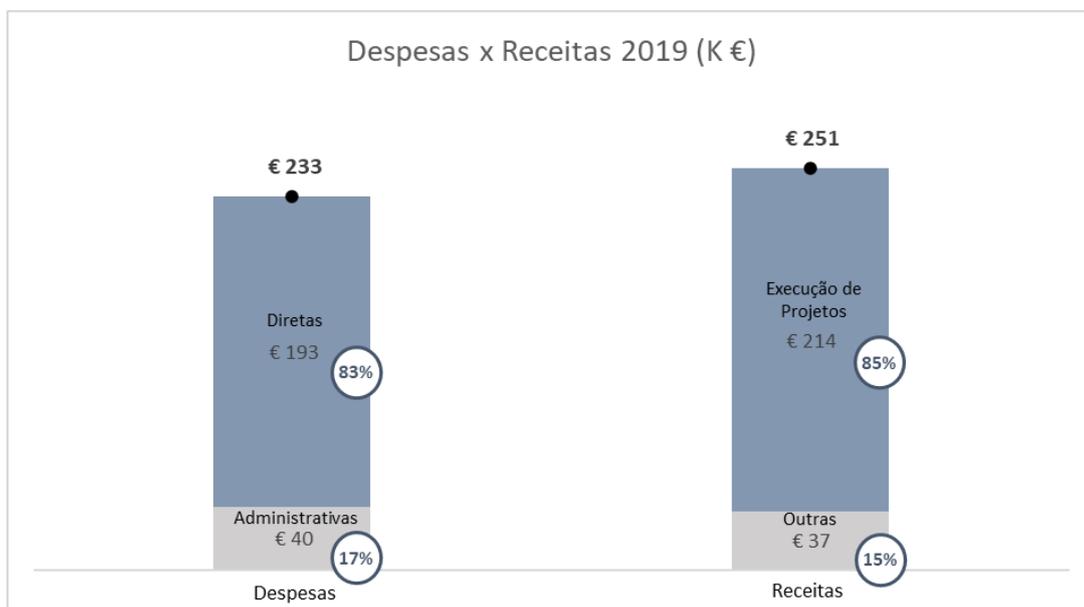
QUADRO 7 – Segmentação por tipo de Despesas.

Fornecimento e Serviços é a segunda linha com maior participação no volume de despesas, chegando a 44% em 2019. Entre as maiores despesas desta linha, estão os Serviços Especializados que correspondem a 35% (ex. serviços de terceiros), Deslocações, Estadas e Transporte com 33% e Serviços Diversos em Moçambique com 13% e Serviços Diversos em Portugal com 11% (ex. rendas, seguros, comunicação e energia).

Para uma análise mais detalhada da composição das despesas da organização, foram segmentados os custos indiretos, ou administrativos, e os custos diretos, alocados para a realização de projetos.

Em 2019, 17% das despesas foram alocadas para gastos como salários de colaboradores administrativos, alugueres e energia, enquanto 83% foram gastos com

salários de colaboradores dedicados para projetos, trabalhos especializados e viagens, entre outros.



QUADRO 8 – Custos diretos e indiretos vs. Receitas totais de 2019.

As receitas geradas no mesmo período foram compostas por 85% de fundos captados para projetos e 15% por outras fontes de receitas. Dos fundos captados em candidaturas para projetos, em geral, são alocados de 7% a 15% de overhead (o que varia de acordo com o financiador e a candidatura). Organizações de pequeno e médio porte, como a AIDGLOBAL, dependem destes valores para manter sua estrutura, colocando-a em desvantagem em alguns processos de seleção.

A análise dos demonstrativos financeiros apresenta resultados positivos em todos os períodos, porém estes resultados não refletem a real situação financeira da organização. Até 2019, a metodologia utilizada para a prestação de contas da ONGD contabilizava a totalidade dos proveitos para Execução de Projetos no ano de aprovação de cada candidatura, mesmo que o financiamento fosse dedicado a projetos de mais de um ano de duração. O mesmo não era feito na contabilidade de despesas diretas, que foram declaradas de acordo com o período de execução de cada projeto.

Isto gera um desfasamento entre receitas e despesas, que dificulta o correto diagnóstico da saúde financeira da organização, e conseqüentemente afeta sua

sustentabilidade financeira. Esta questão foi identificada pela AIDGLOBAL e será corrigida nos próximos demonstrativos financeiros.

Ao adotar um processo confiável e estruturado de prestação de contas e responsabilidade financeira, é mais provável que uma organização esteja melhor preparada para futuros choques e que tenha informações corretas para que possa tomar decisões responsáveis de gestão (Abraham, 2003).

Neste sentido, a AIDGLOBAL mostra dedicar esforços contínuos para registrar e divulgar corretamente seus movimentos, fontes de financiamento e alocações de recursos entre outros, sendo este um passo importante para a sua sustentabilidade financeira (Costa, 2015).

#### 4. CONCLUSÕES

O objetivo desta tese é identificar os riscos que aumentam a vulnerabilidade financeira de organizações da Economia Social, e indicar possíveis caminhos para que se tornem sustentáveis no longo prazo. Consciente de que cada organização apresenta desafios particulares, definidos pelo contexto e situações em que foram criadas, optou-se por utilizar o estudo de caso da ONGD AIDGLOBAL, uma organização portuguesa de médio porte estabelecida há 15 anos em Portugal e Moçambique, para compreender alguns dos obstáculos que organizações do Terceiro Setor enfrentam atualmente.

A partir das análises qualitativa e quantitativa, foi possível observar o crescimento da organização, refletido na dimensão dos projetos, no volume de financiamentos captados e na quantidade de parcerias nacionais e internacionais. Adicionalmente, nota-se o amadurecimento da direção, que incorporou ao longo dos anos diversas boas práticas de gestão, principalmente no que tange a transparência na prestação de contas, controle de despesas e desenvolvimento de parcerias estratégicas.

As análises revelaram alguns riscos que ameaçam a sustentabilidade financeira da ONGD, para os quais foram geradas algumas recomendações:

- a) **Concentração de fontes de financiamento:** a linha de receitas para Execução de Projetos representa 85% do volume total, e é captada em três instituições (Comissão Europeia, Fundação Calouste Gulbenkian e Instituto Camões). Estas são as fontes de recursos mais procuradas por organizações do Terceiro Setor em Portugal, o que naturalmente faz com que a concorrência seja cada vez maior. Apesar do peso das contribuições de cada uma delas estar mais equilibrado em 2019, a alta dependência de três fontes de recursos é um risco que pode impactar a realização de sua missão (Tuckman & Chang, 1991). As recomendações para reduzir o impacto de uma redução brusca de aportes de uma ou mais fontes são:
  - i. **Diversificar as fontes de financiamentos para projetos:** buscar concursos, bolsas, prémios, etc. em instituições de Portugal e de outros países, onde possam ser captados recursos para a execução de projetos. A AIDGLOBAL já fez o pedido para registo de ONGD nos Estados Unidos, para que possa se candidatar a financiamentos americanos, mas ainda pode prospetar novas fontes, por exemplo na América Latina (principalmente no Brasil) e outros

países da Europa, além de outras modalidades de financiamento, como aqueles coordenados pelo Portugal Inovação Social.

Quanto maior a diversidade de fontes de financiamentos, menor será a dependência em relação ao Estado e maior a autonomia para cumprir a sua missão (Silva et al, 2014).

- ii. **Investir no marketing social:** a ONGD tem dado passos consistentes para se tornar mais conhecida, com maior exposição na imprensa e projetos de alta visibilidade, porém o volume de donativos de particulares ainda não é relevante. Para expandir o seu público e atrair mais doadores, é necessário investir em marketing, criar campanhas durante todo o ano e explorar ferramentas que facilitam a doação de particulares.

A estratégia de marketing social traz novas ferramentas que impulsionam a captação de recursos e ao mesmo tempo promovem a disseminação de ações sociais (Rocha & Gonçalves, 2017).

Algumas boas práticas já adotadas pela AIDGLOBAL são o novo website com uma plataforma online para receber donativos, e a campanha de crowdfunding em parceria com a ONG Mozambikes, que conseguiu arrecadar donativos de particulares para a doação de 22 bicicletas para os professores do projeto Rede de Bibliotecas Escolares em Moçambique.

- iii. **Ampliar parcerias com empresas privadas que gerem receitas ou patrocínios:** expandir a rede de contatos com empresas que tenham programas de responsabilidade social corporativa e estabelecer parcerias para captar donativos empresariais. As parcerias entre organizações da sociedade civil e empresas privadas é uma prática cada vez mais comum, e pode impulsionar a captação de recursos, ajudar na divulgação da ONGD e dar mais notoriedade para o trabalho da organização. Margarida Couto (2012), atual presidente do Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial (GRACE), comenta que “são cada vez mais as empresas que, no âmbito de seus programas de responsabilidade social, procuram uma intervenção positiva na comunidade que não se resume ao mecenato ou à filantropia”.
- iv. **Expandir parcerias para o fornecimento de serviços:** as parcerias com empresas permitem que a organização reduza os custos administrativos

através de parceiros que doam conhecimento e horas de trabalho voluntário para a sua missão. Adicionalmente, parcerias com outras organizações em projetos co-participados, permite a formação de redes com potencial de economias no ganho de escala (Soares et al, 2012). Esta é uma prática comum na AIDGLOBAL que poderia ser intensificada.

b) **Falta de equipas com competências de gestão:** a lacuna em habilidades específicas de gestão financeira, gestão estratégica e angariação de fundos, pode ser um risco para a sustentabilidade financeira da organização. A profissionalização dos quadros dirigentes de uma organização é um tema estrutural relevante para a melhoria da sustentabilidade financeira (Soares, 2012). No entanto, a maioria das organizações do Terceiro Setor tem recursos limitados, e sua gestão acaba sendo assumida por pessoas com grande sentido de responsabilidade social, mas pouco conhecimento na área (Silva et al, 2014). O fato de que a remuneração em entidades do Terceiro Setor corresponda a 86,3% da remuneração média nacional dificulta ainda mais a contratação de pessoas capacitadas para cargos estratégicos (INE & CASES, 2019). Para amenizar este fator de risco, recomenda-se:

- i. **Investir na formação em temas de gestão:** na inviabilidade de contratar colaboradores com as competências necessárias, é importante que pelo menos a liderança da organização seja formada para conduzir temas de gestão, como planejamento estratégico, recursos humanos e gestão financeira, por exemplo.
- ii. **Recrutar voluntários com conhecimentos na área:** apesar de não ser o ideal, contar com voluntários especializados em gestão pode ajudar a cobrir lacunas da organização. Este é um tema que exige compromisso e tempo, além de acompanhamento próximo e responsabilização, pelo que se torna um desafio recrutar voluntários com o perfil correto para a função (Silva et al, 2014). Adicionalmente, é necessário que o programa de voluntariado seja bem estruturado para evitar que a alta rotatividade prejudique o funcionamento da organização.

c) **Desfasamento entre receitas e despesas de projetos:** a correta prestação de contas de organizações da Economia Social se torna um fator cada vez mais importante para a captação de financiamentos, sendo a credibilidade e a

transparência qualidades decisivas na avaliação de entidades públicas e privadas (Pinto, 2015). Neste caso, o reconhecimento de proveitos para a Execução de Projetos deve estar alinhado com o período em que ocorrem as despesas de cada projeto, caso contrário a real situação financeira da ONGD será interpretada erroneamente e pode prejudicar a tomada de decisão no que tange a definição de ações voltadas para a sua sustentabilidade. Para evitar este risco, recomenda-se:

- i. **Adotar metodologias de gestão de projetos:** há diversas metodologias e ferramentas que facilitam o controle da execução de projetos, e que podem contribuir para a correta alocação de recursos de acordo com o seu cumprimento.

Em conclusão, no curto prazo a ONGD AIDGLOBAL pode ser considerada sustentável financeiramente, pois desenvolveu durante estes 15 anos de atuação a capacidade de realizar projetos de grande dimensão e relevância, com transparência na prestação de contas e resultados sociais comprovados, elementos necessários para conquistar a confiança de financiadores tradicionais, parceiros estratégicos e seus principais *stakeholders*. Em uma pesquisa de Parsons (2007), foi comprovada que a divulgação voluntária dos resultados financeiros impacta positivamente a decisão de financiadores, assim como ajuda na imagem da organização.

No entanto, sua sustentabilidade se limita aos períodos em que consegue captar financiamentos para projetos. No longo prazo, a sustentabilidade financeira da organização é frágil, devido à alta dependência de poucas fontes de receitas e poucas reservas. Em uma situação de crise económica, sua missão será certamente impactada, portanto é crucial que a ONGD se prepare o quanto antes para reduzir os riscos que a tornam mais vulnerável.

É importante ressaltar que a busca pela sustentabilidade e saúde financeiras deve ser uma prática permanente de toda organização, não só em momentos de crise. Porém, as incertezas em relação à situação económica mundial, ainda mais agravada pelos impactos económicos e sociais da pandemia do COVID-19, aumentam a insegurança em relação ao futuro de organizações do Terceiro Setor e tornam ainda mais necessário este tipo de autoanálise.

## REFERÊNCIAS

Abraham, A. (2003). *Financial Sustainability and Accountability: a Model for Nonprofit Organisations*. AFAANZ 2003 Conference Proceedings. July 6-8. Brisbane: AFAANZ, p. 26.

AIDGLOBAL (2020). *Website AIDGLOBAL*. Disponível em: [www.aidglobal.org](http://www.aidglobal.org) [Acesso em: 2020/03/02].

Almeida, F. e Santos, F. (2017). Portugal Inovação Social: na Encruzilhada dos Tempos. *Cooperativismo e Economia Social (CES)*, Nº 39, pp. 443-462.

Bureau of European Policy Advisors (BEPA) - European Commission (2010). *Empowering People, Driving Change: Social Innovation in the European Union*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Chaves Ávila, R. e Monzón Campos, J. (2007). *The Social Economy in the European Union*. Luxembourg: European Economic and Social Committee.

Chaves Ávila, R. e Monzón Campos, J. (2018). *Study: Best Practices in Public Policies Regarding the European Social Economy post the Economic Crisis*. Brussels: Visits and Publications Unit.

Comissão Europeia (2013). *Guide to Social Innovation*. Brussels: DG Regional and Urban Policy - European Commission

Costa, F. (2015). “*Mais Transparência, mais Donativos?*” *A Relação entre o Fundraising, a Accountability e o seu Reflexo nos Donativos*. Mestrado em Economia Social, Universidade Católica Portuguesa.

Couto, M. (2012). Empresa Social. Que Regime Jurídico? *Impulso Positivo*, Nº 10, p.43.

Dees, J. (1998). *The Meaning of Social Entrepreneurship*. Kansas City: Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership.

Dees, J. (2010). *Creating Large-Scale Change: Not 'Can' but 'How'* [Em linha]. Disponível em: <https://centers.fuqua.duke.edu/case/wp->

content/uploads/sites/7/2015/02/Article\_Deas\_CreatingLarge-scaleChangeNotcanbuthow\_2010.pdf [Acesso em: 2020/08/02].

Dees, J. e Anderson, B. (2006). Framing a Theory of Social Entrepreneurship: Building on Two Schools of Practice and Thought. In: *Research on Social Entrepreneurship - ARNOVA Occasional Paper Series*, Vol.1, N° 3, pp. 39-66.

Defourny, J. e Nyssens, M. (2006). Social Enterprise in Europe: at the Crossroads of Market, Public Policies and Third Sector, Policy and Society. *Science Direct*, 29(3), pp. 231-242.

Defourny, J. e Nyssens, M. (2009). Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1(1), pp. 32-53

Dey, P. e Steyaert, C. (2010). The Politics of Narrating Social Entrepreneurship. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, Vol.4, N° 1, pp. 85-108.

Estrutura de Missão Portugal Inovação Social (EMPIS) (2018). *Relatório de Execução 2018*. Lisboa: Portugal Inovação Social.

Ferreira, A. (2017). *Caminhos para uma Maior Autonomia das Organizações da Economia Social em Portugal*. Mestrado em Economia Social e Solidária, ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa.

Ferreira, S. (2019). *Social Enterprises and their Ecosystems in Europe - Updated Country Report: Portugal*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Franco, R. (2015). *Diagnóstico das ONG em Portugal*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Franco, R., Sokolowski, S., Hairel, E. e Salamon, L. (2008). *The Portuguese Non Profit Sector in comparative Perspective*. Porto: Universidade Católica Portuguesa e Johns Hopkins University.

Franz, H., Hochgerner, J. e Howaldt, J. (2012). *Challenge Social Innovation: Potentials for Business, Social Entrepreneurship, Welfare and Civil Society*. Berlin: Springer.

Freireich, J. e Fulton, K. (2009). *Investing for Social and Environmental Impact: a Design for Catalyzing an Emerging Industry*. New York: Monitor Institute.

Gaiger, L. e Corrêa, A. (2011). O Diferencial do Empreendedorismo Solidário. *Ciências Sociais Unisinos*, 47(1), pp. 34-43.

Global Entrepreneurship Monitor (2020). *Global Report 2019/2020*. London: Global Entrepreneurship Research Association.

Haddad, S., Bebbington, A., Oliveira, F., Scherer-Warren, I., Landim, L. e Wanderley, L. (2002). *ONGs e Universidades - Desafios para a Cooperação na América Latina*. São Paulo: ABONG - Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais.

Huybrechts, B. e Nicholls A. (2012). Social Entrepreneurship: Definitions, Drivers and Challenges. In: Volkmann, C. K., Tokarski, K. O., e Ernst, K. (Eds.) *Social Entrepreneurship and Social Business: an Introduction and Discussion with Case Studies*. Wiesbaden: Gabler Verlag, pp. 31–48.

Instituto Nacional de Estatística (INE) e Cooperativa António Sérgio para a Economia Social (CASES) (2019). *Conta Satélite da Economia Social – 2016*. Lisboa: INE e CASES.

Jessop, B., Moulaert, F., Hulgard, L. e Hamdouch, A. (2013). Social Innovation Research: a New Stage in Innovation Analysis?. In: Moulaert, F., MacCallum, D., Mehmood, A. e Hamdouch, A. (Eds.) *The International Handbook on Social Innovation*. Cheltenham: Edward Elgar, pp.110-130.

Karamchandani, A., Kubzansky, M. e Frandano, P. (2009). *Emerging Markets, Emerging Models: Market-Based Solutions to the Challenges of Global Poverty*. New York: Monitor Group.

Kerlin, J. (2006). Social Enterprise in the United States and Europe: Understanding and Learning from the Differences. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, (17), pp. 247-263.

Leadbeater, C. (1996). *The Rise of the Social Entrepreneur*. London: Demos

Lei nº 66/98 de 14 de outubro da Assembleia da República. Diário da República: I série-A, Nº 237 (1998). Disponível em: <https://dre.pt/pesquisa/-/search/234902/details/maximized> [Acesso em: 2020/09/20].

Martin, R. e Osberg, S. (2007). Social Entrepreneurship: The Case for Definition. *Stanford Social Innovation Review* [blog]. Spring 2007. Disponível em: [https://ssir.org/articles/entry/social\\_entrepreneurship\\_the\\_case\\_for\\_definition#](https://ssir.org/articles/entry/social_entrepreneurship_the_case_for_definition#) [Acesso em: 2020/08/03].

Martins, T. (2019). *Inovação Social: uma Ferramenta para a Criação de Valor*. Mestrado em Gestão das Organizações do Terceiro Setor, Escola Superior de Tecnologia e Gestão - Politécnico do Porto.

Mendes, A. (2015). *Organizações da Economia Social: o que as Distingue e como podem ser Sustentáveis*. Porto: Área Transversal de Economia Social - Universidade Católica.

Monzón Campos, J. e Barea Tejeiro, J. (2006). *Manual para la Elaboración de las Cuentas Satélite de las Empresas de la Economía Social: Cooperativas y Mutuas*. Liège: CIRIEC.

Nicholls, A. (2006). *Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change*. New York: Oxford University Press.

Parente, C. (2016). Social Entrepreneurship in Portugal: Intervention and Management Models in Third Sector. *International Journal of Sociology and Social Policy*, Vol.36 (7/8), pp. 531-546.

Parsons, L. M. (2007). The Impact of Financial Information and Voluntary Disclosures on Contributions to Not-for-Profit Organizations. *Behavioral Research in Accounting*, Vol.19, pp. 179-196.

Pinto, A. (2015). *Accountability & Reporting no Processo de Decisão de Financiamento da Economia Social*. Mestrado em Ciências Empresariais, ISEG.

Projecto de Lei nº 68/XII da Assembleia da República. *Lei de Bases da Economia Social* (2013). Disponível em:

<https://www.parlamento.pt/ActividadeParlamentar/Paginas/DetalheIniciativa.aspx?BI D=36468> [Acesso em: 2020/08/29].

Rocha, M. e Gonçalves, H. (2017). Marketing Social Como Estratégia de Negócio para Captação de Recursos no Terceiro Setor. *International Journal of Business & Marketing*, Vol.2 (2), pp. 3-20.

Santos, B. (1999). *A Reinvenção Solidária e Participativa do Estado*. Coimbra: Centro de Estudos Sociais - Universidade de Coimbra.

Schumpeter J. e Backhaus U. (2003). The Theory of Economic Development. In: Backhaus J. e Schumpeter J. (Eds.) *The European Heritage in Economics and the Social Sciences*. Boston: Springer, pp. 61-116.

Silva, S., Santos, N., Mota, J. e Martín, I. (2014). *Sustentabilidade das Instituições Particulares de Solidariedade Social em Portugal* [Em linha]. Disponível em: <https://www.ideg.pt/wp-content/uploads/Sustentabilidade-das-Institui%C3%A7%C3%B5es-Particulares-de-Solidariedade-Social.pdf> [Acesso em: 2020/03/08].

Soares, C., Fialho, J., Chau, F., Gageiro, J. e Pestana, H. (2012). *A Economia Social e a sua Sustentabilidade como Fator de Inclusão Social*. Lisboa: SERGA.

Sousa, S. (2012). *As Instituições Particulares de Solidariedade Social num Contexto de Crise Económica*. Lisboa: IPI Consulting Network Portugal.

Tuckman, H. e Chang, C. (1991). A Methodology for Measuring the Financial Vulnerability of Charitable Nonprofit Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 20(4), pp. 445-460.

United Nations (2003). *Handbook on Non-Profit Institutions in the System of National Accounts*. Series F., N° 91. New York: United Nations Publication.

Yunus, M. (2006). *Social Business Entrepreneurs are the Solution* [paper presented at the Skoll World Forum on Social Entrepreneurship], Oxford University. March 29-31.