



UNIVERSIDADE
CATOLICA
PORTUGUESA
PORTO



PLATAFORMA DE
CONHECIMENTO PARA
A SOCIEDADE CIVIL

JUNTOS! Porto.

Baseline de caracterização das
organizações da sociedade civil do
distrito do Porto

Dezembro de 2024

ATES

Área
Transversal
de Economia
Social

Ficha técnica

Título

Baseline de caracterização das organizações da sociedade civil do distrito do Porto

Entidades promotoras

Fundação BPI | "la Caixa" e Fundação Aga Khan Portugal

Autoria

Área Transversal de Economia Social da Universidade Católica Portuguesa – Porto

Equipa de investigação

Filipe B. Pinto (coord.)

Leonor Abreu

Helder Pires

Mariana Vareta

Américo C. Mendes

Ano de Edição

2024

Este estudo é produto da Área Transversal de Economia Social da Universidade Católica Portuguesa – Porto, a qual é responsável pelo rigor da informação nele contida. As constatações, conclusões, lições e recomendações expressas neste documento não traduzem necessariamente a posição dos promotores e não foram influenciadas por qualquer tipo de conflito de interesses.

ÍNDICE

LISTA DE SIGLAS/ACRÓNIMOS	10
SUMÁRIO EXECUTIVO	11
1. ENQUADRAMENTO	13
2. ABORDAGEM METODOLÓGICA	16
3. AS ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL DO DISTRITO DO PORTO: UMA ANÁLISE EXPLORATÓRIA.....	20
3.1. Retrato das organizações respondentes.....	20
3.2. As organizações da sociedade civil do distrito do Porto: características e capacidades organizacionais	25
Governança	25
Práticas de Gestão	35
Trabalho Programático e Qualidade da Intervenção	41
Gestão de Pessoas.....	51
Gestão Financeira e Angariação de Fundos.....	61
Parcerias e Redes	65
3.3. Necessidades e preferências formativas	73
3.4. Características estruturantes por variáveis: dimensão e função dos respondentes na organização (Tabela síntese)	98
3.5. Tendências em discussão: sete dimensões em foco	111
4. APRENDIZAGENS E RECOMENDAÇÕES	122
ANEXO.....	124
(INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO).....	124

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Género da maioria dos membros do órgão executivo	26
Gráfico 2 – Género da/o Presidente do órgão executivo	26
Gráfico 3 – Presidente do órgão executivo no cargo há 10 ou mais anos.....	27
Gráfico 4 – Faixa etária em se encontra a maioria dos elementos do órgão executivo	27
Gráfico 5 – Nível de habilitações académicas da maioria dos elementos do órgão executivo.....	28
Gráfico 6 – Em média, quantas horas semanais os elementos do órgão executivo dedicam à organização	29
Gráfico 7 – Periodicidade usual das reuniões do órgão executivo (n=195)	29
Gráfico 8 – Existe uma expressão escrita clara, específica e convincente da missão e da visão da organização.....	35
Gráfico 9 – Existe na organização um plano estratégico, com o horizonte mínimo de três anos, focado nos resultados desejados, que serve de guia na tomada de decisões.	36
Gráfico 10 – A organização elabora anualmente um plano de atividades.....	36
Gráfico 11 – A organização elabora um orçamento anual.....	37
Gráfico 12 – A organização trabalha a área da comunicação externa e do marketing.	37
Gráfico 13 – A organização possui um código de conduta próprio ou subscreveu normas, princípios ou códigos de conduta de outras organizações.	41
Gráfico 14 – Percentagens de trabalhadores assalariados dos géneros masculino e feminino, em relação ao total da amostra (n=180).....	53
Gráfico 15 – Percentagens de trabalhadores assalariados e voluntários regulares (excluindo órgãos sociais) no total da amostra (n=195).....	55
Gráfico 16 – A organização conta com e disponibiliza informação ou políticas que refletem o seu compromisso relativamente à igualdade de género? (n=195)	60
Gráfico 17 – A organização tem algum programa de gestão de voluntariado? (n=195)	60
Gráfico 18 – A organização conta com algum plano anual ou estratégico de angariação de fundos? (n=195).....	62

Gráfico 19 – Formatos de formação preferidos e que mais se adequam aos elementos do órgão executivo (n=195)	76
Gráfico 20 – Dias/horários de formação preferidos e que mais se adequam aos elementos do órgão executivo (n=195).....	76
Gráfico 21 – Tipos de formação preferidos e que mais se adequam aos elementos do órgão executivo (n=195).....	77
Gráfico 22 – Formatos de formação preferidos e que mais se adequam aos trabalhadores assalariados técnicos (n=165)	80
Gráfico 23 – Dias/horários de formação preferidos e que mais se adequam aos trabalhadores assalariados técnicos (n=165)	80
Gráfico 24 – Tipos de formação preferidos e que mais se adequam aos trabalhadores assalariados técnicos (n=165).....	81
Gráfico 25 – Formatos de formação preferidos e que mais se adequam aos trabalhadores assalariados administrativos ou operacionais (n=162)	84
Gráfico 26 – Dias/horários de formação preferidos e que mais se adequam aos trabalhadores assalariados administrativos ou operacionais (n=162)	84
Gráfico 27 – Tipos de formação preferidos e que mais se adequam aos trabalhadores assalariados administrativos ou operacionais (n=162).....	85
Gráfico 28 – Formatos de formação preferidos e que mais se adequam aos voluntários (excluindo os elementos dos órgãos sociais (n=113)	88
Gráfico 29 – Dias/horários de formação preferidos e que mais se adequam aos voluntários (n=113).....	88
Gráfico 30 – Tipos de formação preferidos e que mais se adequam aos voluntários (n=113).....	89

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Comparativo População versus Amostra	17
Tabela 2 – Dados considerados para efeito de análise, segundo afiliação (n=195).....	18
Tabela 3 – Ano de Fundação, expresso em intervalos de tempo (n=195).....	20
Tabela 4 – Natureza Jurídica (n=195).....	21
Tabela 5 – Estatuto(s) jurídico(s) especial(ais) (n=195)	21
Tabela 6 – A organização tem sede/delegação no distrito do Porto? (n=195).....	22
Tabela 7 – Concelho principal da intervenção da organização (n=195)	22
Tabela 8 – Total de trabalhadores assalariados (n=195).....	23
Tabela 9 – Número de beneficiários diretos (n=195)	24
Tabela 10 – Principais áreas de atuação (n=195).....	24
Tabela 11 – As reuniões do órgão executivo são bem planeadas e documentadas, e contam com boa participação (n=195).....	31
Tabela 12 – Os elementos do órgão executivo têm clareza sobre os seus papéis, orientam a visão e estratégia da organização (n=195).....	32
Tabela 13 – O órgão executivo e o <i>staff</i> comunicam e trabalham plenamente juntos, centrados na realização da missão da organização (n=195)	33
Tabela 14 – Existe na organização uma estrutura organizacional bem desenhada, compatível com os objetivos da organização, permitindo eficácia e clareza quanto a papéis e responsabilidades para cada função (n=195).....	34
Tabela 15 – Existe na organização uma estratégia de comunicação claramente delineada, dirigida aos stakeholders-chave (partes interessadas), incluindo as pessoas e comunidades beneficiárias.	38
Tabela 16 – A organização difunde amplamente informação de forma oportuna e acessível, e apresenta mensagens claras e específicas para os <i>stakeholders</i> -chave. .	39
Tabela 17 – As respostas, programas e projetos são desenhados com base em análise documentada de oportunidades ou necessidades.	42
Tabela 18 – As vozes das pessoas e comunidades beneficiárias com as quais a organização trabalha são ouvidas de maneira proativa e têm uma clara influência no desenho e desenvolvimento das respostas, programas e projetos.	43

Tabela 19 – A organização possui experiência e competências de mobilização e animação comunitária, designadamente, através de metodologias participativas.	44
Tabela 20 – Realiza-se na organização uma avaliação sistemática das respostas, programas e projetos, que geralmente se define pelas prioridades da organização ou pelos seus objetivos de aprendizagem.	46
Tabela 21 – Existem na organização sistemas de recolha e análise de dados, que estão integrados no trabalho da organização e são considerados relevantes e úteis para quem os usa.	47
Tabela 22 – A organização tem uma cultura de reflexão e aprendizagem, assim como recursos disponíveis para garantir uma aprendizagem baseada na evidência e na experiência.	49
Tabela 23 – Faixa etária em que se encontra a maioria dos trabalhadores assalariados (n=194).	51
Tabela 24 – Habilitações literárias da maioria dos trabalhadores assalariados técnicos (n=195).	52
Tabela 25 – Habilitações literárias da maioria dos trabalhadores assalariados administrativos ou operacionais (n=195)	52
Tabela 26 – Género do/a Diretor/a Geral (Diretor/a técnico/a, ou outra designação) (n=195).	54
Tabela 27 – As descrições de funções são precisas e estão atualizadas. Os elementos da equipa recebem <i>feedback</i> construtivo e avaliações de desempenho regularmente, e têm clareza sobre os seus papéis e responsabilidades (n=195)	56
Tabela 28 – A comunicação interna é eficaz, com sistemas claros de partilha de informações e tomada de decisões que minimizam falhas (n=195)	57
Tabela 29 – A equipa trabalha de forma colaborativa, regularmente e em diferentes setores da organização, para resolver problemas e alcançar objetivos (n=195)	58
Tabela 30 – Qual ou quais são as principais fontes de financiamento da organização? (n=195).	61
Tabela 31 – A organização obtém recursos suficientes para concretizar as prioridades estabelecidas nos seus planos. (n=195).	63
Tabela 32 – Existe na organização um sistema de controlo robusto e adequado que oriente todas as operações financeiras, incluindo o registo completo e procedimentos transparentes. (n=195)	64

Tabela 33 – Número de entidades com que a organização teve relações de parceria em 2023 (n=195).....	65
Tabela 34 – Tendência de evolução do número de entidades com que a organização teve relações de parceria nos últimos 5 anos (n=195).....	66
Tabela 35 – Número de federações, plataformas, consórcios e redes de trabalho que a organização integrou em 2023 (n=195).....	66
Tabela 36 – Tendência de evolução do número de federações, plataformas, consórcios ou redes de trabalho que a organização integrou nos últimos 5 anos (n=195)	67
Tabela 37 – A organização tem uma colaboração extensa e produtiva com outras organizações que trabalham na mesma área de atividade (n=195).....	68
Tabela 38 – A organização ocupa papéis de liderança ativa em federações, plataformas, consórcios e redes de trabalho, que definem e pressionam determinadas “agendas” de maneira efetiva (n=195)	70
Tabela 39 – A organização é considerada um modelo em termos de colaboração e trabalho em equipe, e a sua notoriedade assim o demonstra (n=195)	72
Tabela 40 – Principais problemas que afetam a organização (n=195)	74
Tabela 41 – Principais áreas de interesse e necessidades formativas dos elementos do órgão executivo (n=165).....	77
Tabela 42 – Trabalhadores assalariados técnicos (n=195).....	79
Tabela 43 – Principais áreas de interesse e necessidades formativas dos trabalhadores assalariados técnicos (n=165).....	82
Tabela 44 – A organização tem trabalhadores assalariados administrativos ou operacionais (n=195).....	83
Tabela 45 – Principais áreas de interesse e necessidades formativas dos trabalhadores assalariados administrativos ou operacionais (n=162).....	85
Tabela 46 – A organização tem voluntários? (n=195).....	87
Tabela 47 – Principais áreas de interesse e necessidades formativas dos voluntários (n=112).....	90
Tabela 48 – Comparativo dos formatos de formação preferidos	91
Tabela 49 – Comparativo dos dias/horários de formação preferidos	92
Tabela 50 – Comparativo dos tipos de formação preferidos	93

Tabela 51 – Comparativo das principais áreas de interesse e necessidades formativas	94
Tabela 52 – Tabela síntese	98

LISTA DE SIGLAS/ACRÓNIMOS

AKF – Fundação Aga Khan Portugal

ATES – Área Transversal de Economia Social da Universidade Católica Portuguesa

EAPN PT/ NDP – Rede Europeia Anti-Pobreza Portugal/ Núcleo Distrital do Porto

FAJDP – Federação das Associações Juvenis do Distrito do Porto

IBM – International Business Machines Corporation

IPSS – Instituição Particular de Solidariedade Social

LCF – Fundação "la Caixa"

MAC – Macintosh

ONG – Organização Não-Governamental

ONGA – Organização Não-Governamental de Ambiente

ONGD – Organização Não-Governamental para o Desenvolvimento

ONGM – Organização Não-Governamental de Mulheres

ONGPD – Organização Não-Governamental para Pessoas com Deficiência

OSC – Organizações da sociedade Civil

SPSS – Statistical Product and Service Solutions

UDIPSS Porto – União Distrital das Instituições Particulares de Solidariedade Social do Porto

SUMÁRIO EXECUTIVO

O programa JUNTOS!Porto é uma iniciativa conjunta da Fundação "la Caixa" (LCF) e da Fundação Aga Khan Portugal (AKF), com o objetivo de fortalecer as capacidades, o impacto e a sustentabilidade das organizações da sociedade civil (OSC) no distrito do Porto. Baseado nas experiências adquiridas no programa JUNTOS!Moçambique, visa criar um ecossistema colaborativo que incentive a participação cívica, a inovação e a capacitação das OSC, contribuindo para uma sociedade civil mais forte e resiliente.

O estudo de *baseline*, realizado pela Área Transversal de Economia Social da Universidade Católica Portuguesa (ATES), forneceu uma caracterização inicial das OSC do distrito do Porto, permitindo identificar as necessidades e capacidades das organizações.

A pesquisa foi realizada entre julho e outubro de 2024, por meio de um inquérito por questionário online e grupos focais presenciais. O estudo abrangeu 195 OSC, que responderam a sete dimensões: i) governança, ii) práticas de gestão, iii) trabalho programático e qualidade da intervenção, iv) gestão de pessoas, v) gestão financeira e angariação de fundos, vi) parcerias e redes e vii) necessidades formativas. A metodologia do estudo incluiu a combinação de dados quantitativos e qualitativos, com um inquérito por questionário estruturado e grupos focais com técnicos das OSC. A análise envolveu 72 variáveis e forneceu dados abrangentes sobre a realidade das OSC no Porto. Durante o processo, foram identificadas algumas dificuldades, como a recetividade das organizações em responder ao inquérito e a ambiguidade em algumas respostas.

A acrescentar à descrição dos resultados obtidos, que caracterizam as OSC objeto de inquirição com base nas dimensões referidas no parágrafo anterior, incluímos, também, um quadro síntese dos resultados do inquérito por questionário e um espaço de sínteses interpretativas e conclusivas identificando um conjunto de tendências em discussão.

O programa JUNTOS!Porto tem o potencial de promover uma transformação significativa na sociedade civil do Porto, através do fortalecimento das OSC, da promoção de colaboração e inovação, e do apoio à sustentabilidade. O estudo de

baseline é uma ferramenta essencial para o sucesso do programa, proporcionando uma base sólida para ações futuras e garantindo que as intervenções sejam alinhadas com as necessidades reais das organizações. A colaboração contínua entre a academia e as OSC será crucial para maximizar o impacto e a eficácia das iniciativas do programa.

1. ENQUADRAMENTO

O programa JUNTOS!Porto é uma iniciativa conjunta da Fundação "la Caixa" e da Fundação Aga Khan Portugal, concebida para fortalecer a capacidade, o impacto e a sustentabilidade das organizações da sociedade civil e promover a participação cívica e comunitária através de abordagens inclusivas e colaborativas.

Baseado nas experiências adquiridas no programa JUNTOS!Moçambique, O JUNTOS! Porto pretende potenciar oportunidades de colaboração entre organizações da sociedade civil na região do Grande Porto, promovendo um ecossistema de capacitação e de inovação coconstruído com organizações que representam diferentes setores e áreas de intervenção e que atuam numa lógica de parceria e rede com outras organizações.

O programa move-se pela seguinte visão: "A sociedade civil é resiliente, eficaz, ágil, confiável e trabalha eficientemente com atores públicos e privados para melhorar a qualidade de vida de todos os cidadãos."

Este resultado de longo prazo será visível através da criação de oportunidades adicionais para as comunidades que vivem em situações de desvantagem, promovendo assim o desenvolvimento local, a integração territorial e a coesão social. O JUNTOS!Porto aproveita um ambiente propício para fortalecer o desempenho, o impacto e a sustentabilidade das OSC com base na capacitação contínua, na inovação liderada pela comunidade e na colaboração com autoridades locais/regionais e outras partes interessadas – resultado a médio prazo. Para alcançar esse resultado, a intervenção do JUNTOS!Porto está estruturada em três objetivos específicos complementares aos quais estão associados os seguintes resultados de curto prazo:

1. Reforçar a capacidade das Organizações Representativas da sociedade civil, designadamente, as três entidades de cúpula parceiras - União Distrital das Instituições Particulares de Solidariedade Social do Porto (UDIPSS Porto), Rede Europeia Anti-Pobreza Portugal/ Núcleo Distrital do Porto (EAPN PT/ NDP) e Federação das Associações Juvenis do Distrito do Porto (FAJDP), para responder às necessidades das suas organizações afiliadas, através de trabalho colaborativo, formação e networking.

2. Melhorar as principais competências organizacionais das OSC de base, através de recursos e redes de aprendizagem e inovação de alta qualidade que sejam inclusivas e adaptadas às suas necessidades específicas.
3. Aumentar a influência política das OSC em Portugal através de uma melhor colaboração com as autoridades locais/regionais e outras partes interessadas.

Com uma duração de dois anos, o JUNTOS!Porto está estruturado em quatro fases interligadas:

1. Apropriação: definição das organizações e constituição das estruturas de gestão e acompanhamento do projeto, para construção da visão conjunta do projeto.
2. Fortalecimento da capacidade e aprendizagem entre pares: criação de cursos *b-learning* e criação de oportunidades de aprendizagem entre organizações, através de intercâmbios, seminários e *workshops* (presenciais e online), e comunidades de práticas que favoreçam o acompanhamento das OSC.
3. Governança local compartilhada: desenvolvimento e implementação de diagnósticos participativos e projetos de inovação comunitária pelas OSC nas suas comunidades e com apoio de *stakeholders* locais.
4. Disseminação e sustentabilidade: dinamização pública de ações promovidas em parceria e em rede entre OSC envolvendo *stakeholders* e decisores políticos a nível nacional e internacional.

O estudo de *baseline*, cujo relatório aqui se apresenta, foi realizado pela Área Transversal de Economia Social da Universidade Católica Portuguesa no Porto (ATES). Ao fornecer dados concretos sobre as necessidades e capacidades das OSC, este trabalho permite que o JUNTOS!Porto desenvolva estratégias que respondam de forma mais precisa aos desafios enfrentados pelas organizações. Por outro lado, esta *baseline* estabelece um ponto de partida para o processo de avaliação e melhoria contínuas do JUNTOS!Porto - processo esse que pretende assegurar que o programa se adapta às realidades em constante mudança do setor social, promovendo um impacto duradouro na sociedade civil do distrito do Porto.

O Programa JUNTOS!Porto procura não só fortalecer as OSC na região, mas também promover uma cultura de colaboração e inovação. Este estudo é um passo crucial para garantir que as ações do programa sejam informadas, relevantes e sustentáveis, contribuindo assim para a construção de uma sociedade civil mais forte e resiliente. Em suma, o estudo de *baseline* tem como objetivos específicos:

- Criar uma caracterização inicial das capacidades e necessidades das OSC do distrito do Porto;
- Identificar e priorizar áreas de interesse e necessidades formativas das OSC do distrito do Porto.

2. ABORDAGEM METODOLÓGICA

Após a adjudicação da proposta que respondeu aos Termos de Referência preparados pelo JUNTOS!Porto, o estudo de “*Baseline* de caracterização das OSC do distrito do Porto” iniciou-se com uma fase preparatória de contato com a AKF e com as entidades de cúpula parceiras, nomeadamente a UDIPSS Porto, a EAPN PT/ NDP e a FAJDP. Entre maio e junho de 2024, decorreram reuniões e trocas de emails onde se procurou promover um espaço de partilha de informações, experiências e perspetivas acerca das dimensões-chave de análise e operacionalização do estudo.

Com base nas sugestões recolhidas e no acordado nesta fase preparatória, foi possível definir a abordagem metodológica do estudo, tendo em conta as características do universo em análise e os objetivos definidos. Desenhou-se, assim, um estudo com recolha de dados quantitativos e qualitativos. Os instrumentos utilizados traduziram-se na realização de grupos focais presenciais e na construção e aplicação de um inquérito por questionário, de administração *online* e de autorresposta.

O inquérito por questionário, desenvolvido e preenchido através da plataforma *Microsoft Forms*, foi estruturado com o intuito de captar uma ampla gama de dados sobre as OSC. Após a identificação dos inquiridos e uma caracterização inicial das organizações a que pertencem, seguia-se uma série de questões agrupadas em sete dimensões analíticas distintas:

- › Governança
- › Práticas de Gestão
- › Trabalho Programático e Qualidade da Intervenção
- › Gestão de Pessoas
- › Gestão Financeira e Angariação de Fundos
- › Parcerias e Redes
- › Necessidades e preferências formativas

Para a avaliação de um total de 72 variáveis, recorreu-se a questões qualitativas e quantitativas, com respostas dicotómicas, de escolha múltipla, abertas ou em escala ordinal do tipo *Likert* de 6 pontos. Este desenho metodológico permitiu uma análise detalhada e multifacetada das características e necessidades das OSC. A recolha de

respostas iniciou-se no dia 17 de julho de 2024 e terminou no dia 28 de outubro do mesmo ano. Ao longo desses três meses, foram recebidas 210 respostas, sendo que 12 pertenciam a organizações que responderam em duplicado, e três organizações revelaram não ter intervenção no distrito do Porto – assim sendo, apenas 195 foram analisadas estatisticamente.

Tendo em conta uma população total de 548 organizações e as 195 respostas consideradas válidas, a percentagem da população na amostra é de 35,6%, que se distribui conforme tabela 1.

Tabela 1 – Comparativo População versus Amostra

Afiliações	População		Amostra	
	N	%	n	%
UDIPSS Porto	404	73,7	157	38,9
EAPN PT/ NDP	27	4,9	2	7,4
FAJDP	94	17,2	13	13,8
UDIPSS Porto + EAPN PT/ NDP	20	3,6	13	65,0
UDIPSS Porto + FAJDP	2	0,4	2	100,0
UDIPSS Porto + EAPN PT/ NDP + FAJDP	1	0,2	1	100,0
Nenhuma das anteriores			2	1,0
Não afiliadas			5	2,6
Total	548	100,0	195	35,6

De salientar que a partilha do questionário foi feita maioritariamente pelas três organizações de cúpula parceiras do Programa. Cada uma destas entidades disseminou o inquérito por questionário por email às suas organizações afiliadas, realizando também vários apelos ao seu preenchimento durante o período de recolha de respostas. A AKF também enviou o instrumento a uma base de dados independente destas parceiras - razão pela qual cinco das organizações respondentes não têm qualquer afiliação, e duas referem ser afiliadas de outras entidades (tabela 2).

Tabela 2 – Dados considerados para efeito de análise, segundo afiliação (n=195)

Afiliações	n	%
UDIPSS – Porto	157	80,5
EAPN PT/ NDP	2	1,0
FAJDP	13	6,7
UDIPSS + EAPN PT/ NDP	13	6,7
UDIPSS + FAJDP	2	1,0
UDIPSS + EAPN PT/ NDP + FAJDP	1	0,5
Nenhuma das anteriores	2	1,0
Não afiliadas	5	2,6
Total	195	100,0

Após a recolha dos dados, foi realizado o seu tratamento e análise estatística descritiva, utilizando o software *IBM SPSS Statistics* (versão 29.0.2.0) e o *Microsoft Excel* para Mac (versão 16.90.2).

A análise dos dados obtidos permitiu identificar tendências, desafios e oportunidades para o fortalecimento das OSC na região. Esta abordagem metodológica visa garantir a validade e a fiabilidade dos resultados, proporcionando uma base sólida para futuras intervenções e programas de capacitação que atendam às necessidades identificadas.

Como complemento ao inquérito por questionário, foram realizados grupos focais presenciais, com o intuito de aprofundar a compreensão das necessidades de formação e dos desafios enfrentados pelas OSC. Estes grupos decorreram nos seguintes locais e datas: no Porto, no dia 2 de julho, realizou-se às 11h30 o grupo focal da FAJDP, com nove participantes, e às 14h30 um grupo focal da EAPN PT/ NDP e da UDIPSS Porto, com oito participantes. Em Paços de Ferreira, no dia 3 de julho, às 11h30, decorreu outro grupo focal da EAPN PT/ NDP e da UDIPSS Porto, que contou com a presença de cinco participantes.

A análise de conteúdo dos dados recolhidos nestes grupos focais permitiu identificar padrões e temas recorrentes, complementando assim as informações obtidas através do inquérito por questionário. Esta abordagem mista proporcionou uma visão rica e detalhada das características e necessidades das OSC, contribuindo para a elaboração de um diagnóstico mais preciso das mesmas.

3. AS ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL DO DISTRITO DO PORTO: UMA ANÁLISE EXPLORATÓRIA

A presente secção é dedicada à apresentação dos dados recolhidos. Num primeiro momento, traça-se um retrato das organizações inquiridas. Em seguida, com base nas dimensões analíticas definidas, expõem-se as organizações a partir de variáveis como o seu tamanho e o cargo ocupado pelo respondente. Esta descrição alimenta a análise interpretativa que apresentamos no ponto 3.4. O último ponto consiste num quadro-síntese de caracterização geral do Diagnóstico.

3.1. Retrato das organizações respondentes

Tabela 3 – Ano de Fundação, expresso em intervalos de tempo (n=195)

	%
[1400 - 1899]	5,2
[1900 - 1999]	65,6
[2000 - 2024]	29,2
Total	100

A grande maioria das organizações inquiridas (mais de 70%) foi criada até ao final do séc. XX, pelo que possui, no mínimo, cerca de 25 anos de existência (tabela 3). As mais antigas (anteriores a 1900) representam uma percentagem pouco significativa (5,2%), enquanto as mais recentes, nascidas já no séc. XXI, constituem quase um terço da amostra (29,2%).

Tabela 4 – Natureza Jurídica (n=195)

	%
1. Associação com fins altruísticos	70,3
2. Cooperativa	4,1
3. Associação Mutualista	2,6
4. Fundação	9,7
5. Misericórdia	2,6
6. Outra*	10,8
Total	100

*Outra (n=21): Centro Social Paroquial (90,5%); Casa do Povo (4,8%); Instituto de Organização Religiosa (4,8%)

Em termos de natureza jurídica, há uma predominância absoluta de associações com fins altruísticos, que representam 70,3% das organizações inquiridas (tabela 4). Em segundo lugar, com 10,8%, surge a categoria “Outra”, que se desdobra em Centros Sociais Paroquiais, Casas do Povo e Institutos de Organização Religiosa (respetivamente 90,5%, 4,8% e 4,8% das respostas neste campo). Seguem-se as fundações com 9,7%, as cooperativas com 4,1% e as Misericórdias e associações mutualistas, com 2,6% cada.

Tabela 5 – Estatuto(s) jurídico(s) especial(ais) (n=195)

	%
1. IPSS – Instituição Particular de Solidariedade Social	92,3
2. ONGD – Organização Não-Governamental para o Desenvolvimento	0,5
3. ONGA – Organização Não-Governamental de Ambiente	1,0
4. ONGM – Organização Não-Governamental de Mulheres	0,0
5. ONGPD – Organização Não-Governamental para Pessoas com Deficiência	2,6
6. Utilidade Pública	13,3
7. Não aplicável	0,5
8. Outro	0,0

No global, as organizações inquiridas (92,3%) são Instituições Particulares de Solidariedade Social – apenas 7,7% da amostra não detém este estatuto jurídico especial (tabela 5). Segue-se, ainda a uma distância significativa, o estatuto de Utilidade Pública (13,3%), o estatuto de Organização Não-Governamental para Pessoas com Deficiência (2,6%), os estatutos de Organização Não-Governamental de Ambiente (1%) e de Organização Não-Governamental para o Desenvolvimento (0,5%).

Tabela 6 – A organização tem sede/delegação no distrito do Porto? (n=195)

	%
Sim	99,0
Não	1,0
Total	100

A quase totalidade das organizações inquiridas tem sede ou delegação no distrito do Porto (tabela 6). Apenas 1% das entidades, apesar de intervir nesta área geográfica, não dispõe aqui deste tipo de estrutura.

Tabela 7 – Concelho principal da intervenção da organização (n=195)

	%
Amarante	3,6
Baião	3,1
Felgueiras	2,6
Gondomar	6,2
Lousada	2,6
Maia	3,6
Matosinhos	8,7
Paços de Ferreira	1,5
Paredes	4,1
Penafiel	3,6

Porto	28,2
Póvoa de Varzim	2,6
Santo Tirso	6,2
Trofa	1,0
Valongo	3,6
Vila do Conde	2,6
Vila Nova de Gaia	16,4
Total	100,0

A questão sobre o concelho principal da intervenção revelou que mais de metade das organizações inquiridas (53,3%) se foca primariamente nas zonas litorais e contíguas do Porto (28,2%), Vila Nova de Gaia (16,4%) e Matosinhos (8,7% – tabela 7). À medida que se avança para o norte e interior, os números diminuem drasticamente. É de sublinhar que, mesmo somados, os quatro concelhos mais interiores (Amarante, Baião, Felgueiras e Marco de Canavezes) representam apenas 9,3% das prioridades, sendo que o último não é sequer mencionado por uma única organização. Se se adicionarem a estes os concelhos limítrofes de Penafiel e Lousada, o total continua a ir pouco além dos 15%. O panorama repete-se a norte da cidade do Porto, com os concelhos de Vila do Conde, Póvoa do Varzim, Maia e Trofa a concentrarem apenas 9,8% das atenções. Ao centro, Gondomar e Santo Tirso sobressaem com 6,2% cada, destacando-se em relação a Paredes (4,1%), Valongo (3,6%) e Paços de Ferreira (1,5%).

Tabela 8 – Total de trabalhadores assalariados (n=195)

	%
<10	24,6
10 a 20	21,0
21 a 50	31,3
>50	23,1
Total	100,0

Quase metade das organizações inquiridas (45,6%) tem 20 ou menos trabalhadores assalariados, sendo de sublinhar que cerca de um quarto (24,6%) tem menos de 10 (tabela 8). Por outro lado, quase um terço das organizações (31,3%) referiu ter entre 21 e 50 trabalhadores assalariados, enquanto 23,1% respondeu ter mais de 50.

Tabela 9 – Número de beneficiários diretos (n=195)

		%
Respostas válidas	<50	22,1
	50 a 100	23,6
	101 a 500	36,9
	>500	16,9
	Total	99,5
Não responderam		0,5
Total		100,0

Cerca de 22,1% das organizações participantes evidenciam ter menos de 50 beneficiários diretos, enquanto quase um quarto (23,6%) tem entre 50 e 100 (tabela 9). A maioria (53,8%) tem mais de 100 beneficiários diretos, sendo que uma parte relevante (16,9%, o que corresponde a 33 organizações) manifesta ter mais de 500.

Tabela 10 – Principais áreas de atuação (n=195)

	%
Cultura, comunicação e atividade de recreio	1,5
Educação	16,4
Saúde	6,7
Serviços Sociais	60,0
Atividades de proteção ambiental e de bem-estar animal	1,0
Desenvolvimento comunitário e económico e habitação	1,0

Atividades de intervenção cívica, jurídica, política e internacional	0,5
Filantropia e promoção do voluntariado	0,5
Serviços profissionais, científicos e administrativos	0,5
Outras	11,8
Total	100,0

Relativamente às suas principais áreas de atuação, uma expressiva maioria das organizações (60%) respondeu serem os Serviços Sociais (tabela 10). Em segundo lugar, ainda que muito distante, surge a Educação, mencionada em 16,4% das respostas, enquanto 11,8% das organizações escolheu a opção “Outras”. Em quarto lugar encontramos a Saúde, apontada por 6,7% das organizações. Com números residuais, encontramos ainda as áreas da Cultura, comunicação e atividade de recreio (1,5%), as Atividades de proteção ambiental e de bem-estar animal e o Desenvolvimento comunitário e económico e habitação (1% cada), assim como as Atividades de intervenção cívica, jurídica, política e internacional, a Filantropia e promoção do voluntariado e os Serviços profissionais, científicos e administrativos (0,5% cada).

3.2. As organizações da sociedade civil do distrito do Porto: características e capacidades organizacionais

Governança

Esta secção do inquérito debruça-se essencialmente sobre o órgão executivo (Direção Estatutária, Conselho de Administração ou outra designação) das OSC, conjugando a sua caracterização com a análise de dimensões como a liderança, a visão estratégica, a comunicação e a clareza de papéis e responsabilidades.

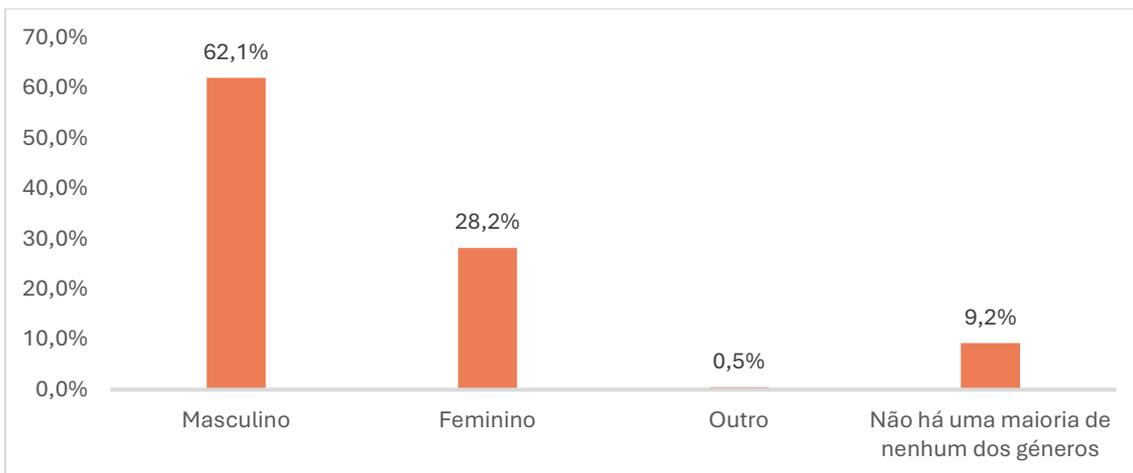


Gráfico 1 – Género da maioria dos membros do órgão executivo

Como demonstra o Gráfico 1, a maioria das organizações (62,1%) tem no órgão executivo o predomínio do género masculino. O género feminino só é maioritário em 28,2% dos casos.

É de sublinhar, no entanto, que 9,2% das entidades responderam que não havia predominância de nenhum género, e um dos respondentes (0,5%) disse que a maioria dos membros do seu órgão executivo se identificava com a categoria “Outro”.

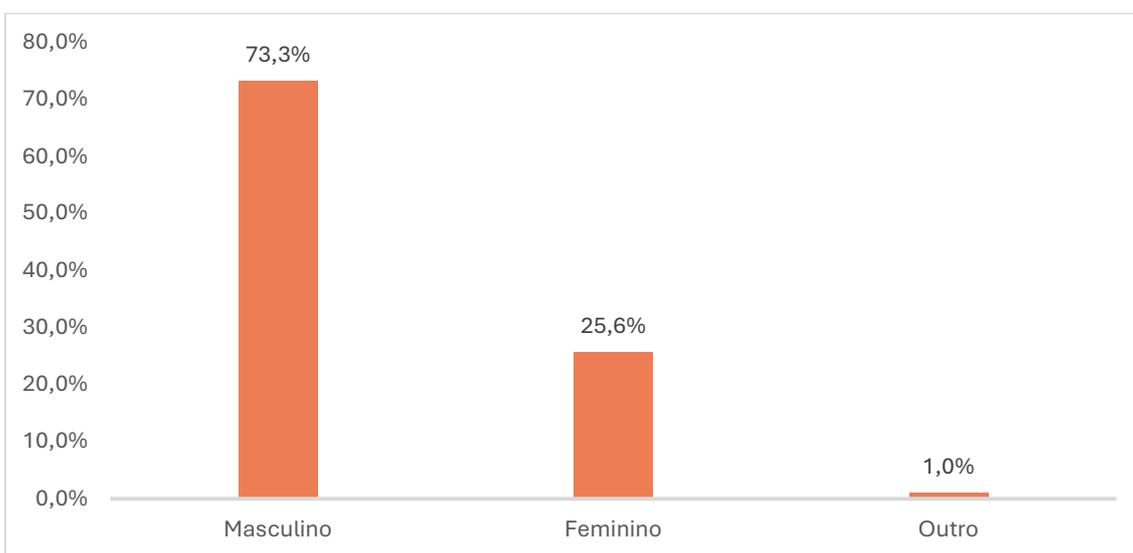


Gráfico 2 – Género da/o Presidente do órgão executivo

O género masculino volta a dominar no cargo de Presidente do órgão executivo, detido por homens em 73,3% das organizações respondentes (Gráfico 2). As mulheres

representam apenas 25,6% dos casos, enquanto 1% das entidades declararam que este cargo é ocupado por uma pessoa de outro género.

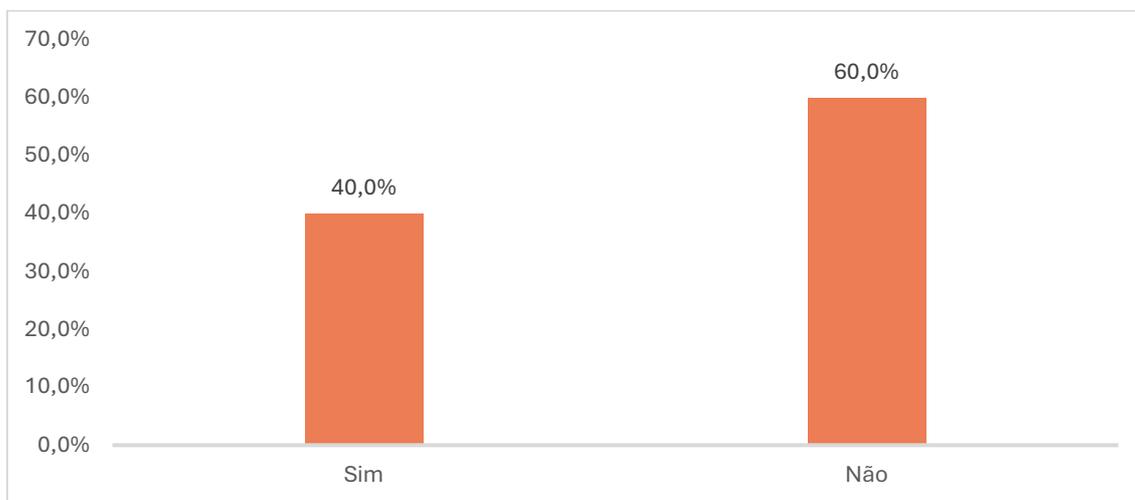


Gráfico 3 – Presidente do órgão executivo no cargo há 10 ou mais anos

Uma parte muito significativa das organizações (40%) afirmou que o Presidente do seu órgão executivo ocupa esse cargo há 10 ou mais anos (Gráfico 3). Verifica-se, no entanto, que a maioria (60%) manifestou que este titular detém essa posição há menos de uma década.

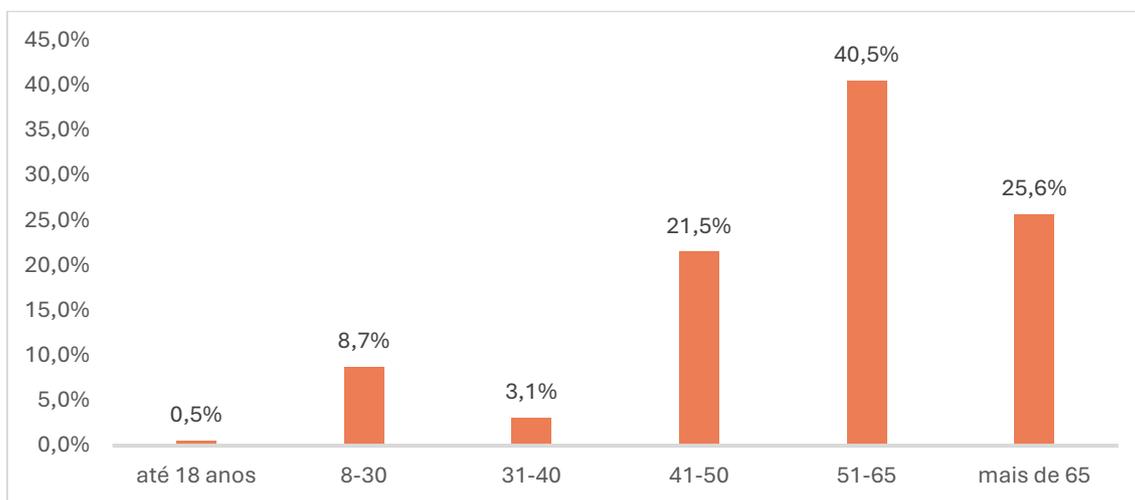


Gráfico 4 – Faixa etária em se encontra a maioria dos elementos do órgão executivo

No que respeita à faixa etária dos elementos do órgão executivo, cerca de um quarto das organizações participantes (25,6%) referem ser constituídos predominantemente por pessoas maiores de 65 anos (Gráfico 4). Tendo em conta que 40,5% das entidades respondeu que a faixa etária dominante é a dos 51 aos 65 anos, pode dizer-se que quase

dois terços da amostra (66,1%) têm uma maioria de dirigentes estatutários com mais de 50 anos.

Pouco mais de um quinto dos inquiridos (21,5%) reportou que o seu órgão executivo era ocupado por pessoas entre os 41 e os 50 anos. A faixa etária dos 31 aos 50 anos é maioritária em apenas 3,1% dos casos – quase três vezes menos que o intervalo entre os 18 e os 30 anos, que é o predominante em 8,7% das organizações. Os casos em que a maioria dos dirigentes possui menos de 18 anos representam apenas 0,5% do total.

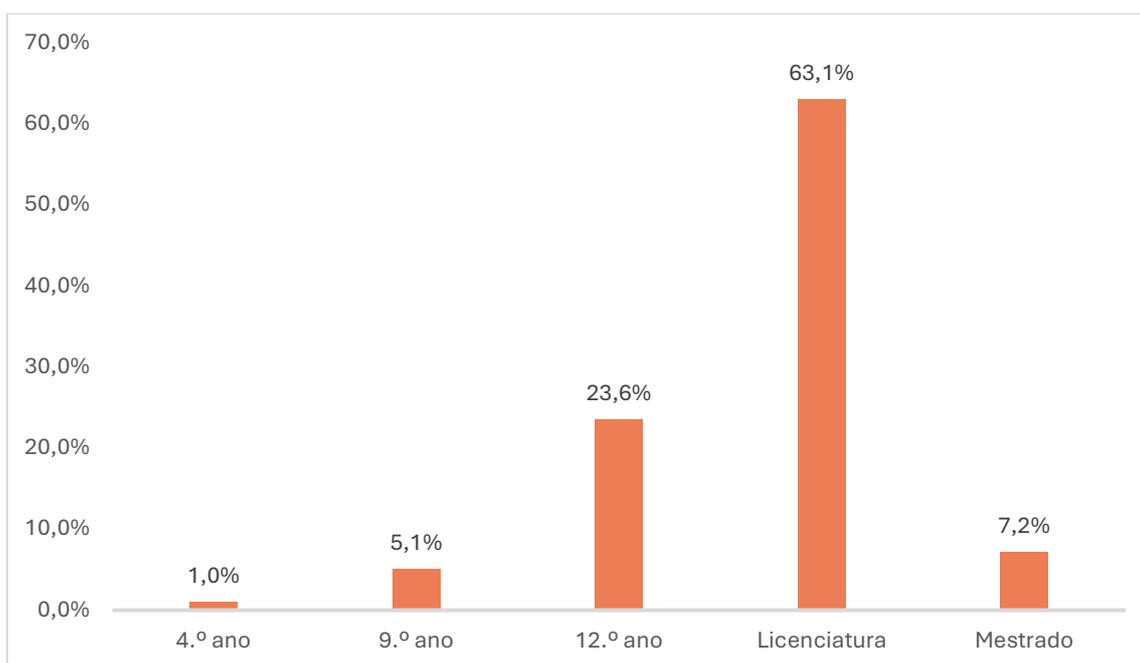


Gráfico 5 – Nível de habilitações académicas da maioria dos elementos do órgão executivo

Como se pode ver no Gráfico 5, a maioria das organizações (63,1%) reportou que a habilitação académica mais comum entre os elementos do seu órgão executivo é a licenciatura. Não obstante, constata-se que, nesta dimensão, quase um quarto das entidades (23,6%) respondeu que a maioria dos elementos tem o 12º ano. O mestrado ocupa o terceiro lugar, tendo sido referido como a habilitação preponderante por 7,2% dos respondentes. Por fim, o 9º e 4º anos de escolaridade representam a maioria dos elementos do órgão executivo de respetivamente 5,1% e 1% das organizações.

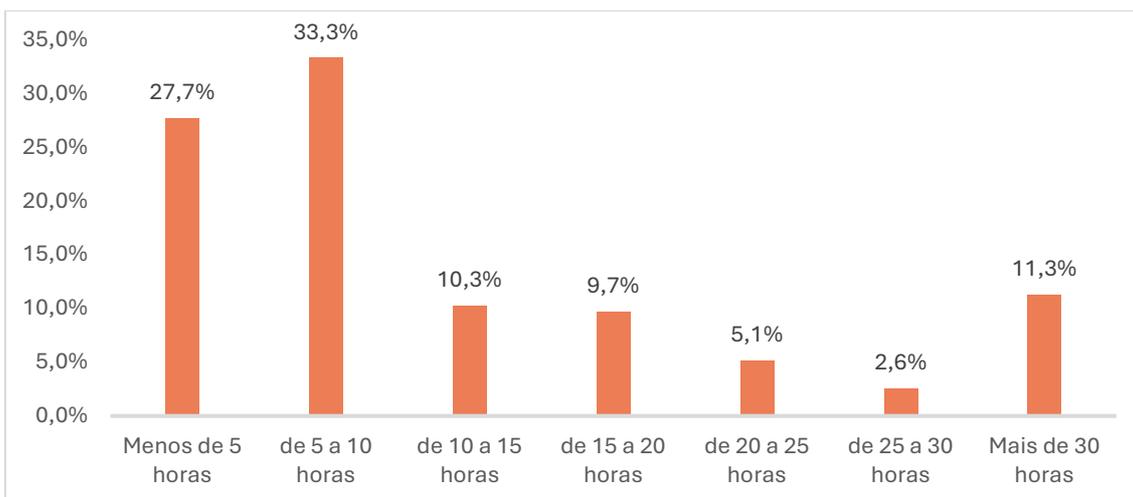


Gráfico 6 – Em média, quantas horas semanais os elementos do órgão executivo dedicam à organização

Mais de um quarto dos respondentes (27,7%) afirmou que os elementos do órgão executivo dedicam à organização, em média, menos de 5 horas semanais (Gráfico 6). Um terço (33,3%) reportou uma dedicação semanal de 5 a 10 horas. Ou seja, em 61% dos casos, os elementos do órgão executivo dedicam menos de 10 horas semanais à organização.

No outro lado do espectro, somente 19% das entidades manifestou contar com uma dedicação semanal de 20 ou mais horas por parte destes elementos, tendo apenas 11,3% referido uma presença de mais de 30 horas semanais. Um quinto da amostra respondeu que o órgão executivo lhes dedica uma média de 10 a 20 horas semanais.

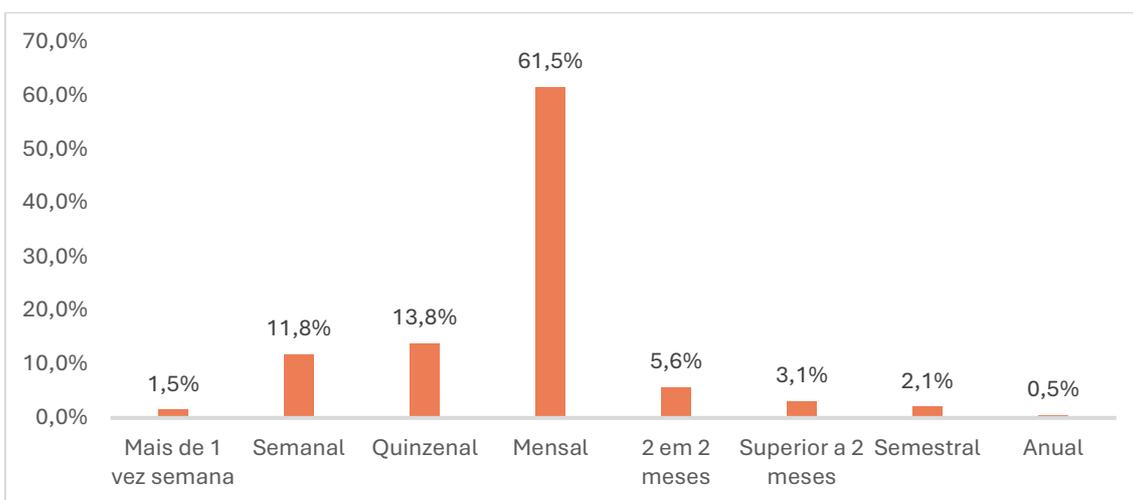


Gráfico 7 – Periodicidade usual das reuniões do órgão executivo (n=195)

Com o propósito de identificar a periodicidade usual das reuniões do órgão executivo, apurou-se que, numa expressiva maioria das organizações inquiridas (88,6%) o órgão executivo reúne-se, no mínimo, uma vez por mês (Gráfico 7). Quase dois terços da amostra (61,5%) reúnem mensalmente; cerca de 14% opta por uma regularidade quinzenal, enquanto 12% prefere uma periodicidade semanal. Um número residual (1,5%) reúne mais de uma vez por semana.

Apenas 11,3% da amostra optou por reuniões com intervalos de dois ou mais meses, sendo que 5,6% o faz com regularidade bimestral, 3,1% com espaços de tempo superiores a dois meses, 2,1% uma vez por semestre, e 0,5% uma vez por ano.

Tabela 11 – As reuniões do órgão executivo são bem planeadas e documentadas, e contam com boa participação (n=195)

		n	%	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Discordo Pouco	Concordo Pouco	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	Total (%)
Total de respostas		195	100,0	0,5	0,5	0,5	3,6	27,7	67,2	100,0
Desdobramento de respostas por variável										
Tamanho da organização (em função do número de trabalhadores)	<10	48	24,6	2,1	0,0	0,0	2,1	39,6	56,3	100,0
	10 a 20	41	21,0	0,0	0,0	0,0	2,4	14,6	82,9	100,0
	21 a 50	61	31,3	0,0	1,6	1,6	1,6	27,9	67,2	100,0
	>50	45	23,1	0,0	0,0	0,0	8,9	26,7	64,4	100,0
Função do respondente	Dirigente Estatutário	74	37,9	0,0	0,0	0,0	1,4	28,4	70,3	100,0
	Dir. Geral; Dir. Técnico / Técnico operacional	121	62,1	0,8	0,8	0,8	5,0	27,3	65,3	100,0

A quase totalidade das organizações (98,5%) concorda em algum grau que as reuniões do órgão executivo são bem planeadas e documentadas e contam com boa participação, sendo de sublinhar que a maioria (67,2%) está mesmo totalmente de acordo com esta afirmação (Tabela 11). A predominância desta resposta mantém-se mesmo quando se desdobram os dados em categorias mais finas: a opção da concordância total recolheu sempre mais de 50% das respostas, independentemente do número de trabalhadores da organização ou da função do respondente na mesma. Assim sendo, pode dizer-se que há um alto nível de satisfação com esta dimensão nas entidades inquiridas.

Tabela 12 – Os elementos do órgão executivo têm clareza sobre os seus papéis, orientam a visão e estratégia da organização (n=195)

		n	%	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Discordo Pouco	Concordo Pouco	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	Total (%)
Total de respostas		195	100,0	0,5	0,0	2,6	8,2	29,7	59,0	100,0
Desdobramento de respostas por variável										
Tamanho da organização (em função do número de trabalhadores)	<10	48	24,6	0,0	0,0	4,2	8,3	27,1	60,4	100,0
	10 a 20	41	21,0	0,0	0,0	0,0	9,8	34,1	56,1	100,0
	21 a 50	61	31,3	1,6	0,0	4,9	6,6	27,9	59,0	100,0
	>50	45	23,1	0,0	0,0	0,0	8,9	31,1	60,0	100,0
Função do respondente	Dirigente Estatutário	74	37,9	0,0	0,0	1,4	4,1	33,8	60,8	100,0
	Dir. Geral; Dir. Técnico / Técnico operacional	121	62,1	0,8	0,0	3,3	10,7	27,3	57,9	100,0

Quando questionada sobre se os elementos do órgão executivo têm clareza sobre os seus papéis e orientam a visão e estratégia da organização, a amostra volta a responder massivamente que sim – 88,7% concorda parcial ou totalmente com esta afirmação (Tabela 12). Mesmo desdobrando os dados por tamanho de organização e função do respondente, a concordância total representa sempre a maioria absoluta das entidades inquiridas, com um mínimo de 56,1% das respostas.

Tabela 13 – O órgão executivo e o staff comunicam e trabalham plenamente juntos, centrados na realização da missão da organização (n=195)

		n	%	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Discordo Pouco	Concordo Pouco	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	Total (%)
Total de respostas		195	100,0	1,0	0,5	1,0	7,2	21,0	69,2	100,0
Desdobramento de respostas por variável										
Tamanho da organização (em função do número de trabalhadores)	<10	48	0,0	0,0	2,1	2,1	10,4	16,7	68,8	100,0
	10 a 20	41	24,6	2,4	0,0	0,0	2,4	19,5	75,6	100,0
	21 a 50	61	21,0	1,6	0,0	1,6	4,9	26,2	65,6	100,0
	>50	45	31,3	0,0	0,0	0,0	11,1	20,0	68,9	100,0
Função do respondente	Dirigente Estatutário	74	23,1	0,0	1,4	0,0	6,8	24,3	67,6	100,0
	Dir. Geral; Dir. Técnico / Técnico operacional	121	37,9	1,7	0,0	1,7	7,4	19,0	70,2	100,0

Esta situação repete-se na opinião das organizações sobre a afirmação de que “o órgão executivo e o staff comunicam e trabalham plenamente juntos, centrados na realização da missão da organização” (Tabela 13). Como se pode verificar, a opção “Concordo Totalmente” reúne sempre, no mínimo, dois terços das respostas – um resultado transversal a todos os tamanhos de organização, e que não é afetado pela posição que os inquiridos ocupam na mesma. Não obstante, destaca-se que, apesar da dominância absoluta da concordância total com esta afirmação, tanto as organizações com menos de 10 trabalhadores como as com mais de 50 registam mais de 10% de respostas na categoria “Concordo Pouco”.

Tabela 14 – Existe na organização uma estrutura organizacional bem desenhada, compatível com os objetivos da organização, permitindo eficácia e clareza quanto a papéis e responsabilidades para cada função (n=195)

		n	%	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Discordo Pouco	Concordo Pouco	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	Total (%)
Total de respostas		195	100,0	1,0	0,0	1,0	7,2	25,6	65,1	100,0
Desdobramento de respostas por variável										
Tamanho da organização (em função do número de trabalhadores)	<10	48	21,0	2,1	0,0	2,1	6,3	22,9	66,7	100,0
	10 a 20	41	31,3	0,0	0,0	0,0	9,8	29,3	61,0	100,0
	21 a 50	61	23,1	1,6	0,0	1,6	4,9	29,5	62,3	100,0
	>50	45	37,9	0,0	0,0	0,0	8,9	20,0	71,1	100,0
Função do respondente	Dirigente Estatutário	74	0,0	1,4	0,0	0,0	4,1	29,7	64,9	100,0
	Dir. Geral; Dir. Técnico / Técnico operacional	121	0,0	0,8	0,0	1,7	9,1	23,1	65,3	100,0

Quando nos debruçamos sobre a estrutura organizacional das entidades, perguntando se é compatível com os objetivos das mesmas, e se permite eficácia e clareza de papéis e responsabilidades para cada função, os resultados são muito semelhantes aos das questões anteriores (Tabela 14). Mais uma vez, a concordância total reúne sempre um mínimo de 61% das respostas, independentemente do tamanho da organização ou da função do respondente na mesma.

Tendo em conta este conjunto de dados, pode dizer-se que a grande maioria das entidades inquiridas demonstra altos níveis de satisfação com o desempenho do seu órgão executivo, sendo esta opinião transversal a todos os tamanhos de organizações e comum às diferentes funções ocupadas pelos respondentes.

Práticas de Gestão

A presente análise centra-se nas práticas de gestão das OSC, com o objetivo de caracterizar a sua estrutura e funcionamento. Examinam-se aspetos como a clareza na definição da missão e visão, a existência de planos estratégicos e a elaboração de planos de atividades e orçamentos anuais. Adicionalmente, aborda-se a comunicação externa e marketing, áreas que desempenham um papel fundamental na eficácia das organizações.

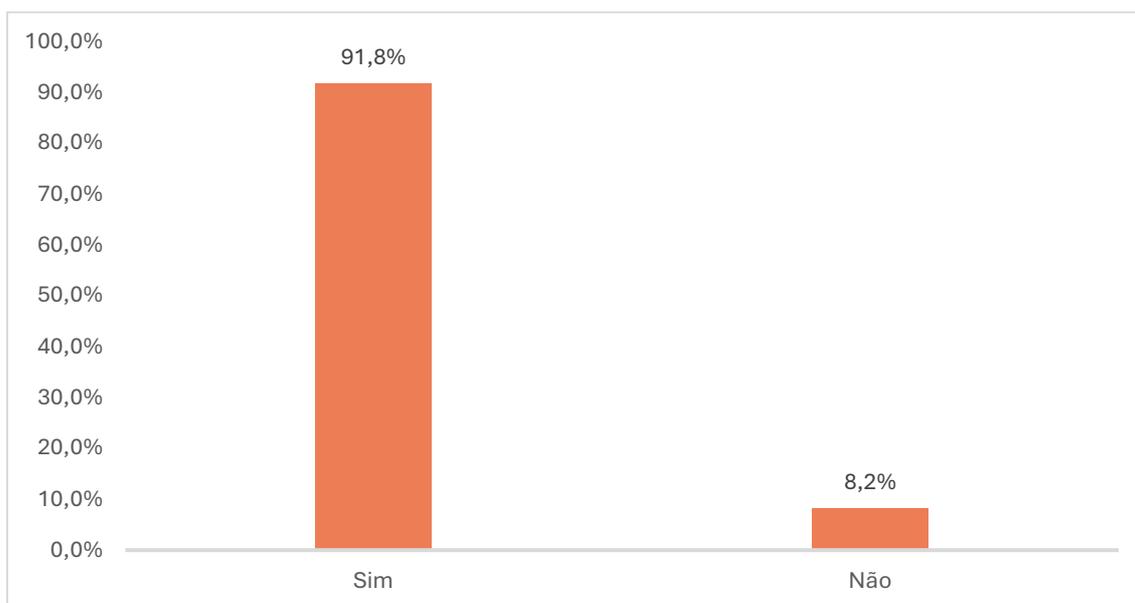


Gráfico 8 – Existe uma expressão escrita clara, específica e convincente da missão e da visão da organização.

No global, uma expressiva maioria de entidades inquiridas (91,8%) refere contar com uma expressão escrita clara, específica e convincente da missão e visão da organização, existindo ainda, contudo, 8,2% de casos em que isso não se verifica (gráfico 8).

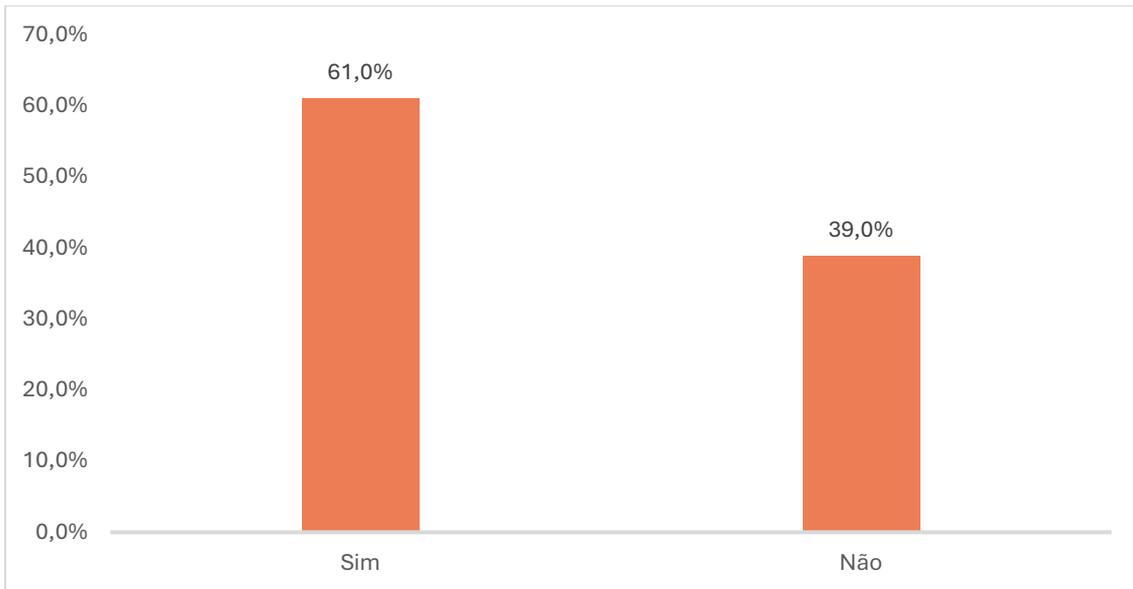


Gráfico 9 – Existe na organização um plano estratégico, com o horizonte mínimo de três anos, focado nos resultados desejados, que serve de guia na tomada de decisões.

Relativamente à existência de um plano estratégico com um horizonte mínimo de três anos, que seja focado nos resultados desejados e sirva de guia na tomada de decisões, 61% dos respondentes confirmam a sua existência, enquanto 39% manifestam não o possuir (gráfico 9).

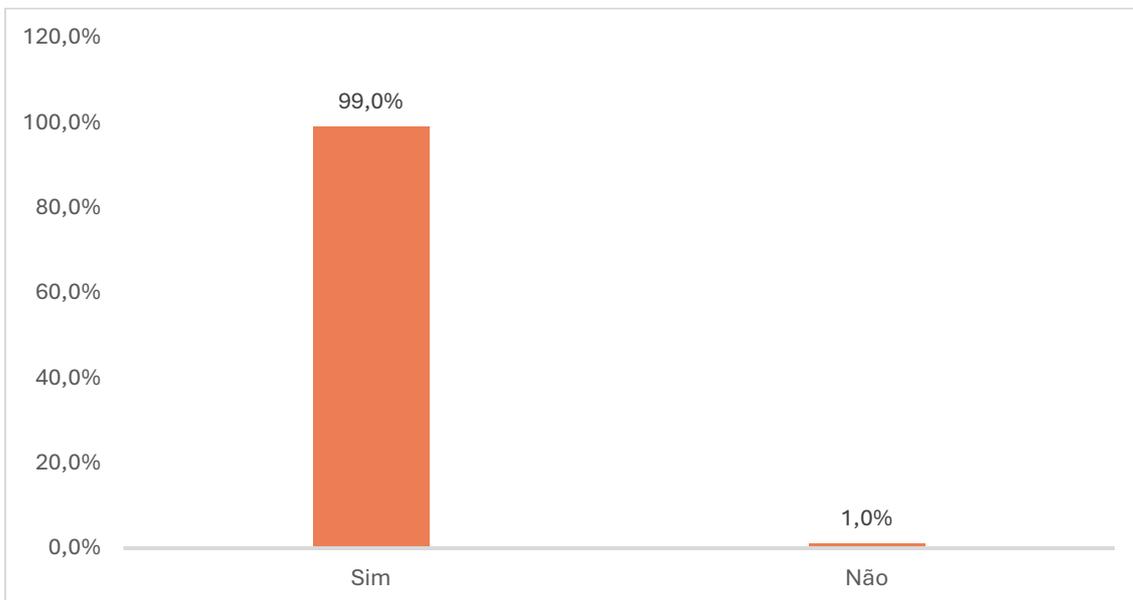


Gráfico 10 – A organização elabora anualmente um plano de atividades.

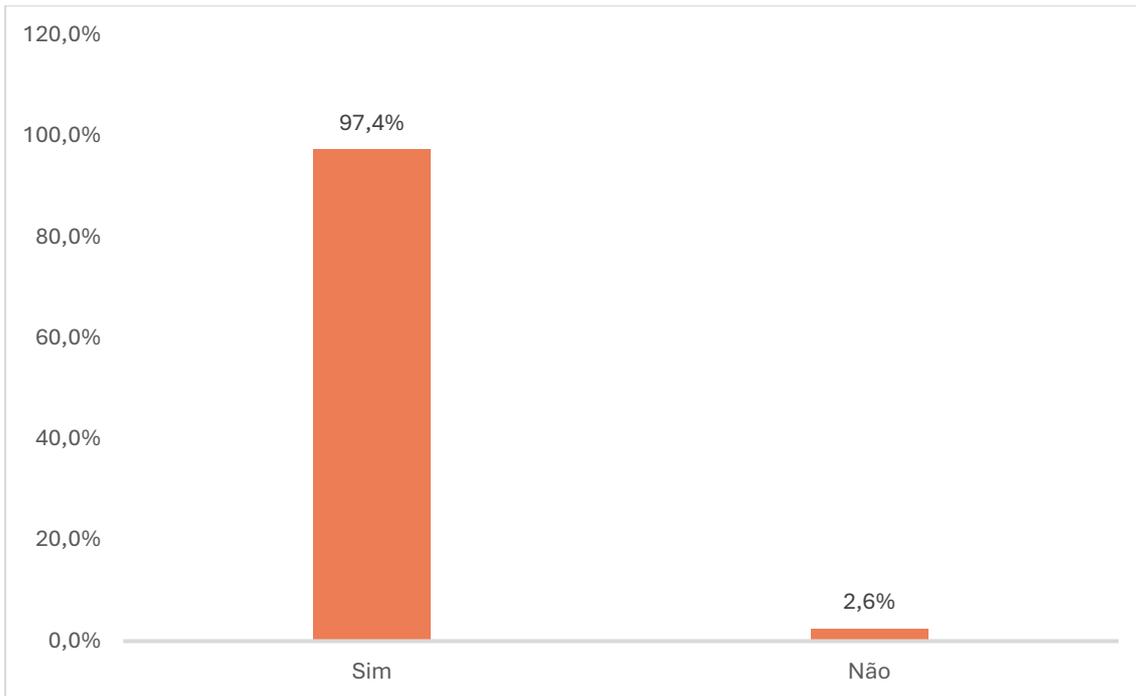


Gráfico 11 – A organização elabora um orçamento anual.

No que respeita à existência de planos de atividades e orçamentos anuais, predominam de forma expressiva as respostas afirmativas, com, respetivamente, apenas 1% e 2,6% dos inquiridos a referirem que não os elaboram (gráficos 10 e 11).

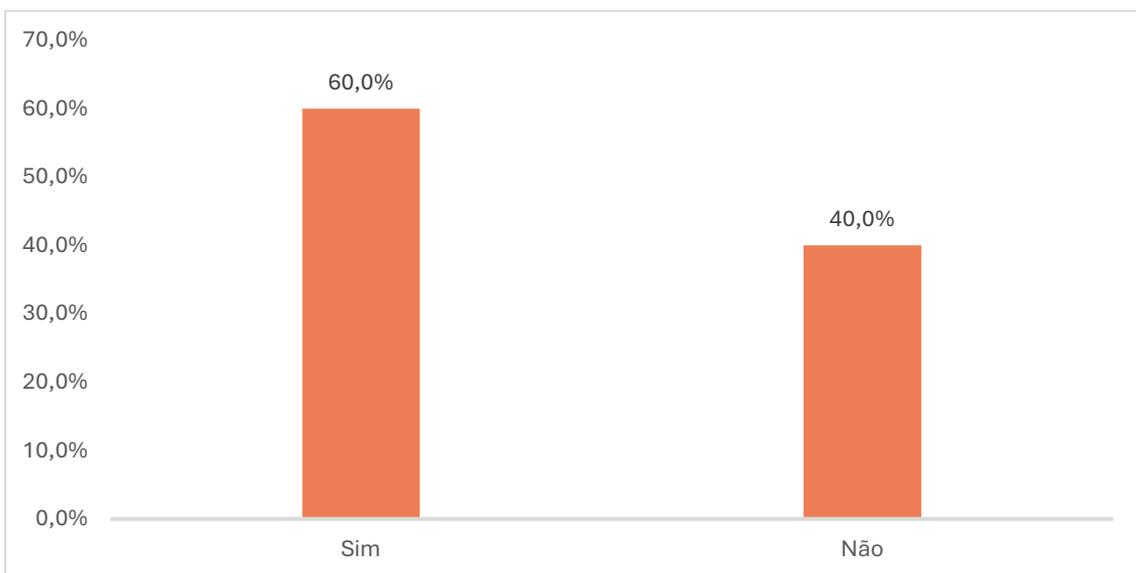


Gráfico 12 – A organização trabalha a área da comunicação externa e do marketing.

Foi realizada também a análise da comunicação externa e marketing das OSC, sendo que 40% dos inquiridos referiram não trabalhar estas áreas (gráfico 12).

Tabela 15 – Existe na organização uma estratégia de comunicação claramente delineada, dirigida aos stakeholders-chave (partes interessadas), incluindo as pessoas e comunidades beneficiárias.

		n	%	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Discordo Pouco	Concordo Pouco	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	Total (%)
Total de respostas		195	100,0	5,1	6,2	4,6	24,1	39,0	21,0	100,0
Desdobramento de respostas por variável										
Tamanho da organização (em função do número de trabalhadores)	<10	48	24,6	8,3	8,3	8,3	18,8	33,3	22,9	100,0
	10 a 20	41	21,0	2,4	7,3	2,4	22,0	53,7	12,2	100,0
	21 a 50	61	31,3	8,2	6,6	4,9	24,6	31,1	24,6	100,0
	>50	45	23,1	0,0	2,2	2,2	31,1	42,2	22,2	100,0
Função do respondente	Dirigente Estatutário	74	37,9	5,4	9,5	1,4	25,7	41,9	16,2	100,0
	Dir. Geral; Dir. Técnico / Técnico operacional	121	62,1	5,0	4,1	6,6	23,1	37,2	24,0	100,0

A análise da questão relativa à existência de uma estratégia de comunicação claramente delineada nas organizações revela que, dos 195 respondentes, 5,1% discordam totalmente com a afirmação, enquanto 6,2% discordam parcialmente e 4,6% discordam pouco (Tabela 15). Por outro lado, na perspectiva da concordância, é na opção “concordam parcialmente” que se verifica a maior incidência (39,0%). Assim, observa-se

que 60,0% das OSC reconhecem possuir, parcialmente ou totalmente, uma estratégia de comunicação delineada. Sublinha-se que, contudo, 40,0% não percebe a sua comunicação como suficientemente estruturada.

Quando analisada a existência de uma estratégia de comunicação clara, tendo em conta o tamanho das OSC, verifica-se uma tendência positiva, partilhada pelas organizações de diferentes tamanhos. O mesmo é possível observar quando se analisam os dados tendo em conta a função do respondente na organização, ainda que haja uma maior tendência por parte dos Diretores Gerais, Diretores Técnicos e Técnicos operacionais para concordarem totalmente com a questão (24%), em relação aos Dirigentes Estatutários (16,2%).

Tabela 16 – A organização difunde amplamente informação de forma oportuna e acessível, e apresenta mensagens claras e específicas para os *stakeholders* chave.

		n	%	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Discordo Pouco	Concordo Pouco	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	Total (%)
Total de respostas		195	100,0	3,1	3,6	3,6	23,6	41,0	25,1	100,0
Desdobramento de respostas por variável										
Tamanho da organização (em função do número de trabalhadores)	<10	48	24,6	6,3	4,2	4,2	16,7	45,8	22,9	100,0
	10 a 20	41	21,0	0,0	0,0	4,9	19,5	53,7	22,0	100,0
	21 a 50	61	31,3	4,9	6,6	3,3	27,9	26,2	31,1	100,0
	>50	45	23,1	0,0	2,2	2,2	28,9	44,4	22,2	100,0
	Dirigente Estatutário	74	37,9	5,4	2,7	2,7	23,0	44,6	21,6	100,0

Função do respondente	Dir. Geral; Dir. Técnico / **Técnico operacional	121	62,1	1,7	4,1	4,1	24,0	38,8	27,3	100,0
-----------------------	--------------------------------------------------	-----	------	-----	-----	-----	------	------	------	-------

A análise dos dados referentes à questão sobre a difusão de informação pelas OSC revela aspectos significativos sobre a comunicação interna e externa dessas entidades.

Os resultados indicam que, de um total de 195 respostas, 3,1% dos participantes discordam totalmente da afirmação, enquanto 3,6% discordam parcialmente. Um percentual de 3,6% expressa uma discordância leve, e 23,6% dos inquiridos concordam pouco com a afirmação (Tabela 16). Por sua vez, uma maioria substancial das OSC refere que a sua comunicação é oportuna e acessível e que as informações são divulgadas de forma clara e adaptada a cada *stakeholder*, revelando a análise que 41,0% dos respondentes concordam de forma significativa, e 25,1% concordam totalmente

Ao desagregar os dados por variáveis como o número de trabalhadores, observa-se uma tendência para que, independentemente do tamanho da organização, exista uma percepção positiva sobre a comunicação com os diversos *stakeholders*-chave. O mesmo se verifica quando se analisam as respostas com base na função na organização dos respondentes, onde se verifica que os dirigentes estatutários e os diretores gerais ou técnicos operacionais apresentam padrões semelhantes de concordância, sugerindo que, independentemente do papel desempenhado dentro da organização, a percepção sobre a clareza e a acessibilidade da informação é amplamente compartilhada. Em ambos os casos a opção concordo parcialmente foi a mais sinalizada.

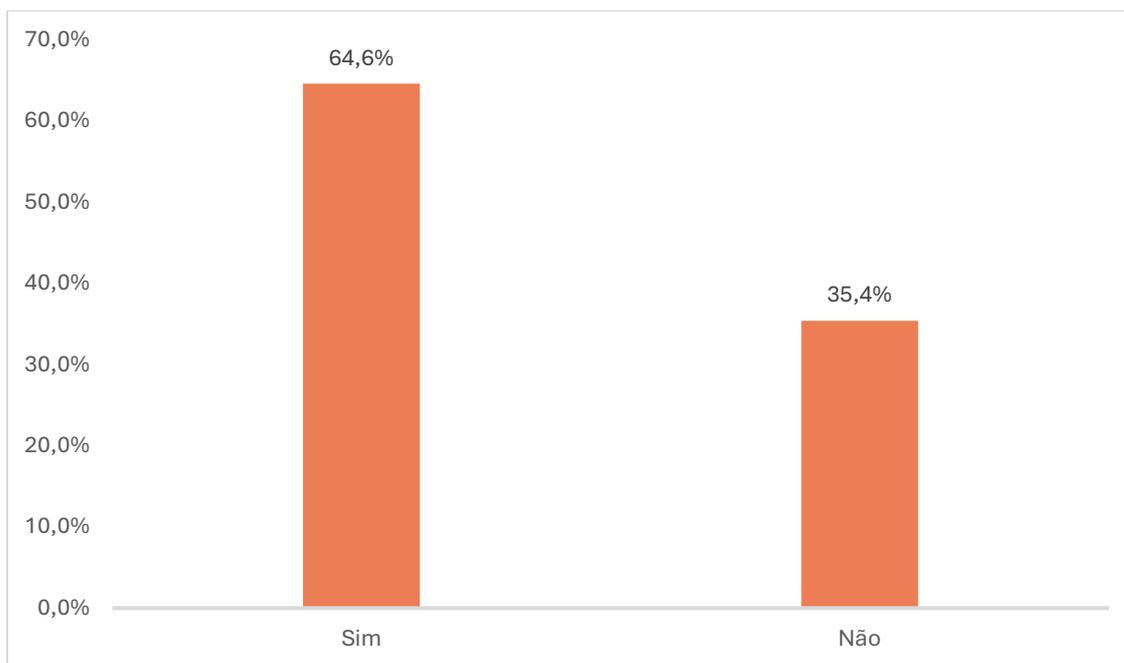


Gráfico 13 – A organização possui um código de conduta próprio ou subscreveu normas, princípios ou códigos de conduta de outras organizações.

Por último, assinala-se que 64,6% das organizações inquiridas possui um código de conduta ou subscreveu normas, princípios ou códigos de conduta de outras organizações (Gráfico 13). Ainda assim, 35,4% dos respondentes manifesta a sua inexistência na organização.

Trabalho Programático e Qualidade da Intervenção

Esta secção examina a forma como as respostas, programas e projetos são desenvolvidos, bem como a influência das vozes das comunidades beneficiárias nos mesmos. São abordadas questões relacionadas com a fundamentação das intervenções, a mobilização comunitária, a avaliação sistemática das práticas e a cultura de reflexão e aprendizagem existentes.

Tabela 17 – As respostas, programas e projetos são desenhados com base em análise documentada de oportunidades ou necessidades.

		n	%	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Discordo Pouco	Concordo Pouco	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	Total (%)
Total de respostas		195	100,0	1,0	0,0	2,1	12,3	36,9	47,7	100,0
Desdobramento de respostas por variável										
Tamanho da organização (em função do número de trabalhadores)	<10	48	24,6	2,1	0,0	0,0	12,5	43,8	41,7	100,0
	10 a 20	41	21,0	2,4	0,0	2,4	4,9	36,6	53,7	100,0
	21 a 50	61	31,3	0,0	0,0	4,9	16,4	39,3	39,3	100,0
	>50	45	23,1	0,0	0,0	0,0	13,3	26,7	60,0	100,0
Função do respondente	Dirigente Estatutário	74	37,9	1,4	0,0	1,4	18,9	35,1	43,2	100,0
	Dir. Geral; Dir. Técnico / Técnico operacional	121	62,1	0,8	0,0	2,5	8,3	38,0	50,4	100,0

Em relação à afirmação de que "as respostas, programas e projetos são desenhados com base em análise documentada de oportunidades ou necessidades", observou-se que 1,0% dos inquiridos discordam totalmente, 0,0% discordam parcialmente e 2,1% discordam pouco (Tabela 17). Em contrapartida, 12,3% concordam pouco, 36,9% concordam parcialmente e 47,7% concordam totalmente.

Quando se analisam as respostas dadas considerando a dimensão da organização, as OSC com menos de 10 trabalhadores apresentam uma taxa de concordância total de 41,7%. As organizações com 10 a 20 trabalhadores mostram uma concordância total de 53,7%, enquanto aquelas

com 21 a 50 trabalhadores alcançam 39,3%. As OSC com mais de 50 trabalhadores demonstram a maior taxa de concordância total, fixando-se em 60,0%. Estes dados sugerem que, embora haja uma percepção geral positiva, a fundamentação das intervenções pode variar conforme o tamanho da organização. Ao analisar a influência da função do respondente, verifica-se que os dirigentes estatutários apresentam uma taxa de concordância total de 43,2%, enquanto os diretores gerais e técnicos alcançam 50,4%, sendo que essa ligeira diferença possivelmente seja explicada devida à sua maior proximidade com a implementação das intervenções.

Quer para a variável “tamanho da organização”, quer para a variável relativa ao “cargo que o respondente ocupa”, a maior incidência de respostas verificou-se na opção “concordo totalmente”.

Tabela 18 – As vozes das pessoas e comunidades beneficiárias com as quais a organização trabalha são ouvidas de maneira proativa e têm uma clara influência no desenho e desenvolvimento das respostas, programas e projetos.

		n	%	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Discordo Pouco	Concordo Pouco	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	Total (%)
Total de respostas		195	100,0	1,0	2,6	2,6	7,7	42,1	44,1	100,0
Desdobramento de respostas por variável										
Tamanho da organização (em função do número de trabalhadores)	<10	48	24,6	2,1	4,2	0,0	10,4	22,9	60,4	100,0
	10 a 20	41	21,0	2,4	0,0	4,9	2,4	46,3	43,9	100,0
	21 a 50	61	31,3	0,0	3,3	3,3	4,9	52,5	36,1	100,0
	>50	45	23,1	0,0	2,2	2,2	13,3	44,4	37,8	100,0

Função do respondente	Dirigente Estatutário	74	37,9	1,4	2,7	2,7	9,5	40,5	43,2	100,0
	Dir. Geral; Dir. Técnico / Técnico operacional	121	62,1	0,8	2,5	2,5	6,6	43,0	44,6	100,0

Relativamente à afirmação de que "as vozes das pessoas e comunidades beneficiárias com as quais a organização trabalha são ouvidas de maneira proativa e têm uma clara influência no desenho e desenvolvimento das respostas, programas e projetos", os resultados mostram que 1,0% discordam totalmente, 2,6% discordam parcialmente e 2,6% discordam pouco (Tabela 18). Por outro lado, 42,1% concordam pouco e 44,1% concordam parcialmente.

As OSC com menos de 10 trabalhadores apresentam uma taxa de concordância total de 60,4%, enquanto as que têm entre 10 e 20 trabalhadores registam uma concordância total de 43,9%. As organizações com 21 a 50 trabalhadores atingem uma taxa de 36,1%, e aquelas com mais de 50 trabalhadores, 37,8%. Estes resultados indicam que, embora a maioria das OSC manifeste considerar as vozes das comunidades, é nas de menor dimensão que se observa maior incidência de concordância plena.

Tabela 19 – A organização possui experiência e competências de mobilização e animação comunitária, designadamente, através de metodologias participativas.

	n	%	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Discordo Pouco	Concordo Pouco	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	Total (%)
Total de respostas	195	100,0	1,5	4,6	4,1	14,4	40,5	34,9	100,0

Desdobramento de respostas por variável										
Tamanho da organização (em função do número de trabalhadores)	<10	48	24,6	4,2	4,2	4,2	22,9	31,3	33,3	100,0
	10 a 20	41	21,0	0,0	9,8	4,9	12,2	41,5	31,7	100,0
	21 a 50	61	31,3	0,0	4,9	3,3	9,8	45,9	36,1	100,0
	>50	45	23,1	2,2	0,0	4,4	13,3	42,2	37,8	100,0
Função do respondente	Dirigente Estatutário	74	37,9	2,7	1,4	9,5	17,6	39,2	29,7	100,0
	Dir. Geral; Dir. Técnico / Técnico operacional	121	62,1	0,8	6,6	0,8	12,4	41,3	38,0	100,0

A questão sobre a experiência e competências de mobilização e animação comunitária das organizações, nomeadamente através de metodologias participativas, revela que 1,5% dos inquiridos discordam totalmente que elas existam, enquanto 4,6% discordam parcialmente e 4,1% discordam pouco (Tabela 19). Por sua vez, 14,4% concordam pouco, 40,5% concordam parcialmente e 34,9% concordam totalmente.

Quando comparados os resultados tendo em conta a dimensão das organizações, não se encontram diferenças significativas, sendo que as taxas de concordância total oscilam entre 31,7% e 37,8%. É na opção “concordo parcialmente” que predominam a maioria das respostas.

De acordo com o cargo que o respondente desempenha na organização, verificam-se valores mais elevados nas opções concordo parcialmente ou plenamente por parte das Direções Gerais/Técnicas (41,3% e 38%).

Tabela 20 – Realiza-se na organização uma avaliação sistemática das respostas, programas e projetos, que geralmente se define pelas prioridades da organização ou pelos seus objetivos de aprendizagem.

		n	%	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Discordo Pouco	Concordo Pouco	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	Total (%)
Total de respostas		195	100,0	2,6	2,1	3,6	22,6	36,9	32,3	100,0
Desdobramento de respostas por variável										
Tamanho da organização (em função do número de trabalhadores)	<10	48	24,6	2,1	4,2	4,2	18,8	45,8	25,0	100,0
	10 a 20	41	21,0	2,4	2,4	4,9	24,4	36,6	29,3	100,0
	21 a 50	61	31,3	4,9	0,0	1,6	23,0	34,4	36,1	100,0
	>50	45	23,1	0,0	2,2	4,4	24,4	31,1	37,8	100,0
Função do respondente	Dirigente Estatutário	74	37,9	2,7	2,7	4,1	24,3	33,8	32,4	100,0
	Dir. Geral; Dir. Técnico / Técnico operacional	121	62,1	2,5	1,7	3,3	21,5	38,8	32,2	100,0

No que diz respeito à afirmação de que há na organização uma “avaliação sistemática das respostas, programas e projetos, que geralmente se define pelas prioridades da organização ou pelos seus objetivos de aprendizagem”, 2,6% dos inquiridos discordam totalmente, 2,1% discordam parcialmente e 3,6% discordam pouco (Tabela 20). Em contraste, 22,6% concordam pouco, 36,9% concordam parcialmente e 32,3% concordam totalmente (Tabela 20).

Relativamente à análise considerando a dimensão da organização, as entidades com mais de 50 trabalhadores são aquelas que apresentam taxas mais baixas de discordância e mais elevadas de concordância total. Complementarmente, verifica-se que a taxa de concordância total sobe à medida que a dimensão da organização aumenta, desde 25% nas OSC com menos de 10 trabalhadores até 37,8% nas que têm mais de 50 trabalhadores.

Não se verificam divergências significativas nas respostas quando se atende à variável “cargo que ocupa na organização”. Sublinha-se que a opção mais escolhida corresponde à concordância parcial.

Tabela 21 – Existem na organização sistemas de recolha e análise de dados, que estão integrados no trabalho da organização e são considerados relevantes e úteis para quem os usa.

		N	%	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Discordo Pouco	Concordo Pouco	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	Total (%)
Total de respostas		195	100,0	4,1	4,1	7,2	20,5	39,0	25,1	100,0
Desdobramento de respostas por variável										
Tamanho da organização (em função do número de trabalhadores)	<10	48	24,6	4,2	6,3	6,3	14,6	45,8	22,9	100,0
	10 a 20	41	21,0	4,9	7,3	9,8	22,0	36,6	19,5	100,0
	21 a 50	61	31,3	3,3	1,6	8,2	21,3	41,0	24,6	100,0
	>50	45	23,1	4,4	2,2	4,4	24,4	31,1	33,3	100,0
	Dirigente Estatutário	74	37,9	2,7	5,4	6,8	20,3	41,9	23,0	100,0

Função do respondente	Dir. Geral; Dir. Técnico / Técnico operacional	121	62,1	5,0	3,3	7,4	20,7	37,2	26,4	100,0
-----------------------	------------------------------------------------	-----	------	-----	-----	-----	------	------	------	-------

Relativamente à existência de sistemas de recolha e análise de dados, integrados no trabalho da organização e considerados relevantes e úteis, foi possível aferir que 4,1% dos inquiridos discordam totalmente que estejam implementados, enquanto 4,1% discordam parcialmente e 7,2% discordam pouco. Em contrapartida, 20,5% concordam pouco, 39,0% concordam parcialmente e 25,1% concordam totalmente (Tabela 21).

Ao analisar os dados desdobrados por número de trabalhadores das organizações, pode ler-se uma tendência para que a concordância total suba com o aumento da dimensão das entidades: aquelas que têm menos de 10 trabalhadores apresentam uma taxa de 22,9%, e ainda que esse valor desça ligeiramente nas que têm 10 a 20 trabalhadores (para 19,5%), as organizações com 21 a 50 trabalhadores alcançam 24,6%, e as com mais de 50 trabalhadores chegam a 33,3%.

Tal como para a variável descrita no parágrafo anterior, atendendo à função que o respondente desempenha na organização a opção de resposta com maior incidência é a de concordância parcial.

Tabela 22 – A organização tem uma cultura de reflexão e aprendizagem, assim como recursos disponíveis para garantir uma aprendizagem baseada na evidência e na experiência.

		n	%	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Discordo Pouco	Concordo Pouco	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	Total (%)
Total de respostas		195	100,0	2,1	1,5	3,1	14,9	39,0	39,5	100,0
Desdobramento de respostas por variável										
Tamanho da organização (em função do número de trabalhadores)	<10	48	24,6	2,1	2,1	2,1	10,4	31,3	52,1	100,0
	10 a 20	41	21,0	2,4	0,0	7,3	14,6	36,6	39,0	100,0
	21 a 50	61	31,3	3,3	1,6	1,6	19,7	41,0	32,8	100,0
	>50	45	23,1	0,0	2,2	2,2	13,3	46,7	35,6	100,0
Função do respondente	Dirigente Estatutário	74	37,9	1,4	1,4	5,4	10,8	35,1	45,9	100,0
	Dir. Geral; Dir. Técnico / Técnico operacional	121	62,1	2,5	1,7	1,7	17,4	41,3	35,5	100,0

Por último, as respostas à afirmação de que "a organização tem uma cultura de reflexão e aprendizagem, assim como recursos disponíveis para garantir uma aprendizagem baseada na evidência e na experiência" revelam que 2,1% dos inquiridos discordam totalmente, 1,5% discordam parcialmente e 3,1% discordam pouco (Tabela 22). Em contrapartida, 14,9% concordam pouco, 39,0% concordam parcialmente e 39,5% concordam totalmente, sendo que esta taxa diminui consideravelmente nas organizações de maior dimensão. Quando se observam as

respostas por função do respondente, vê-se que os dirigentes estatutários têm uma taxa de concordância total de 45,9%, enquanto os diretores gerais e técnicos apresentam uma taxa de 35,5%.

Estes dados indicam que, embora haja uma percepção positiva sobre a cultura de reflexão e aprendizagem das entidades em geral, há variações significativas nessa percepção consoante a função do respondente e o tamanho da organização.

Gestão de Pessoas

Esta secção foca-se nos recursos humanos das OSC (trabalhadores assalariados e voluntários), caracterizando-os e analisando aspetos como a clareza de funções e o fornecimento de *feedback*, a comunicação e a colaboração internas, o compromisso com a igualdade de género e a gestão do voluntariado.

Tabela 23 – Faixa etária em que se encontra a maioria dos trabalhadores assalariados (n=194)

	%
18-30	4,1
31-40	19,1
41-50	56,2
51-65	12,4
mais de 65	0,5
A organização não tem trabalhadores assalariados	7,7
Total	100,0

Mais de metade da amostra (56,2%) refere que a maioria dos seus trabalhadores assalariados se situa na faixa etária dos 41 aos 50 anos, enquanto quase um quinto (19,1%) reporta uma predominância da faixa etária dos 31 aos 40 (Tabela 23). Assim sendo, pode afirmar-se que três quartos das organizações inquiridas têm uma maioria de assalariados entre os 31 e os 50 anos. Cerca de 12,4% respondeu que o mais comum é os seus trabalhadores terem entre 51 e 65 anos, enquanto a faixa dos 18 aos 30 anos só é maioritária em 4,1% das entidades. No outro lado do espectro, o valor das organizações com uma maioria de trabalhadores com mais de 65 anos é praticamente residual (0,5%). Sublinhe-se que 7,7% da amostra manifestou não ter trabalhadores

assalariados, e que esta análise foi feita com base num total de 194 respostas, uma vez que uma entidade não respondeu à questão.

Tabela 24 – Habilitações literárias da maioria dos trabalhadores assalariados técnicos (n=195)

	%
4.º ano	0,5
9.º ano	5,6
12.º ano	15,4
Licenciatura	60,0
Mestrado	8,7
Doutoramento	0,0
A organização não tem trabalhadores assalariados técnicos	9,7
Total	100,0

Tabela 25 – Habilitações literárias da maioria dos trabalhadores assalariados administrativos ou operacionais (n=195)

	%
4.º ano	1,5
9.º ano	13,3
12.º ano	62,6
Licenciatura	11,3
Mestrado	1,0
Doutoramento	0,5
A organização não tem trabalhadores assalariados administrativos ou operacionais	9,7
Total	100,0

De acordo com quase dois terços das organizações (60%), e tal como já se tinha verificado nos órgãos executivos, a habilitação literária mais frequente entre os

trabalhadores assalariados técnicos é a licenciatura (Tabela 24). Habilitações ao nível do ensino secundário observam-se em segundo lugar, com resultados bastante distantes (15,4%), seguindo-se o nível de mestrado entre os trabalhadores assalariados técnicos em apenas 8,7% das entidades. Constatam-se ainda, habilitações mais baixas – 9º e 4º anos – em somente 5,6% e 0,5% das organizações, respetivamente.

Relativamente aos trabalhadores assalariados administrativos ou operacionais, o grau de escolaridade mais usual observado é o 12º ano, conforme reportado por 62,6% da amostra (Tabela 25). Habilitação ao nível do 9º ano ocupam um segundo lugar muito distante (13,3%), seguido de perto pelo grau de licenciatura (11,3%). Os extremos do espectro (4º ano, mestrado e doutoramento) representam valores residuais.

Convém realçar que 9,7% da amostra reportou não ter trabalhadores assalariados em nenhuma destas categorias.

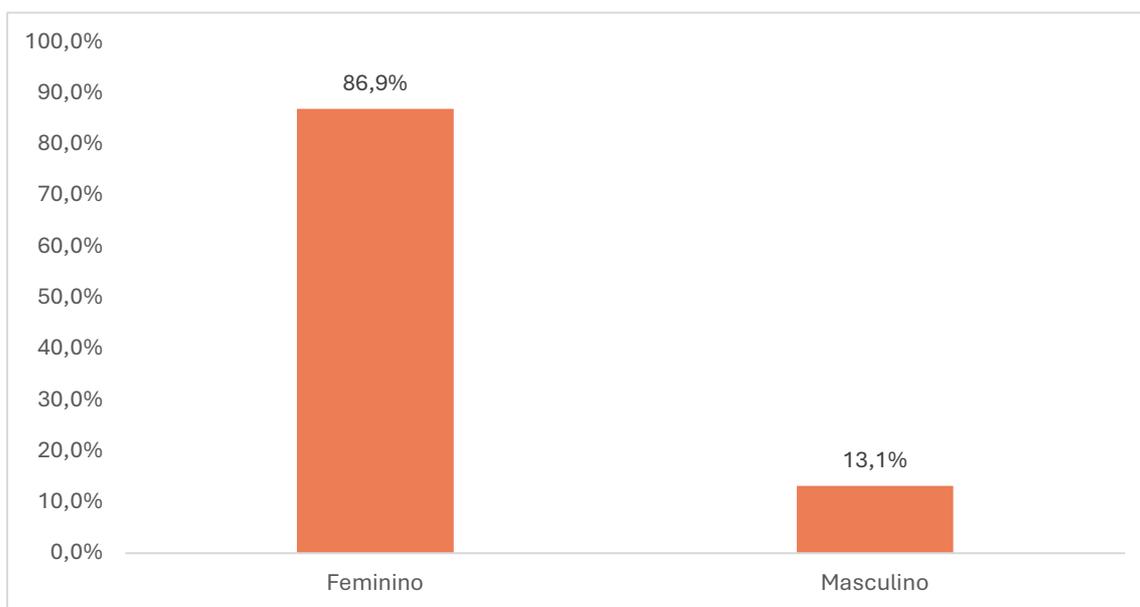


Gráfico 14 – Percentagens de trabalhadores assalariados dos géneros masculino e feminino, em relação ao total da amostra (n=180)

O Gráfico 14 ilustra as percentagens de trabalhadores dos géneros masculino e feminino em relação ao total da amostra.

Mais de um quarto das organizações inquiridas (28,9%) diz não ter nenhum trabalhador assalariado do género masculino (0%). Somando os 20% da amostra que afirmam que este género representa menos de 5% dos seus assalariados, pode dizer-se que quase

metade das organizações (48,9%) tem menos de 5% de trabalhadores do género masculino.

No extremo oposto, mais de um quarto das organizações (28,9%) diz que todos os seus trabalhadores assalariados são do género feminino (100%), enquanto 61,1% diz que este género representa entre 75% a 99,9% dos seus assalariados. Ou seja, na esmagadora maioria da amostra (90%), o género feminino representa, no mínimo, três quartos da força trabalhadora.

Tabela 26 – Género do/a Diretor/a Geral (Diretor/a técnico/a, ou outra designação) (n=195)

	%
Masculino	17,4
Feminino	81,0
Outro	1,5
Total	100,0

No que diz respeito ao género da pessoa que ocupa o cargo de Diretor Geral, passa-se o contrário do que se verificou com os presidentes dos órgãos executivos. Aqui é o género feminino que representa a enorme maioria, ocupando este cargo em 81% das organizações respondentes (Tabela 26). O género masculino representa 17,4% dos casos, sendo de notar que o género “Outro” está presente em 1,5% dos casos - ou seja, três entidades distintas.

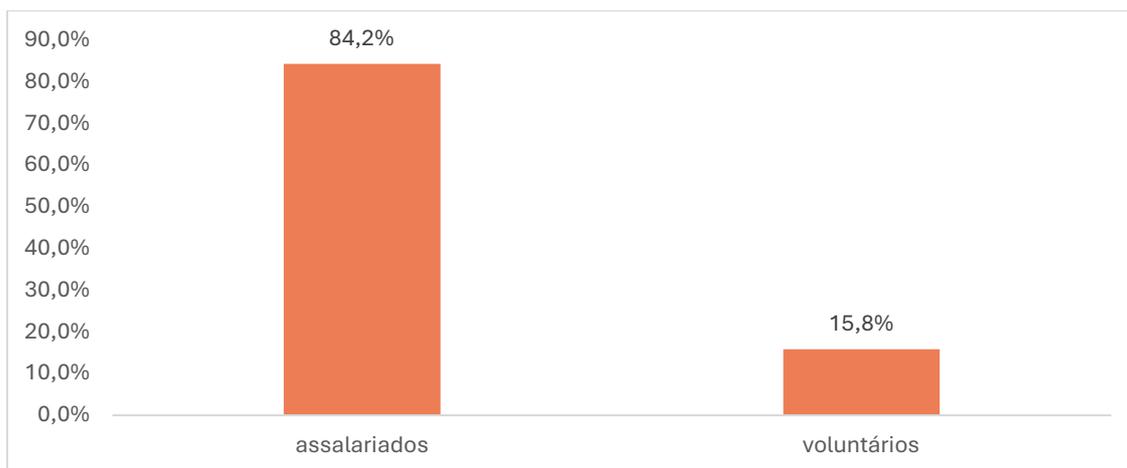


Gráfico 15 – Percentagens de trabalhadores assalariados e voluntários regulares (excluindo órgãos sociais) no total da amostra (n=195)

Como se pode ver no Gráfico 15, os trabalhadores assalariados representam 84,2% da força trabalhadora nas organizações da amostra, enquanto os voluntários regulares (excluindo os órgãos sociais) têm um peso de apenas 15,8%.

Ao analisar as organizações do ponto de vista do peso relativo de trabalhadores (assalariados) e voluntários regulares (excluindo os elementos dos órgãos sociais) em relação ao total, foi interessante verificar que quase um terço da amostra (32,3%) não tem nenhum voluntário regular, dependendo exclusivamente de trabalhadores. A situação contrária, ou seja, organizações que contam apenas com voluntários, verifica-se em apenas 7,2% das entidades inquiridas.

A enorme maioria das organizações (83,6%) tem mais trabalhadores que voluntários, sendo que quase três quartos da amostra (74,9%) reportaram que os assalariados representam mais de 80% dos seus colaboradores.

Em 41,5% das organizações inquiridas, os voluntários representam menos de 20% dos colaboradores, sendo de sublinhar que em 29,8% dos casos, esse peso é inferior a 10%.

Tabela 27 – As descrições de funções são precisas e estão atualizadas. Os elementos da equipa recebem *feedback* construtivo e avaliações de desempenho regularmente, e têm clareza sobre os seus papéis e responsabilidades (n=195)

		n	%	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Discordo Pouco	Concordo Pouco	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	Total (%)
Total de respostas		195	100,0	1,5	3,6	4,1	9,7	34,4	46,7	100,0
Desdobramento de respostas por variável										
Tamanho da organização (em função do número de trabalhadores)	<10	48	24,6	2,1	4,2	4,2	2,1	33,3	54,2	100,0
	10 a 20	41	21,0	4,9	2,4	2,4	7,3	43,9	39,0	100,0
	21 a 50	61	31,3	0,0	4,9	3,3	9,8	32,8	49,2	100,0
	>50	45	23,1	0,0	2,2	6,7	20,0	28,9	42,2	100,0
Função do respondente	Dirigente Estatutário	74	37,9	1,4	4,1	5,4	6,8	39,2	43,2	100,0
	Dir. Geral; Dir. Técnico / Técnico operacional	121	62,1	1,7	3,3	3,3	11,6	31,4	48,8	100,0

Quase metade dos respondentes (46,7%) concorda totalmente que a sua organização fornece descrições de funções precisas e atualizadas, *feedback* construtivo e avaliações de desempenho regulares e clareza nos papéis e responsabilidades (Tabela 27). Cerca de um terço (34,4%) concorda apenas parcialmente, sendo que a pouca concordância com esta afirmação reúne quase 10% das respostas (9,7%). A soma das

respostas "Discordo Totalmente," "Discordo Parcialmente," e "Discordo Pouco" representa 9,2% da amostra – o que, sendo pouco, é, ainda assim, o valor mais alto de respostas negativas nesta secção do inquérito.

O nível de satisfação parece ser independente da função do respondente. Já na relação com o tamanho da organização, é curioso notar que, apesar de pouco, a soma das respostas “Concordo Parcialmente” e “Concordo Totalmente” diminui gradualmente à medida que aumenta o número de trabalhadores. Por seu lado, o número de respostas “Concordo Pouco” sobe significativamente com o aumento do tamanho da organização, sendo que um quinto das organizações com mais de 50 trabalhadores escolheu esta opção.

Tabela 28 – A comunicação interna é eficaz, com sistemas claros de partilha de informações e tomada de decisões que minimizam falhas (n=195)

	N	%	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Discordo Pouco	Concordo Pouco	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	Total (%)	
Total de respostas	195	100,0	0,5	1,5	2,1	9,2	40,5	46,2	100,0	
Desdobramento de respostas por variável										
	<10	48	24,6	2,1	2,1	2,1	4,2	43,8	45,8	100,0
Tamanho da organização (em função do número de trabalhadores)	10 a 20	41	21,0	0,0	2,4	2,4	12,2	36,6	46,3	100,0
	21 a 50	61	31,3	0,0	0,0	0,0	8,2	41,0	50,8	100,0
	>50	45	23,1	0,0	2,2	4,4	13,3	40,0	40,0	100,0
	Dirigente Estatutário	74	37,9	1,4	1,4	4,1	8,1	44,6	40,5	100,0

Função do respondente	Dir. Geral; Dir. Técnico / Técnico operacional	121	62,1	0,0	1,7	0,8	9,9	38,0	49,6	100,0
-----------------------	------------------------------------------------	-----	------	-----	-----	-----	-----	------	------	-------

A comunicação interna é vista como eficaz pela maioria dos inquiridos, tendo 46,2% concordado totalmente com a ideia de que há sistemas claros de partilha de informações e tomada de decisões que minimizam falhas (Tabela 28). No entanto, é de sublinhar que 40,5% da amostra optou pela resposta “Concordo Parcialmente”.

Quando se desdobram os dados, verifica-se que a concordância total volta a ser a maioria das respostas em quase todos os casos - ainda que se mantenha a pouca distância da concordância parcial. Registam-se duas exceções: as entidades com mais de 50 trabalhadores, onde não só a concordância total não se destaca da parcial, como a categoria “Concordo Pouco” regista o seu valor mais alto (13,3%); e os dirigentes estatutários, onde a categoria “Concordo Parcialmente” supera ligeiramente a concordância total.

Tabela 29 – A equipa trabalha de forma colaborativa, regularmente e em diferentes setores da organização, para resolver problemas e alcançar objetivos (n=195)

	N	%	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Discordo Pouco	Concordo Pouco	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	Total (%)
Total de respostas	195	100,0	0,5	1,0	0,5	7,2	37,9	52,8	100,0
Desdobramento de respostas por variável									
<10	48	24,6	2,1	2,1	0,0	2,1	27,1	66,7	100,0
10 a 20	41	21,0	0,0	0,0	0,0	14,6	39,0	46,3	100,0

Tamanho da organização (em função do número de trabalhadores)	21 a 50	61	31,3	0,0	1,6	1,6	1,6	37,7	57,4	100,0
	>50	45	23,1	0,0	0,0	0,0	13,3	48,9	37,8	100,0
Função do respondente	Dirigente Estatutário	74	37,9	1,4	1,4	1,4	6,8	36,5	52,7	100,0
	Dir. Geral; Dir. Técnico / Técnico operacional	121	62,1	0,0	0,8	0,0	7,4	38,8	52,9	100,0

Os resultados continuam positivos quando se pergunta se a equipa trabalha de forma colaborativa, regularmente e em diferentes setores da organização, para resolver problemas e alcançar objetivos (Tabela 29). A maioria dos respondentes (52,8%) concorda totalmente, enquanto mais de um terço (37,9%) concorda pelo menos parcialmente com esta ideia. Os resultados praticamente não variam conforme a função do inquirido. No entanto, há dados interessantes no cruzamento com o tamanho da organização.

As entidades com menos de 10 trabalhadores registam uma enorme maioria da concordância total (66,7%), com cerca de um quarto das respostas a concordarem parcialmente (27,1%) e uma quantidade muito pequena de pessoas a concordarem pouco (2,1%).

Nas organizações com 10 a 20 trabalhadores, a opção “Concordo Totalmente” continua a ser a mais frequente (46,3%), mas está muito mais próxima da opção “Concordo Parcialmente” (39%), sendo que a opção “Concordo Pouco” dispara para os 14,6% (a mais alta nesta categoria).

Na faixa dos 21 a 50 trabalhadores, volta a registrar-se uma maioria absoluta da concordância total (57,4%) e um resultado residual da opção “Concordo Pouco” (1,6%).

Por fim, as organizações com mais de 50 trabalhadores são as únicas onde a concordância total perde a favor da concordância parcial (37,8% contra 48,9%), verificando-se novamente uma subida relevante das respostas “Concordo Pouco” (13,3%).

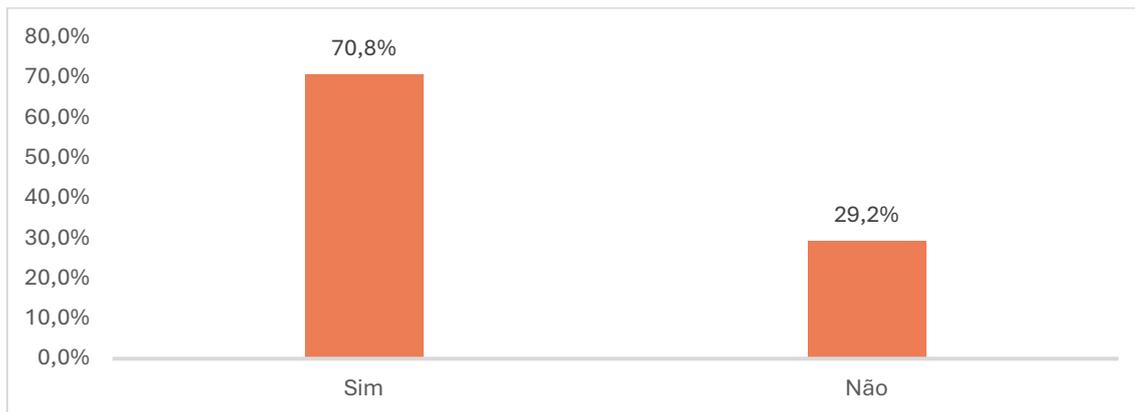


Gráfico 16 – A organização conta com e disponibiliza informação ou políticas que refletem o seu compromisso relativamente à igualdade de género? (n=195)

O compromisso das organizações com a igualdade de género, nomeadamente através da disponibilização de informação ou políticas nesse sentido, é sentido por mais de dois terços dos inquiridos (70,8%). Ainda assim, 29,2% da amostra diz não ser o caso da sua organização (gráfico 16).

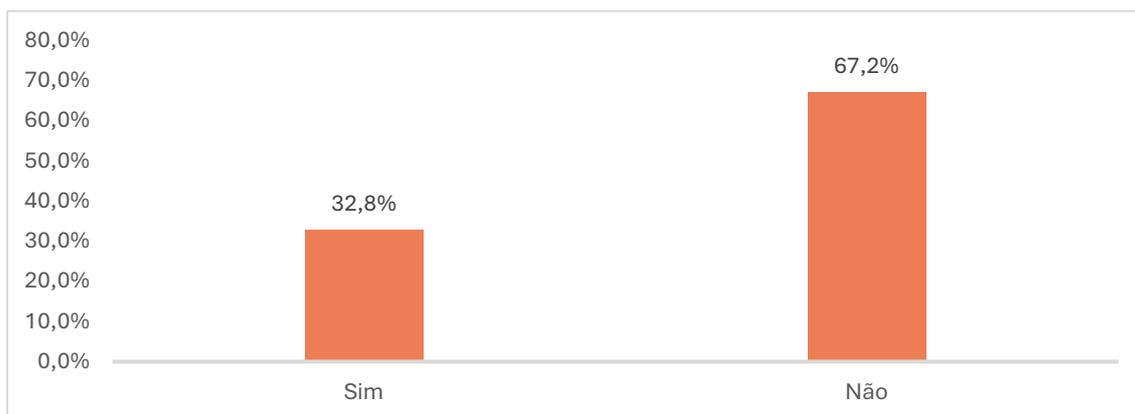


Gráfico 17 – A organização tem algum programa de gestão de voluntariado? (n=195)

O número de organizações que confirmou ter um programa de gestão de voluntariado não chega a um terço do total (32,8%). A enorme maioria da amostra respondeu negativamente a esta questão (gráfico 17).

Gestão Financeira e Angariação de Fundos

A gestão financeira e angariação de fundos nas OSC são aspetos cruciais para a compreensão da sua sustentabilidade e eficácia. Este capítulo examina questões como as principais fontes de financiamento, a implementação de planos de angariação de fundos e a adequação dos recursos disponíveis em relação às prioridades estabelecidas.

Tabela 30 – Qual ou quais são as principais fontes de financiamento da organização? (n=195)¹

	%
Financiamento público (local, nacional e internacional)	76,9
Donativos privados e/ou quotas (particulares e empresas)	45,1
Financiamento privado (candidaturas, prémios, etc.)	20,5
Vendas (produtos ou serviços)	16,9
Comparticipação de utentes/clientes	65,6
Outro ²	4,1

Quando questionadas sobre as suas principais fontes de financiamento, as organizações podiam indicar até três das opções apresentadas. Da análise realizada,

¹ Percentagens obtidas sobre as 195 organizações respondentes. Cada entidade podia selecionar até 3 fontes de financiamento distintas.

² Outro qual: Produtos de supermercados e banco alimentar; Atividades de Fundraising; Realização de atividades; Organização de festas; Participações da Segurança Social; Acordo de cooperação; Participação do Estado; IPDJ.

constatou-se que a fonte predominante é o financiamento público (local, nacional e internacional), mencionado por 76,9% das entidades (tabela 30). A comparticipação de utentes/clientes é uma fonte significativa, referida por 65,6% da amostra. Em seguida, destacam-se os donativos privados e/ou quotas de particulares e empresas, destacados por 45,1% das entidades. O financiamento privado, através de candidaturas e prémios, é mencionado por 20,5%. As vendas de produtos ou serviços representam uma das principais fontes de financiamento de 16,9% das organizações. Outras fontes, como produtos de supermercados e banco alimentar, atividades de *fundraising*, entre outras, são mencionadas por 4,1% dos respondentes.

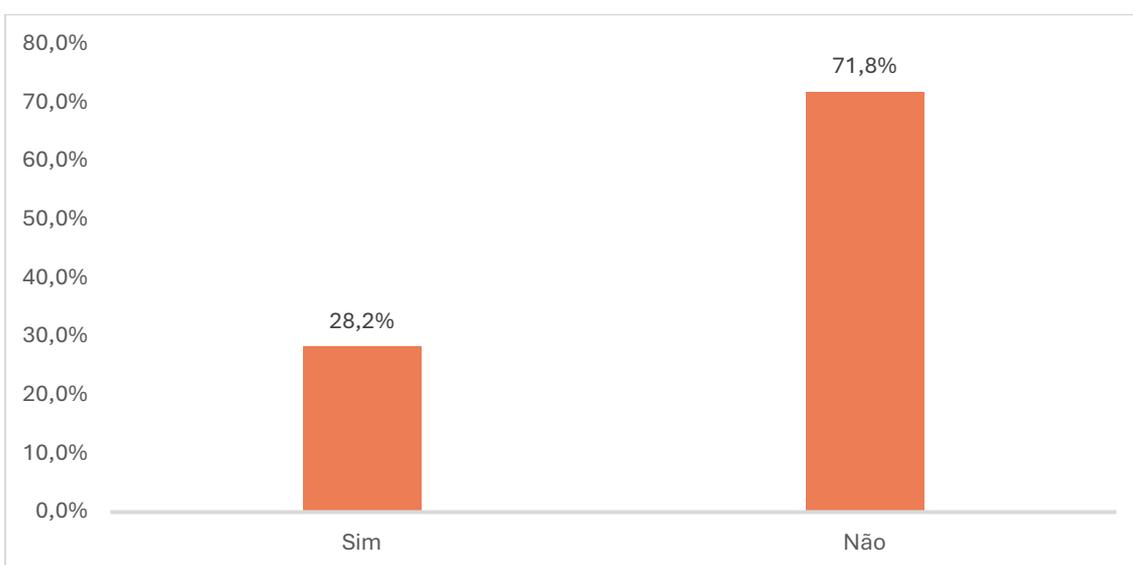


Gráfico 18 – A organização conta com algum plano anual ou estratégico de angariação de fundos? (n=195)

A adoção de um plano anual ou estratégico de angariação de fundos ainda não é uma prática disseminada nesta amostra. Os resultados mostram que 71,8% das organizações inquiridas não possui um plano de angariação de fundos, sendo que apenas 28,2% dizem contar com esse instrumento (gráfico 18).

Tabela 31 – A organização obtém recursos suficientes para concretizar as prioridades estabelecidas nos seus planos. (n=195)

		n	%	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Discordo Pouco	Concordo Pouco	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	Total (%)
Total de respostas		195	100,0	10,8	10,8	4,1	12,8	41,5	20,0	100,0
Desdobramento de respostas por variável										
Tamanho da organização (em função do número de trabalhadores)	<10	48	24,6	10,4	14,6	8,3	10,4	37,5	18,8	100,0
	10 a 20	41	21,0	9,8	0,0	2,4	12,2	51,2	24,4	100,0
	21 a 50	61	31,3	9,8	11,5	3,3	14,8	37,7	23,0	100,0
	>50	45	23,1	13,3	15,6	2,2	13,3	42,2	13,3	100,0
Função do respondente	Dirigente Estatutário	74	37,9	10,8	17,6	4,1	13,5	33,8	20,3	100,0
	Dir. Geral; Dir. Técnico / Técnico operacional	121	62,1	10,7	6,6	4,1	12,4	46,3	19,8	100,0

Quando questionadas sobre se consideram obter os recursos suficientes para concretizar as prioridades estabelecidas nos seus planos, 61,5% das organizações concordam parcial ou plenamente que sim, enquanto 10,8% discordam totalmente com esta ideia (tabela 31).

Analisando as respostas por dimensão das entidades, observamos que nas organizações com menos de 10 trabalhadores, 25% dos respondentes discordam parcial ou totalmente da suficiência de recursos, enquanto 56,3% concordam parcial ou totalmente, indicando maior divisão dos resultados. O mesmo acontece no caso das organizações com mais de 50 trabalhadores, com percentagens de discordância e

concordância total ou parcial mais elevadas (28,9% e 55,5%, respetivamente). Nas organizações com 10 a 20 trabalhadores, 9,8% discordam totalmente e 24,4% concordam totalmente, refletindo uma perceção mais positiva em comparação com entidades de outras dimensões.

Em relação à função do respondente, a perceção é semelhante entre os dirigentes estatutários e os diretores gerais e técnicos, mostrando que, apesar de alguma discordância, há uma perceção relativamente positiva sobre a suficiência de recursos.

Tabela 32 – Existe na organização um sistema de controlo robusto e adequado que oriente todas as operações financeiras, incluindo o registo completo e procedimentos transparentes. (n=195)

		n	%	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Discordo Pouco	Concordo Pouco	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	Total (%)
Total de respostas		195	100,0	1,5	1,0	1,5	3,1	23,1	69,7	100,0
Desdobramento de respostas por variável										
Tamanho da organização (em função do número de trabalhadores)	<10	48	24,6	4,2	2,1	2,1	2,1	20,8	68,8	100,0
	10 a 20	41	21,0	0,0	0,0	2,4	0,0	34,1	63,4	100,0
	21 a 50	61	31,3	1,6	1,6	1,6	0,0	24,6	70,5	100,0
	>50	45	23,1	0,0	0,0	0,0	11,1	13,3	75,6	100,0
Função do respondente	Dirigente Estatutário	74	37,9	1,4	1,4	1,4	4,1	17,6	74,3	100,0
	Dir. Geral; Dir. Técnico / Técnico operacional	121	62,1	1,7	0,8	1,7	2,5	26,4	66,9	100,0

Examinando a percepção das organizações sobre a existência de um sistema de controlo robusto e adequado que oriente as operações financeiras, verifica-se que a discordância com esta ideia é mínima, recolhendo um total de apenas 3,1% das respostas: 1,5% dos inquiridos discordam totalmente, 1,0% discordam parcialmente e 1,5% discordam pouco (tabela 32). A grande maioria da amostra (69,7%) afirma concordar totalmente com a existência de um sistema de controlo eficaz.

Quando se analisam os dados por dimensão da organização, vê-se que a percepção é predominantemente positiva, com taxas de concordância total entre 63,4% e 75,6%, e de discordância total ou parcial entre 0% e 6,3%. Contudo, importa referir que, apesar dos elevados níveis de confiança na existência de um sistema de controlo financeiro robusto e adequado, estes aumentam ligeiramente à medida que sobe a dimensão das organizações.

A análise por função do respondente revela que, entre os dirigentes estatutários e os diretores gerais e técnicos, encontra-se igualmente uma confiança elevada nesta dimensão, não existindo diferenças predominantes entre os dois grupos.

Parcerias e Redes

Esta secção analisa as organizações ao nível das suas relações de parceria, participação em federações, plataformas, consórcios e redes de trabalho, colaboração com outras entidades que atuem na mesma área, liderança ativa e trabalho em equipa.

Tabela 33 – Número de entidades com que a organização teve relações de parceria em 2023 (n=195)

	%
0 a 10	68,7
11 a 25	25,1
26 a 50	2,6
Mais do que 50	3,6
Total	100,0

Tabela 34 – Tendência de evolução do número de entidades com que a organização teve relações de parceria nos últimos 5 anos (n=195)

	%
Aumento	52,3
Estabilidade	44,1
Diminuição	3,6
Total	100,0

Quando questionadas sobre o número de entidades com as quais estabeleceram relações de parceria em 2023, cerca de dois terços da amostra (68,7%) escolheram o intervalo entre 0 e 10 (Tabela 33). Um quarto (25,1%) teve entre 11 e 25 entidades parceiras nesse período. Apenas 2,6% reportaram este tipo de relações com entre 26 e 50 entidades, enquanto 3,6% afirmaram terem sido mais de 50.

Pouco mais de metade das organizações (52,3%) reportou que o número de entidades com que manteve relações de parceria tendeu a aumentar nos últimos 5 anos (Tabela 34). Outra grande parte (44,1%) identificou uma tendência de estabilidade nesta dimensão, enquanto 3,6% manifestaram que este número tendeu a diminuir.

Tabela 35 – Número de federações, plataformas, consórcios e redes de trabalho que a organização integrou em 2023 (n=195)

	%
0 a 3	70,3
4 a 10	26,2
11 a 20	3,1
Mais do que 20	0,5
Total	100,0

Tabela 36 – Tendência de evolução do número de federações, plataformas, consórcios ou redes de trabalho que a organização integrou nos últimos 5 anos (n=195)

	%
Aumento	36,4
Estabilidade	60,5
Diminuição	3,1
Total	100,0

No que diz respeito ao número de federações, plataformas, consórcios e redes de trabalho que integraram em 2023, a enorme maioria das organizações (70,3%) optou pelo intervalo entre 0 e 3 (Tabela 35). Mais de um quarto (26,2%) elegeu a categoria de 4 a 10. Apenas 3,1% respondeu terem sido 11 a 20, sendo o número que reportou mais do que 20 absolutamente residual (0,5%).

Mais de um terço da amostra afirmou que este número tinha tendido a aumentar nos últimos 5 anos (Tabela 36). A grande maioria (60,5%) reportou uma estabilidade nesta dimensão, enquanto 3,1% referiu ter verificado uma diminuição.

Tabela 37 – A organização tem uma colaboração extensa e produtiva com outras organizações que trabalham na mesma área de atividade (n=195)

		n	%	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Discordo Pouco	Concordo Pouco	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	Total (%)
Total de respostas		195	100,0	1,5	3,1	3,6	19,5	39,0	33,3	100,0
Desdobramento de respostas por variável										
Tamanho da organização (em função do número de trabalhadores)	<10	48	24,6	4,2	6,3	2,1	16,7	33,3	37,5	100,0
	10 a 20	41	21,0	0,0	2,4	2,4	17,1	39,0	39,0	100,0
	21 a 50	61	31,3	1,6	1,6	6,6	21,3	37,7	31,1	100,0
	>50	45	23,1	0,0	2,2	2,2	22,2	46,7	26,7	100,0
Função do respondente	Dirigente Estatutário	74	37,9	2,7	4,1	1,4	24,3	32,4	35,1	100,0
	Dir. Geral; Dir. Técnico / Técnico operacional	121	62,1	0,8	2,5	5,0	16,5	43,0	32,2	100,0

A análise da percepção das organizações sobre a sua colaboração com outras entidades que atuam na mesma área (Tabela 37) revela dados interessantes. Quando confrontados com a afirmação de que essa colaboração é extensa e produtiva, 91,8% dos respondentes concordam em algum grau. Mas enquanto um terço da amostra concorda totalmente, a maioria (39%) concorda apenas parcialmente, e quase um quinto (19,5%) concorda pouco. Cerca de 8,2% dos inquiridos discorda.

Quando comparamos as respostas por tamanho da organização, vemos que as entidades com menos de 10 trabalhadores tem uma percentagem mais alta de respostas negativas (12,5%), com as categorias “Discordo Parcialmente” e “Discordo Totalmente” a somarem 10,5% das respostas – uma diferença significativa relativamente aos outros tamanhos de organizações.

Esta discordância é praticamente inexistente nas entidades com 10 a 20 trabalhadores, que apresentam 95,1% de respostas positivas, com um equilíbrio total entre as categorias “Concordo Parcialmente” e “Concordo Totalmente”, ambas com 39%.

Já nas entidades com 21 a 50 trabalhadores, vemos valores ligeiramente acima da média, tanto nas respostas negativas (9,8%) como na categoria “Concordo Pouco” (21,3%). Consequentemente, registam-se valores mais baixos que a média nas categorias “Concordo Parcialmente” (37,7%) e “Concordo Totalmente” (31,1%).

Por fim, as organizações com mais de 50 trabalhadores apresentam a maior percentagem de respostas positivas (95,6%), mas também o valor mais alto de pouca concordância (22,2%) e concordância parcial (46,7%).

É de sublinhar que os valores da categoria “Concordo Pouco” sobem gradualmente com o aumento do tamanho da organização.

Ao cruzar os dados com a função do respondente, verificamos que tanto dirigentes estatutários como diretores e técnicos têm níveis praticamente iguais de respostas positivas (91,8% vs. 91,7%). No entanto, a sua distribuição pelas diferentes categorias revela algumas diferenças. No caso dos dirigentes estatutários, há pouca diferença entre as categorias “Concordo Totalmente” e “Concordo Parcialmente” (35,1% contra 32,4%) e quase um quarto de respostas (24,3%) na categoria “Concordo Pouco”.

Já no caso dos Diretores e Técnicos, há uma maioria mais expressiva da categoria “Concordo Parcialmente” (43,0%), seguida de quase um terço dos respondentes que concorda totalmente (32,2%) - um valor que é quase o dobro dos que concordam pouco (16,5%).

Também ao nível das respostas negativas as proporções totais são muito semelhantes (8,2% e 8,3%), mas há diferenças na distribuição. A soma das discordâncias totais e parciais representa 6,8% das respostas dos Dirigentes Estatutários, mas apenas 3,2% das respostas dos Diretores e Técnicos

Tabela 38 – A organização ocupa papéis de liderança ativa em federações, plataformas, consórcios e redes de trabalho, que definem e pressionam determinadas “agendas” de maneira efetiva (n=195)

		n	%	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Discordo Pouco	Concordo Pouco	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	Total (%)
Total de respostas		195	100,0	15,9	11,3	7,7	22,1	27,7	15,4	100,0
Desdobramento de respostas por variável										
Tamanho da organização (em função do número de trabalhadores)	<10	48	24,6	14,6	14,6	6,3	29,2	18,8	16,7	100,0
	10 a 20	41	21,0	14,6	17,1	7,3	14,6	29,3	17,1	100,0
	21 a 50	61	31,3	24,6	6,6	9,8	11,5	32,8	14,8	100,0
	>50	45	23,1	6,7	8,9	6,7	35,6	28,9	13,3	100,0
Função do respondente	Dirigente Estatutário	74	37,9	16,2	9,5	6,8	24,3	21,6	21,6	100,0
	Dir. Geral; Dir. Técnico / Técnico operacional	121	62,1	15,7	12,4	8,3	20,7	31,4	11,6	100,0

A tabela 38 compila as respostas das organizações à afirmação de que ocupam papéis de liderança ativa em federações, plataformas, consórcios e redes de trabalho que definem e pressionam “agendas” de maneira efetiva. Apesar de haver uma maioria de respostas positivas (65,2%), apenas 15,4% concorda totalmente com essa ideia. Cerca de um quarto da amostra (27,7%) concorda apenas parcialmente, sendo que

mais de um quinto (22,1%) concorda pouco. Mais de um terço das organizações (34,8%) responde negativamente, sendo de sublinhar que a maioria das respostas negativas (15,9%) se concentra na categoria “Discordo Totalmente”.

Quando analisamos os dados por tamanho da organização, verificamos que as organizações com menos de 10 trabalhadores apresentam aproximadamente as mesmas percentagens de respostas positivas e negativas que a amostra global, mas que a maioria das respostas positivas se concentra na categoria “Concordo Pouco”.

As entidades com 10 a 20 trabalhadores têm uma percentagem mais alta de respostas negativas (39%), com 17,1% a discordarem parcialmente e 14,6% a discordarem totalmente com a afirmação de que ocupam um papel de liderança ativa em federações, plataformas, consórcios e redes de trabalho.

No caso das organizações com 21 a 50 trabalhadores, as respostas negativas representam um valor ainda mais expressivo (42,6%), sendo que quase um quinto dos respondentes (24,6%) opta pela categoria “Discordo Totalmente”. Nas respostas positivas (59,1%) destaca-se a categoria “Concordo Parcialmente”, com 32,8%.

O cenário inverte-se nas entidades com mais de 50 trabalhadores, que representam a maior percentagem de respostas positivas (77,8%), ainda que concentradas essencialmente nas categorias “Concordo Pouco” (35,6%) e “Concordo Parcialmente” (28,9%).

Cruzando os dados com a função do respondente, verificamos que os dirigentes estatutários são, globalmente, ligeiramente mais positivos que os diretores e técnicos sobre o papel de liderança de suas organizações (67,5% versus 63,7%). No entanto, a maioria das respostas dos dirigentes encontra-se na categoria “Concordo Pouco” (24,3%), enquanto entre os diretores e técnicos, predomina a categoria “Concordo Parcialmente” (31,4%).

Tabela 39 – A organização é considerada um modelo em termos de colaboração e trabalho em equipe, e a sua notoriedade assim o demonstra (n=195)

		n	%	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Discordo Pouco	Concordo Pouco	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	Total (%)
Total de respostas		195	100,0	2,1	3,1	2,1	15,9	46,2	30,8	100,0
Desdobramento de respostas por variável										
Tamanho da organização (em função do número de trabalhadores)	<10	48	24,6	4,2	6,3	4,2	10,4	39,6	35,4	100,0
	10 a 20	41	21,0	2,4	0,0	2,4	19,5	36,6	39,0	100,0
	21 a 50	61	31,3	0,0	3,3	1,6	14,8	54,1	26,2	100,0
	>50	45	23,1	2,2	2,2	0,0	20,0	51,1	24,4	100,0
Função do respondente	Dirigente Estatutário	74	37,9	4,1	4,1	2,7	12,2	40,5	36,5	100,0
	Dir. Geral; Dir. Técnico / Técnico operacional	121	62,1	0,8	2,5	1,7	18,2	49,6	27,3	100,0

Em termos de colaboração e trabalho em equipe, 30,8% da amostra concordou totalmente que a sua organização era um modelo e que isso se refletia na sua notoriedade. A maioria (46,2%) concordou apenas parcialmente com esta afirmação, tendo 15,9% concordado pouco. Apenas 7,3% discordaram (Tabela 39).

Quando se desdobram os dados em categorias mais finas, percebe-se que as entidades com menos de 10 trabalhadores, ainda que registem 85,4% de respostas positivas, têm o triplo das respostas negativas de outros tamanhos de organizações (14,7%), com mais de 10% dos respondentes a discordarem parcial ou totalmente com a ideia de que a sua organização seja um modelo de colaboração e trabalho em equipe.

Todas as organizações com mais de 10 trabalhadores registam acima de 95% de respostas positivas, ainda que com diferentes distribuições.

Enquanto nas entidades com 10 a 20 trabalhadores, a maior parte dos respondentes (39%) concorda totalmente com esta afirmação, nas organizações com mais de 21 trabalhadores, mais de 50% dos inquiridos concordam apenas parcialmente com essa ideia.

Quando se cruzam os dados com a função dos respondentes, volta a encontrar-se uma diferença relevante ao nível das respostas negativas. Os dirigentes estatutários registam mais do dobro da discordância dos diretores e técnicos (10,8% contra 5%), sendo de realçar que a maioria das respostas se concentra nas categorias "Discordo Parcialmente" e "Discordo Totalmente". Já no que diz respeito à concordância, ainda que os totais dos diretores e técnicos (95,1%) sejam ligeiramente superiores às dos dirigentes (89,1%), estes registam uma maior proporção de respostas "Concordo Totalmente" (36,5% contra 27,3%). Por outro lado, os diretores e técnicos têm mais respostas nas categorias "Concordo Pouco" (18,2% contra 12,2%) e "Concordo Parcialmente" (49,6% contra 40,5%).

3.3. Necessidades e preferências formativas

O capítulo que se segue apresenta uma análise detalhada dos principais problemas e necessidades formativas identificados pelas OSC da amostra.

A primeira questão desta secção do inquérito apresentava uma lista de 17 potenciais problemas organizacionais, a que se somava uma opção "Outros", onde os respondentes podiam especificar dificuldades distintas das pré-definidas. Era pedido aos inquiridos que seleccionassem nessa lista até 7 principais problemas que afetassem

a sua organização. A tabela 40 compila a análise desses dados, expressos em percentagem de organizações que elegeram cada opção como um dos seus principais problemas.

Tabela 40 – Principais problemas que afetam a organização (n=195)

	%
Falta de apoio financeiro do governo	55,9
Dificuldades de financiamento	47,2
Dificuldades em obter apoios empresariais	41,5
Falta de conhecimentos de Marketing/angariação de fundos	35,4
Problemas cada vez mais complexos na comunidade/utentes	33,8
Dificuldades na elaboração de candidaturas	32,8
Desajustamento das políticas públicas	31,3
Dificuldade em atrair pessoas novas para os órgãos sociais	25,6
Desmotivação dos recursos humanos	19,5
Falta de pessoal qualificado	19,0
Instalações desadequadas	17,9
Muitos membros/associados que não pagam quotas	16,4
Grave situação financeira	15,9
Dificuldade de articulação entre a direção técnica e a direção estatutária	12,8
Falta de conhecimentos de gestão	11,8
Elevada concorrência de serviços públicos	9,7
Dificuldades na integração do voluntariado	8,2
Falta de utentes/clientes	5,1
Conflitos internos	4,6
Outro	4,6

Direção estatutária ausente	3,1
Elevada concorrência de serviços privados	2,6

O problema mais frequentemente identificado pela amostra, apontado por mais de metade das organizações (55,9%), foi a falta de apoio financeiro do governo; seguem-se (a muito pouca distância) as dificuldades de financiamento, sentidas por 47,2% da amostra, e as dificuldades em obter apoios empresariais, assinaladas por 41,5%.

A falta de conhecimentos de marketing e angariação de fundos foi apontada por mais de um terço das organizações (35,4%), evidenciando uma necessidade de capacitação nesta área. Outros desafios significativos incluem a complexidade crescente dos problemas enfrentados na comunidade (33,8%) e as dificuldades na elaboração de candidaturas (32,8%).

O desajustamento das políticas públicas (31,3%) e questões internas como a dificuldade em atrair novos membros para os órgãos sociais (25,6%) e a desmotivação dos recursos humanos (19,5%) foram outros dos problemas destacados. Por seu lado, a falta de pessoal qualificado (19%) e as instalações desadequadas (17,9%), também limitam a capacidade operacional das OSC.

Na categoria "Outros", 4,6% dos inquiridos mencionaram preocupações como a espera por licenças desde 2023 e a necessidade de formação em marketing digital.

Em suma, esta ordenação revela uma variedade de desafios que influenciam as OSC inquiridas, com ênfase na necessidade de apoio financeiro e capacitação em áreas essenciais para a sua sustentabilidade.

Órgão Executivo

As competências de liderança e gestão do órgão executivo (Direção estatutária, Conselho de Administração ou outra designação) das OSC são cruciais para a eficácia na tomada de decisões e implementação de estratégias organizacionais. Este subcapítulo analisa as fragilidades de conhecimento deste grupo que foram identificadas pela amostra.

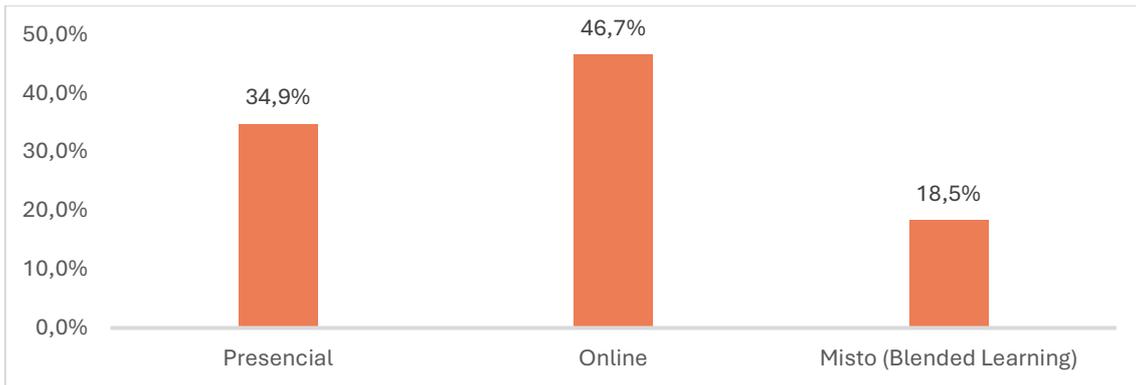


Gráfico 19 – Formatos de formação preferidos e que mais se adequam aos elementos do órgão executivo (n=195)

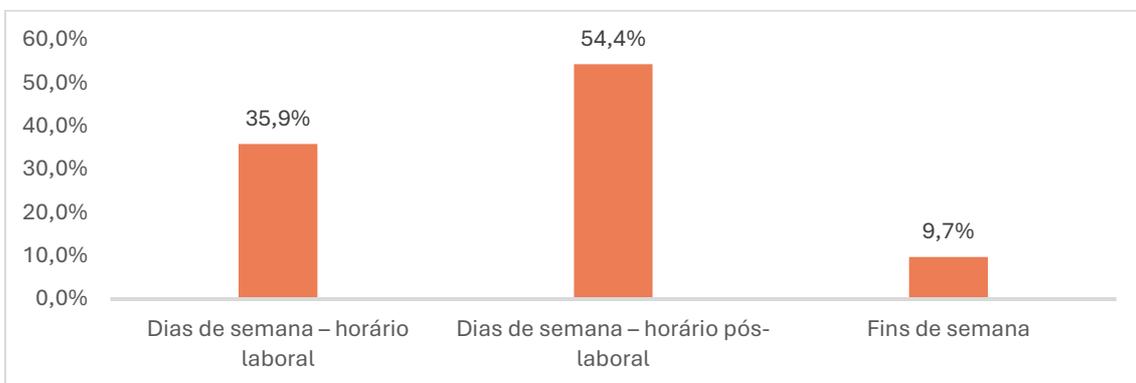


Gráfico 20 – Dias/horários de formação preferidos e que mais se adequam aos elementos do órgão executivo (n=195)

De acordo com os respondentes, o formato de formação preferido pelo órgão executivo é o online (46,7%), ainda que o formato presencial também recolha mais de um terço das preferências (34,9%, conforme se pode verificar no gráfico 19).

Em termos de dias e horários mais adequados para formação para este público, a maioria (54,4%) indicou a opção pós-laboral em dias de semana, enquanto 35,9% apontou o horário laboral em dias de semana; os fins-de-semana foram mencionados por apenas 9,7% dos inquiridos (gráfico 20).

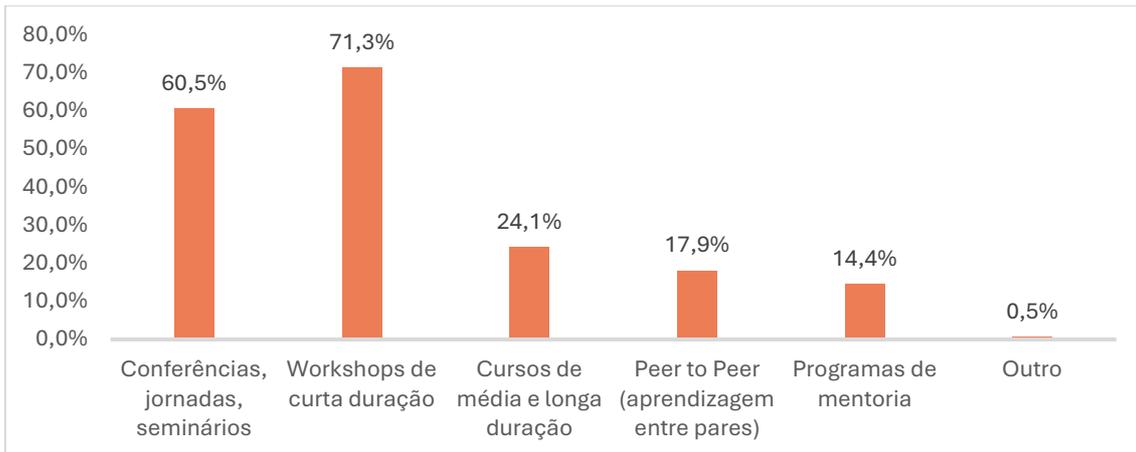


Gráfico 21 – Tipos de formação preferidos e que mais se adequam aos elementos do órgão executivo (n=195)

Relativamente ao tipo de formação, foi pedido aos respondentes que assinalassem 3 opções preferidas. Os *workshops* de curta duração foram apontados um dos modelos a privilegiar por 71,3% da amostra, tendo a opção de conferências, jornadas e seminários sido indicada por 60,5%. Cursos de média e longa duração, aprendizagem entre pares (*peer to peer*), programas de mentoria e outros tipos de formação são as opções menos valorizadas (gráfico 21).

Para avaliar as principais áreas de interesse e necessidades formativas dos elementos do órgão executivo, o inquérito apresentava uma lista de 22 opções pré-definidas, a que se somava um campo editável com o título “Outra”, e pedia aos inquiridos que indicassem um máximo de 5. Uma vez que 30 organizações não responderam a esta questão, os dados dizem respeito a um total de 165 entidades. A tabela 41 compila a análise desses dados, expressos em percentagem de organizações que indicou cada uma das opções da lista.

Tabela 41 – Principais áreas de interesse e necessidades formativas dos elementos do órgão executivo (n=165)

	%
Direção e gestão estratégica	55,8
Angariação de fundos	49,7

Governança e <i>Compliance</i> (boas práticas de gestão)	36,4
Gestão de Pessoas	33,9
Gestão Financeira	33,3
Elaboração de candidaturas	30,9
Direito laboral	30,9
Marketing e Comunicação	24,8
Sustentabilidade e ESG (<i>Environmental, Social and Governance</i>)	17,0
Gestão da qualidade	16,4
Monitorização e avaliação de impacto	15,2
Novas tecnologias para a participação social	11,5
Metodologias de desenho de projetos	7,9
Habilidades para a intervenção social	7,9
Metodologias participativas de mobilização comunitária	7,3
Código de conduta	5,5
Tecnologias de Informação (utilização de ferramentas digitais)	5,5
<i>Advocacy</i> e influência de políticas públicas	4,8
Transparência e prestação de contas	4,8
Gestão de voluntariado	4,2
Trabalho em rede	4,2
Diversidade, equidade e inclusão	1,2
Outra	0,6

Como se pode verificar, mais de metade das organizações (55,8%) apontou a Direção e Gestão Estratégica como uma das principais áreas de interesse e necessidades formativas do seu órgão executivo.

A Angariação de Fundos (49,7%) destaca-se como outra área crítica, evidenciando a importância de capacitar os dirigentes para a captação de recursos, essencial à sustentabilidade das organizações. A Governança e *Compliance*, focada nas boas

práticas de gestão, foi priorizada por mais de um terço da amostra (36,4%), tal como aconteceu com a Gestão de Pessoas (33,9%) e a Gestão Financeira (33,3%).

A Elaboração de Candidaturas e o Direito Laboral, ambos com 30,9%, revelam a necessidade de formação específica para a obtenção de financiamentos e para a gestão de recursos humanos, respetivamente.

Os valores atingidos pelas áreas da Gestão de Voluntariado (4,2%), Trabalho em Rede (4,2% e Diversidade, Equidade e Inclusão (1,2%) Trabalho em Rede (1%) indicam que não são vistas como as mais urgentes em termos de formação dos dirigentes.

Trabalhadores Assalariados Técnicos

No contexto das OSC, os trabalhadores assalariados técnicos desempenham um papel fundamental na execução de tarefas especializadas. Este subcapítulo analisa as respostas da amostra no que diz respeito às principais áreas de interesse e necessidades formativas específicas deste grupo.

Tabela 42 – Trabalhadores assalariados técnicos (n=195)

	%
Sim	84,6
Não	15,4
Total	100,0

Conforme se pode ver na tabela 42, os trabalhadores assalariados técnicos estão presentes em 84,6% das organizações inquiridas, o que corresponde a um universo de 165 entidades.

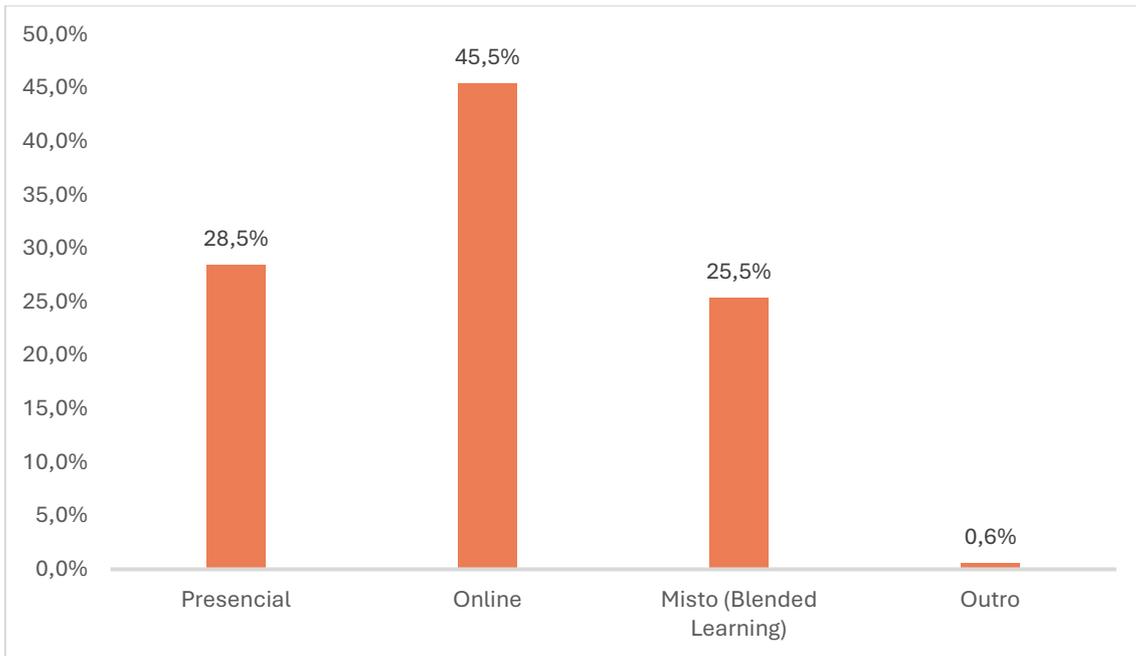


Gráfico 22 – Formatos de formação preferidos e que mais se adequam aos trabalhadores assalariados técnicos (n=165)

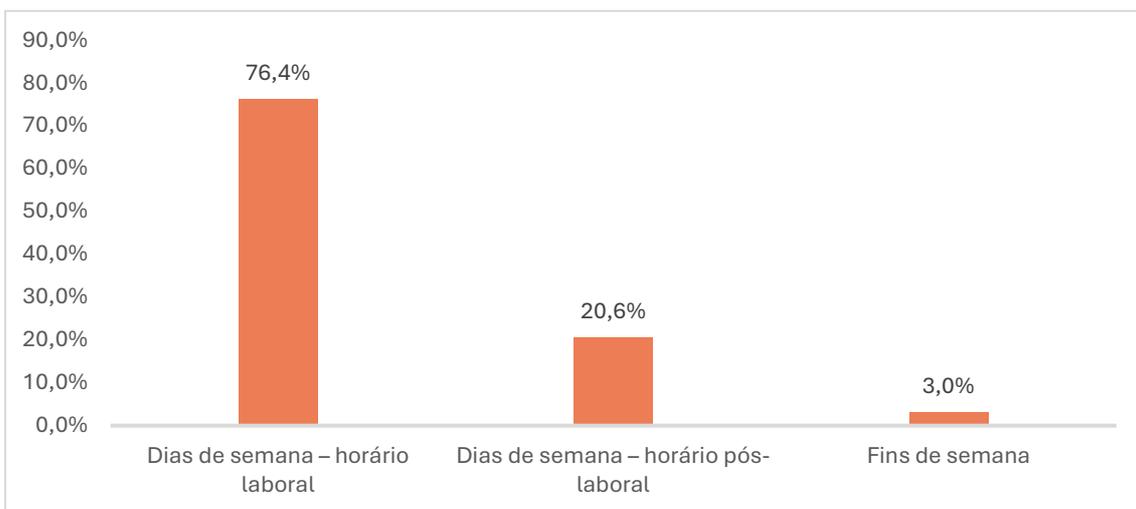


Gráfico 23 – Dias/horários de formação preferidos e que mais se adequam aos trabalhadores assalariados técnicos (n=165)

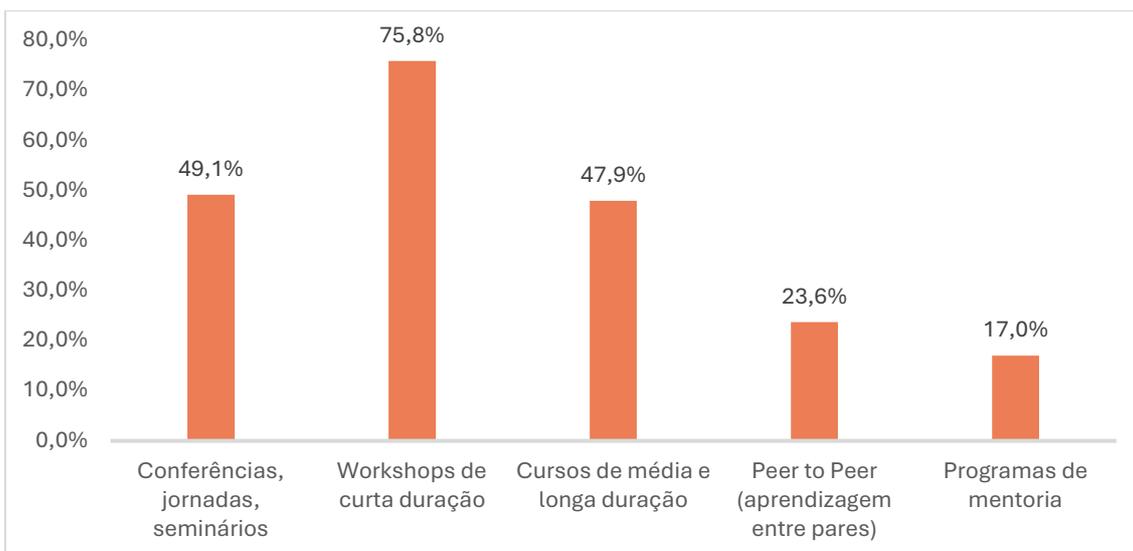


Gráfico 24 – Tipos de formação preferidos e que mais se adequam aos trabalhadores assalariados técnicos (n=165)

Relativamente às preferências das organizações em termos de formatos de formação para os técnicos, mais uma vez o favorito é o online (45,5%), ainda que o presencial e o misto também atinjam valores significativos (respetivamente 28,5% e 25,5% - ver gráfico 22).

Já no que diz respeito aos dias e horários mais adequados para este público, e marcando a diferença em relação ao órgão executivo, há uma claríssima preferência por formação em horário laboral em dias da semana, com mais de três quartos da amostra a escolherem esta opção (gráfico 23).

Em relação aos tipos de formação preferidos (onde mais uma vez foi pedido às organizações que assinalassem 3 opções), mais uma vez os *workshops* destacam-se como modelo favorito (75,8%), sendo o segundo lugar novamente ocupado pelas conferências, jornadas e seminários (49,1%). Não obstante, os cursos de média e longa duração ganham maior expressão neste grupo, sendo indicados por quase metade da amostra (47,9%) como um dos modelos a privilegiar junto dos seus assalariados técnicos (gráfico 24).

Tabela 43 – Principais áreas de interesse e necessidades formativas dos trabalhadores assalariados técnicos (n=165)

	%
Gestão de Pessoas	56,4
Elaboração de candidaturas	33,3
Direção e gestão estratégica	32,7
Marketing e Comunicação	26,7
Novas tecnologias para a participação social	26,1
Angariação de fundos	25,5
Habilidades para a intervenção social	24,8
Gestão da qualidade	23,0
Direito laboral	20,0
Gestão Financeira	20,0
Governança e <i>Compliance</i> (boas práticas de gestão)	17,0
Metodologias de desenho de projetos	14,5
Tecnologias de Informação (utilização de ferramentas digitais)	14,5
Trabalho em rede	13,9
Monitorização e avaliação de impacto	12,1
Código de conduta	10,9
Diversidade, equidade e inclusão	10,9
Metodologias participativas de mobilização comunitária	10,9
Gestão de voluntariado	9,7
Sustentabilidade e ESG (<i>Environmental, social and governance</i>)	9,7
<i>Advocacy</i> e influência de políticas públicas	3,6
Transparência e prestação de contas	1,8
Outra	0,6

Quanto às principais áreas de interesse e necessidades formativas dos trabalhadores assalariados técnicos, e tal como foi feito em relação aos órgãos executivos, foi pedido aos respondentes que assinalassem até 5 opções de uma lista pré-definida.

A análise dos dados revelou mais de metade das organizações (56,4%, como se pode ver na tabela 43) identificou a Gestão de Pessoas como uma área prioritária de formação para os seus técnicos. Cerca de um terço da amostra assinalou a Elaboração de Candidaturas (33,3%) e a Direção e Gestão Estratégica (32,7%), evidenciando a importância da capacitação para processos de angariação de fundos e formulação de estratégias organizacionais. Mais de um quarto dos respondentes destacou o Marketing e Comunicação (26,7%), as Novas Tecnologias para a Participação Social (26,1%) e a Angariação de Fundos (25,5%), enquanto no mínimo um quinto das entidades apontou como prioritárias as áreas da Gestão da Qualidade (23%), Habilidades para a Intervenção Social (24,8%), Gestão Financeira e Direito Laboral (ambas com 20%).

Trabalhadores Assalariados Administrativos ou operacionais

Os trabalhadores administrativos ou operacionais constituem a base da execução das atividades diárias de uma organização. Neste subcapítulo, são exploradas as necessidades de formação deste grupo, com o objetivo de identificar áreas de desenvolvimento que possam otimizar a eficiência e a eficácia das suas funções.

Tabela 44 – A organização tem trabalhadores assalariados administrativos ou operacionais (n=195)

	%
Sim	83,1
Não	16,9
Total	100,0

Conforme demonstra a tabela 44, esta categoria de trabalhadores está presente na estrutura de 83,1% das organizações inquiridas, percentagem que equivale a um total de 162 entidades.

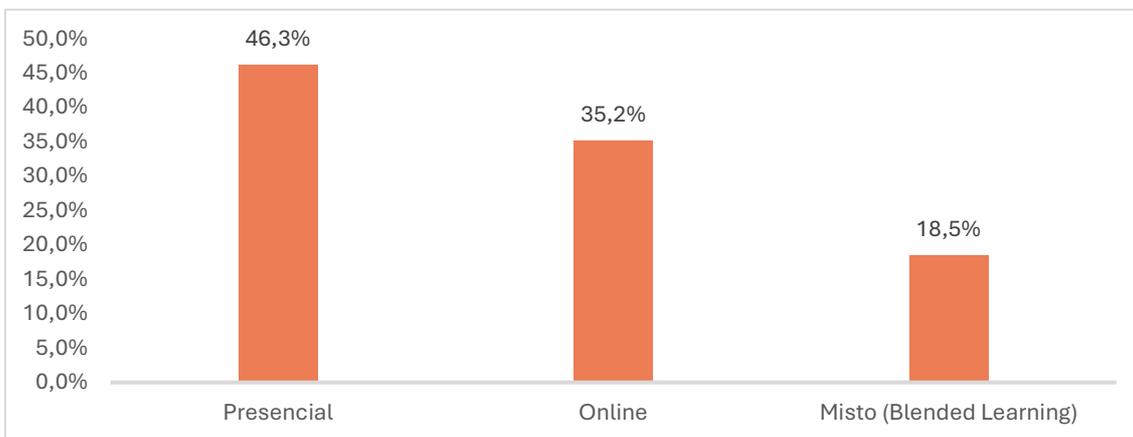


Gráfico 25 – Formatos de formação preferidos e que mais se adequam aos trabalhadores assalariados administrativos ou operacionais (n=162)

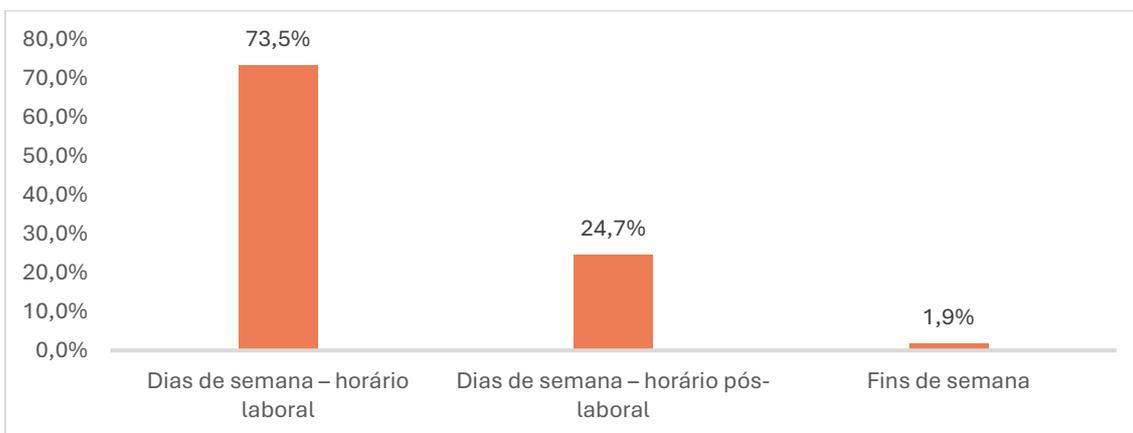


Gráfico 26 – Dias/horários de formação preferidos e que mais se adequam aos trabalhadores assalariados administrativos ou operacionais (n=162)

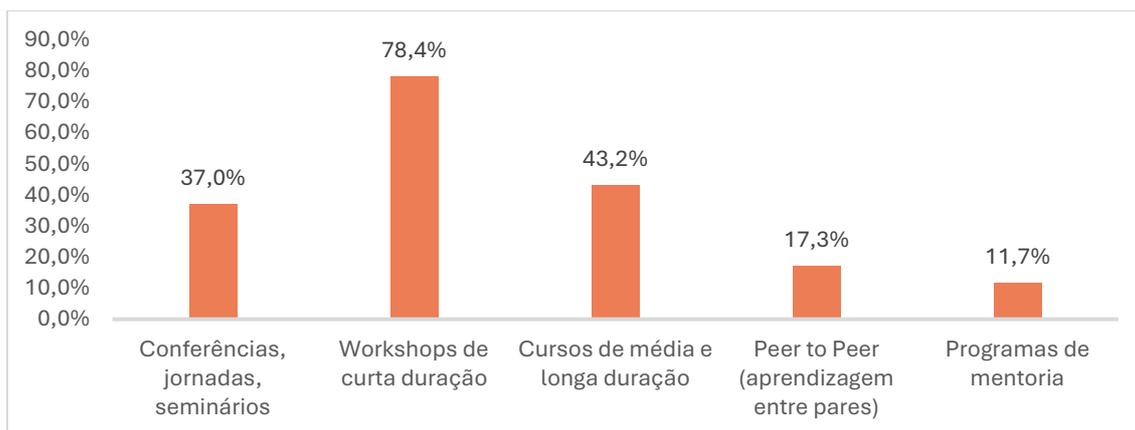


Gráfico 27 – Tipos de formação preferidos e que mais se adequam aos trabalhadores assalariados administrativos ou operacionais (n=162)

Como se pode ver nos gráficos 25 e 26, no caso dos trabalhadores administrativos ou operacionais, e contrastando com os grupos analisados anteriormente, o formato de formação preferido é o presencial (46,3%), mantendo-se o horário laboral dos dias da semana como o mais adequado para a sua realização (73,5%).

Relativamente aos tipos de formação a privilegiar (gráfico 27) e recordando que se pedia aos inquiridos que destacassem 3 opções, os *workshops* de curta duração foram novamente os mais apontados (78,4%). No entanto, e ao contrário dos grupos anteriores, o segundo lugar coube aos cursos de média e longa duração, com 43,2%, enquanto as conferências, jornadas e seminários desceram para terceiro lugar, com 37%.

Tabela 45 – Principais áreas de interesse e necessidades formativas dos trabalhadores assalariados administrativos ou operacionais (n=162)

	%
Tecnologias de Informação (utilização de ferramentas digitais)	38,9
Gestão de Pessoas	31,5
Gestão Financeira	30,9
Direito laboral	27,2
Habilidades para a intervenção social	27,2
Código de conduta	26,5

Gestão da qualidade	24,1
Elaboração de candidaturas	19,8
Marketing e Comunicação	17,3
Angariação de fundos	14,8
Novas tecnologias para a participação social	14,2
Trabalho em rede	12,3
Diversidade, equidade e inclusão	10,5
Transparência e prestação de contas	9,9
Governança e <i>Compliance</i> (boas práticas de gestão)	8,6
Monitorização e avaliação de impacto	8,0
Direção e gestão estratégica	5,6
Metodologias participativas de mobilização comunitária	5,6
Gestão de voluntariado	4,9
Sustentabilidade e ESG (<i>Environmental, Social and Governance</i>)	4,9
Metodologias de desenho de projetos	3,7
Outra	1,9

O apuramento das principais áreas de interesse e necessidades formativas destes trabalhadores foi feito, mais uma vez, pedindo às organizações que identificassem até 5 prioridades de uma lista pré-definida.

A análise dos dados tornou claro que, no que diz respeito aos trabalhadores administrativos ou operacionais, há uma clara preferência por áreas formativas que atendem a necessidades práticas e imediatas (Tabela 45).

As Tecnologias de Informação destacam-se como a área que mais organizações dizem privilegiar (38,9%), seguindo-se a Gestão de Pessoas (31,5%) e a Gestão Financeira (30,9%). Outras áreas relevantes, referidas por mais de um quarto dos respondentes, são o Direito Laboral e as Habilidades para a Intervenção Social (ambas mencionadas

por 27,2%), assim como o Código de Conduta (26,5%). Por outro lado, áreas como a Gestão de Voluntariado (4,9%), Sustentabilidade e ESG (4,9%) e Metodologias de desenho de projetos (3,7%) recebem menor atenção, refletindo uma prioridade por competências diretamente aplicáveis às suas funções diárias. De referir ainda que, na opção editável “Outras” (1,9%), foram apontadas áreas como o trabalho em equipa, a higiene e segurança no trabalho e ainda a Intervenção com Necessidades Educativas Especiais (NEE).

Voluntários

Os voluntários representam uma mais-valia significativa na ação das OSC. Este subcapítulo analisa as necessidades formativas deste grupo, destacando as competências e conhecimentos que se deseja que adquiram para maximizar a sua contribuição nas atividades da organização.

Tabela 46 – A organização tem voluntários? (n=195)

	n	%
Sim	113	57,9
Não	82	42,1
Total	195	100,0

A análise dos resultados revelou que apenas 57,9% das organizações inquiridas contam com voluntários (tabela 46), o que equivale a um universo de 113 entidades.

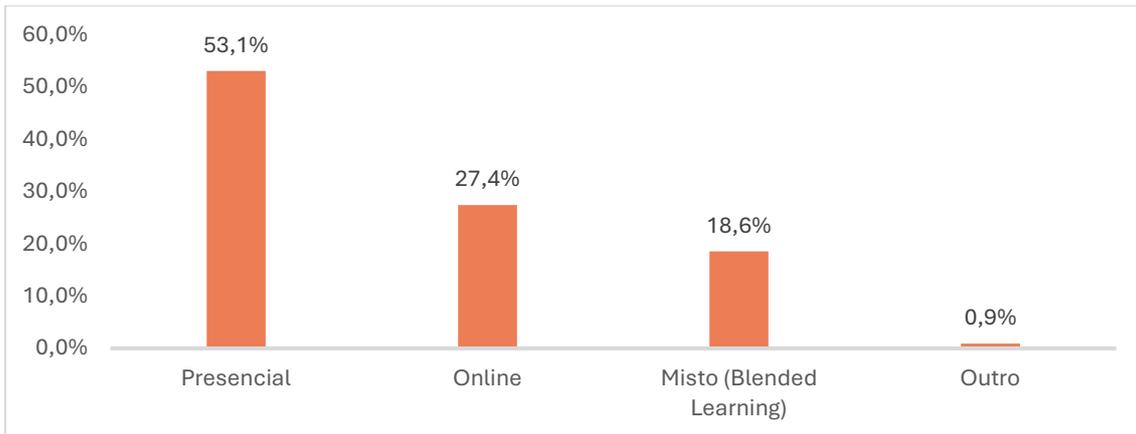


Gráfico 28 – Formatos de formação preferidos e que mais se adequam aos voluntários (excluindo os elementos dos órgãos sociais (n=113))

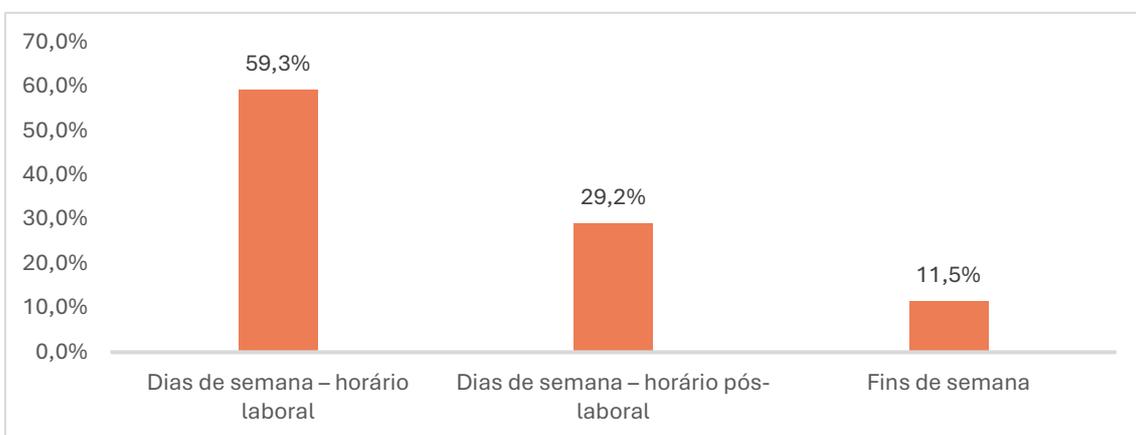


Gráfico 29 – Dias/horários de formação preferidos e que mais se adequam aos voluntários (n=113)

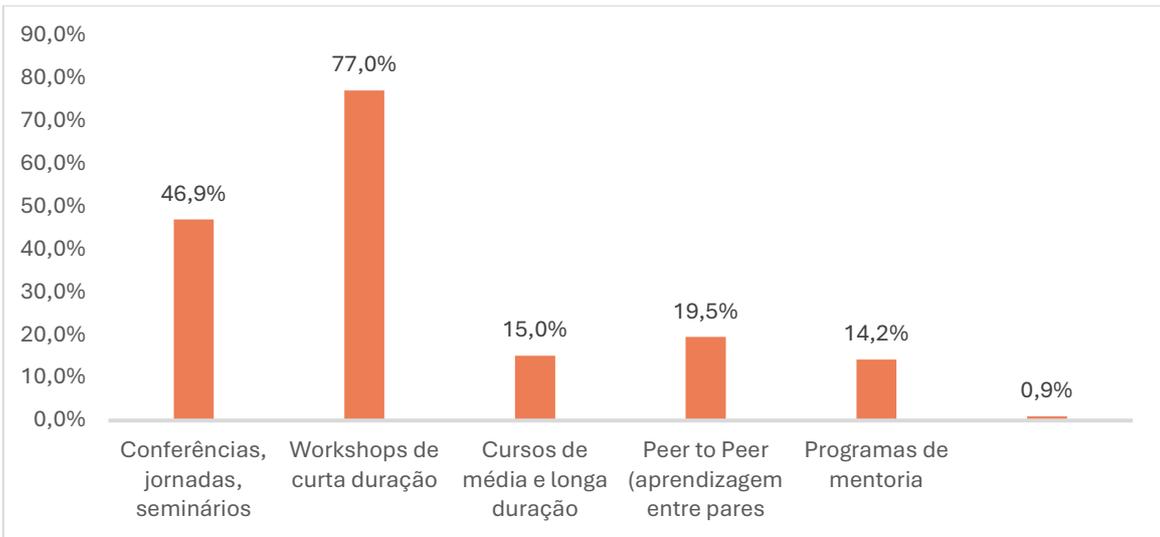


Gráfico 30 – Tipos de formação preferidos e que mais se adequam aos voluntários (n=113)

O formato preferido por mais de metade da amostra para a formação de voluntários, à semelhança do que se verificou em relação aos trabalhadores administrativos ou operacionais, mas com ainda mais destaque, é o presencial (gráfico 28).

Mais uma vez, a formação em horário laboral em dias da semana é a favorita da grande maioria (59,3%); contudo, o fim-de-semana ganha maior importância face aos grupos de trabalhadores (gráfico 29).

Em termos de tipos de formação preferidos, onde os inquiridos podiam assinalar até três alternativas, os *workshops* de curta duração voltam a ser a opção priorizada por maior número de organizações (77%), seguidos das conferências, jornadas e seminários (46,9%). No entanto, o terceiro lugar, ainda que a grande distância (19,5%), passa a ser ocupado pela opção *peer to peer* (aprendizagem entre pares - ver gráfico 30).

Tabela 47 – Principais áreas de interesse e necessidades formativas dos voluntários (n=112)

	%
Gestão de voluntariado	38,4
Habilidades para a intervenção social	36,6
Diversidade, equidade e inclusão	25,9
Código de conduta	19,6
Angariação de fundos	18,8
Trabalho em rede	17,9
Gestão de Pessoas	16,1
Metodologias participativas de mobilização comunitária	16,1
Novas tecnologias para a participação social	15,2
Tecnologias de Informação (utilização de ferramentas digitais)	15,2
Marketing e Comunicação	12,5
Monitorização e avaliação de impacto	8,0
Elaboração de candidaturas	7,1
Metodologias de desenho de projetos	7,1
Direção e gestão estratégica	5,4
Gestão Financeira	3,6
Sustentabilidade e ESG (<i>Environmental, social and governance</i>)	3,6
Gestão da qualidade	3,6
Governança e <i>Compliance</i> (Boas práticas de gestão)	2,7
Transparência e prestação de contas	2,7
<i>Advocacy</i> e influência de políticas públicas	1,8
Outro	0,9
Direito laboral	0,9

No que toca às principais áreas de interesse e necessidades formativas dos voluntários, uma das organizações não respondeu à questão, pelo que a análise desta dimensão se baseou nas respostas de 112 entidades - que, mais uma vez, eram convidadas a assinalar até 5 opções de uma lista pré-definida (tabela 47).

Entre os tópicos mais destacados nas respostas encontram-se a Gestão de Voluntariado e as Habilidades para a Intervenção Social, ambos priorizados por mais de um terço da amostra (respetivamente 38,4% e 36,6%).

Adicionalmente, a ênfase nas áreas de Diversidade, Equidade e Inclusão (25,9%) e no Código de Conduta (19,6%) denota uma crescente consciência sobre a importância de princípios éticos e inclusivos nas práticas de voluntariado.

As áreas de Angariação de Fundos (18,8%) e Trabalho em Rede (17,9%) também são dignas de nota, pois evidenciam a necessidade de os voluntários adquirirem competências que lhes permitam mobilizar recursos e colaborar eficientemente com outras entidades colaborantes.

De seguida, procedeu-se à análise da existência (ou não) de padrões distintos de preferências formativas para os diferentes públicos analisados. Os resultados foram compilados de forma resumida nas tabelas seguintes.

Tabela 48 – Comparativo dos formatos de formação preferidos

	Órgão Executivo (n=195)	Assalariados Técnicos (n=165)	Administrativos ou Operacionais (n=162)	Voluntários (n=113)
	%	%	%	%
Presencial	34,9	28,5	46,3	53,1
Online	46,7	45,5	35,2	27,4
Misto (<i>Blended Learning</i>)	18,5	25,5	18,5	18,6
Outro		0,6		0,9
Total	100,0	100,0	100,0	100,0

Como se pode ver na tabela 48, o formato presencial é claramente o favorito das organizações para a formação de assalariados administrativos ou operacionais e voluntários. No que diz respeito ao primeiro grupo, quase metade das entidades (46,3%) privilegia este formato, enquanto 35,2% preferem o online e apenas 18,5% indicam o misto. No caso dos segundos, o presencial destaca-se ainda mais: 53,1% das entidades apontam-no como o formato de formação mais apropriado para os voluntários, enquanto o online recolhe pouco mais de um quarto das preferências (27,4%) e o misto não passa dos 18,6%.

Por outro lado, quando se fala de formação para os órgãos executivos e assalariados técnicos, o formato de formação preferido passa a ser o online. No caso dos primeiros, quase metade da amostra (46,7%) prefere esta opção ao presencial (34,9%) e ao misto (18,5%). No que diz respeito aos segundos, as diferenças esbatem-se, mas pouco: 45,5% dos respondentes privilegia a formação online para este grupo, enquanto 28,5% preferem o presencial e 25,5% optam pelo misto.

Tabela 49 – Comparativo dos dias/horários de formação preferidos

	Órgão Executivo (n=195)	Assalariados Técnicos (n=165)	Administrativos ou Operacionais (n=162)	Voluntários (n=113)
	%	%	%	%
Dias de semana – horário laboral	35,9	76,4	73,5	59,3
Dias de semana – horário pós-laboral	54,4	20,6	24,7	29,2
Fins de semana	9,7	3,0	1,9	11,5
Total	100,0	100,0	100,0	100,0

O horário laboral em dias de semana é o preferido das organizações para a formação de todos os grupos, à exceção do órgão executivo (tabela 49). Mais de três quartos da amostra (76,4%) indicou-o como o mais adequado para os assalariados técnicos; 73,5% disse que era o ideal para os administrativos ou operacionais; e 59,3% apontou-o como o melhor para os voluntários.

Já no que toca ao órgão executivo, a maioria (54,4%) indicou o horário pós-laboral em dias de semana como sendo o mais adequado. A opção dos fins de semana, ainda que registre oscilações significativas entre grupos, ficou sempre em terceiro lugar, a grande distância das outras alternativas.

Tabela 50 – Comparativo dos tipos de formação preferidos

	Órgão Executivo (n=195)	Assalariados Técnicos (n=165)	Administrativos ou Operacionais (n=162)	Voluntários (n=113)
	%	%	%	%
Conferências, jornadas, seminários	60,5	49,1	37,0	46,9
Workshops de curta duração	71,3	75,8	78,4	77,0
Cursos de média e longa duração	24,1	47,9	43,2	15,0
<i>Peer to Peer</i> (aprendizagem entre pares)	17,9	23,6	17,3	19,5
Programas de mentoria	14,4	17,0	11,7	14,2
Outro	0,5	0,0	0,0	0,9

Relativamente aos tipos de formação preferidos para cada um dos diferentes grupos, e lembrando que os respondentes podiam eleger até 3 opções, destacam-se os *workshops* de curta duração, eleitos sempre por mais de 70% de organizações, independentemente do público-alvo (tabela 50).

As conferências, jornadas e seminários são o segundo tipo de formação mais vezes referido pelas organizações para a formação de todos os grupos, à exceção dos trabalhadores administrativos ou operacionais. No caso destes últimos, as conferências, jornadas e seminários foram ultrapassados pelos cursos de média e longa duração, que se revelaram também a terceira opção mais relevante para os trabalhadores assalariados técnicos e o órgão executivo. Os voluntários foram o único grupo onde a modalidade *Peer to Peer* alcançou o terceiro lugar, ainda que com pouca expressão.

Os programas de mentoria foram os menos valorizados pelas organizações, tendo outras opções recolhido valores nulos ou residuais.

Finalmente, a análise comparativa entre as principais áreas de interesse e necessidades formativas dos diferentes grupos (órgão executivo, assalariados técnicos, administrativos ou operacionais e voluntários) revela diferenças significativas nas prioridades e requisitos formativos para estes públicos (tabela 51).

Tabela 51 – Comparativo das principais áreas de interesse e necessidades formativas

	Órgão Executivo (n=195)	Assalariados Técnicos (n=165)	Administrativos ou Operacionais (n=162)	Voluntários (n=112)
	%	%	%	%
Governança				
Governança e <i>Compliance</i> (Boas práticas de gestão)	36,4	17,0	8,6	2,7
Sustentabilidade e ESG (<i>Environmental, social and governance</i>)	17,0	9,7	4,9	3,6
Advocacy e influência de políticas públicas	4,8	3,6	0,0	1,8
Diversidade, equidade e inclusão	1,2	10,9	10,5	25,9
Práticas de gestão				
Direção e gestão estratégica	55,8	32,7	5,6	5,4
Marketing e Comunicação	24,8	26,7	17,3	12,5
Gestão da qualidade	16,4	23,0	24,1	3,6
Tecnologias de Informação (utilização de ferramentas digitais)	5,5	14,5	38,9	15,2
Código de conduta	5,5	10,9	26,5	19,6
Transparência e prestação de contas	4,8	1,8	9,9	2,7
Trabalho programático e qualidade da intervenção				
Elaboração de candidaturas	30,9	33,3	19,8	7,1

Monitorização e avaliação de impacto	15,2	12,1	8,0	8,0
Novas tecnologias para a participação social	11,5	26,1	14,2	15,2
Habilidades para a intervenção social	7,9	24,8	27,2	36,6
Metodologias de desenho de projetos	7,9	14,5	3,7	7,1
Metodologias participativas de mobilização comunitária	7,3	10,9	5,6	16,1
Gestão de pessoas				
Gestão de Pessoas	33,9	56,4	31,5	16,1
Direito laboral	30,9	20,0	27,2	0,9
Gestão de voluntariado	4,2	9,7	4,9	38,4
Gestão financeira e angariação de fundos				
Angariação de fundos	49,7	25,5	14,8	18,8
Gestão Financeira	33,3	20,0	30,9	3,6
Parcerias e redes				
Trabalho em rede	4,2	13,9	12,3	17,9
Outro	0,6	0,6	1,9	0,9

A tabela apresenta um panorama das principais áreas de interesse e necessidades formativas em diferentes categorias. As prioridades variam consideravelmente entre os públicos, evidenciando diferenças de responsabilidades, competências e desafios de cada grupo

Na dimensão da “Governança” sobressaem dois temas, cada um para apenas um grupo. A Governança e *Compliance* (boas práticas de gestão) regista um valor significativo de 36,4% para o órgão executivo (Direção estatutária, Conselho de Administração ou outra designação), mas com pouca incidência nos restantes públicos, enquanto a Diversidade, Equidade e Inclusão se destaca para os voluntários (25,9%).

A Sustentabilidade e ESG (*Environmental, social and governance*) apresenta ser uma área de interesse em termos de formação para o órgão executivo em 17% dos respondentes.

Sublinha-se a temática da *Advocacy* e influência de políticas públicas não superar os 4,8%.

Relativamente às "Práticas de Gestão", a Direção e Gestão Estratégica é uma área de interesse prioritária para o órgão executivo (55,8%), bem como para os assalariados técnicos, onde se observa um valor de 32,7%. Para os assalariados administrativos ou operacionais e voluntários o interesse não atinge os 6%.

Verifica-se que as organizações valorizam pouco como área de interesse a elaboração de um Código de Conduta, identificando-se valores relativamente ao órgão executivo de 5,5% e aos técnicos de 10,9%. Não obstante, atribuem-lhe alguma relevância no caso dos administrativos ou operacionais (26,5%) e voluntários (19,6%).

Por sua vez, a Gestão da qualidade verifica-se maior incidência nos assalariados técnicos e nos administrativos ou operacionais (23% e 24,1%) que no órgão executivo (16,4%), enquanto os voluntários registam um interesse quase nulo nesta dimensão (3,6%).

No domínio do Marketing e Comunicação, verifica-se um interesse mais equilibrado entre os diferentes grupos, ainda que decresça gradualmente, de 24,8% no órgão executivo para 12,5% nos voluntários. Já as Tecnologias de informação revelam-se uma necessidade formativa mais premente nos administrativos ou operacionais (38,9%) que nos restantes grupos (que oscilam entre 15,2% e 5,5%). A fechar esta dimensão, é de sublinhar que a questão da Transparência e Prestação de Contas reúne níveis de interesse baixos (entre 1,8% e 9,9%), independentemente do público-alvo.

Quanto ao "Trabalho Programático e Qualidade da Intervenção", a Elaboração de Candidaturas é considerada importante para o órgão executivo (30,9%) e para os técnicos (33,3%), mas menos valorizada para os administrativos ou operacionais (19,8%) e voluntários (7,1%). Outro tema que se destaca é o das Habilidades para a Intervenção Social, priorizado para voluntários (36,6%), e considerado relevante para técnicos (24,8%) e administrativos ou operacionais (27,2%), ainda que pouco assinalada para o órgão executivo (7,9%). As Novas Tecnologias para a Participação Social revelam-se necessárias para os técnicos (26,1%), mas pouco valorizadas para os outros grupos. Observam-se ainda baixas incidências nos temas das Metodologias de Desenho de Projetos, Metodologias Participativas de Mobilização Comunitária e Monitorização e

Avaliação de Impacto, que nunca superam os 16,1%, independentemente do grupo em questão.

No que respeita à dimensão seguinte, observa-se que a “Gestão de Pessoas” é bastante destacada para os assalariados técnicos (56,4%), e também valorizada para o órgão executivo (33,9%) e para administrativos ou operacionais (31,5%), mas pouco considerada para os voluntários (16,1%). No caso destes, é muito mais valorizada a Gestão do Voluntariado (38,4%) - um tema quase sem pontuação para os outros grupos. Ainda dentro da dimensão de “Gestão de Pessoas”, o Direito Laboral mostra-se interessante para o órgão executivo (30,9%) e para administrativos ou operacionais, mas menos relevante para os técnicos (20%) e mesmo insignificante no caso dos voluntários (0,9%).

No domínio seguinte, os temas da “Angariação de Fundos e da Gestão Financeira” revelam-se prementes para o órgão executivo (com valores de respetivamente 49,7% e 33,3%), mas bastante menos importantes para os outros grupos – à exceção dos administrativos ou operacionais, para quem a Gestão Financeira é uma prioridade (enquanto se verifica praticamente irrelevante para os voluntários).

Por fim, a categoria “Parcerias e Redes” atrai muito pouco interesse das organizações, com o tema do Trabalho em Rede a oscilar entre os 4,2% para o órgão executivo e os 17,9% para os voluntários.

3.4. Características estruturantes por variáveis: dimensão e função dos respondentes na organização (Tabela síntese)

Dada a complexidade e diversidade dos dados analisados, foi considerado pertinente recorrer à organização dos mesmos de uma forma que facilitasse a leitura e interpretação.

A tabela abaixo apresentada estrutura parte da informação já disponibilizada de forma clara e objetiva, agrupando-a por variáveis: Geral, Funções dos respondentes e Tamanhos das entidades. Os destaques transpostos facilitam a compreensão das relações entre os diferentes elementos e possibilita uma comparação eficiente do impacto das dimensões de análise.

Tabela 52 – Tabela síntese

Questão	Análise crítica geral	Dirigente Estatutário	Dir. Técnico/ Técnico	Menos de 10 trab.	10 a 20 trab.	21 a 50 trab.	Mais de 50 trab.
	Caracterização						
Ano de Fundação	65,6% fundadas entre 1900-1999; 29,2% entre 2000-2024;	-	-	-	-	-	-
Natureza Jurídica	70,3% associações	-	-	-	-	-	-

	altruísticas; 9,7% fundações; 4,1% cooperativas						
Estatuto(s) jurídico(s) especial(ais)	92,3% IPSS	-	-	-	-	-	-
A organização tem sede/delegação no distrito do Porto?	99% Sim; 1% Não	-	-	-	-	-	-
Qual o Concelho Principal?	28,2% Porto; 16,4% Vila Nova de Gaia	-	-	-	-	-	-
Nº total de trabalhadores assalariados	45,6% têm 20 ou menos; 23,1% têm mais de 50	-	-	-	-	-	-
Nº de beneficiários diretos	36,9% têm entre 101 e 500; 22,1% têm menos de 50	-	-	-	-	-	-

Principais Áreas de Atuação	60% Serviços Sociais; 16,4% Educação	-	-	-	-	-	-
	Governança						
Qual é o género da maioria dos membros do órgão executivo?	62,1% Masculino; 28,2% Feminino	-	-	-	-	-	-
Qual é o género da/o Presidente do órgão executivo?	73,3% Masculino; 25,6% Feminino	-	-	-	-	-	-
O/a Presidente do órgão executivo está no cargo atual há 10 ou mais anos?	60% Não	-	-	-	-	-	-
Em que faixa etária se encontra a maioria dos elementos do órgão executivo?	66,1% >50 anos	-	-	-	-	-	-
Qual é o nível de habilitações académicas da maioria dos elementos do órgão executivo?	63,1% Licenciatura; 23,6% 12.º ano	-	-	-	-	-	-

Em média, quantas horas semanais dedicam os elementos do órgão executivo à organização?	61% <10 horas; 11,3% >30 horas	-	-	-	-	-	-
Qual é a periodicidade usual das reuniões do órgão executivo?	61,5% mensal	-	-	-	-	-	-
As reuniões do órgão executivo são bem planeadas e documentadas, e contam com boa participação?	67,2% concordam totalmente	70,3% concordam totalmente	65,3% concordam totalmente	56,3% c concordam totalmente	82,9% concordam totalmente	67,2% concordam totalmente	64,4% concordam totalmente
Os elementos do órgão executivo têm clareza sobre seus papéis, orientam a visão e estratégia da organização?	59% concordam totalmente	60,8% concordam totalmente	57,9% concordam totalmente	60,4% concordam totalmente	56,1% concordam totalmente	59% concordam totalmente	60% concordam totalmente
O órgão executivo e o staff comunicam e trabalham plenamente juntos, centrados na realização da missão da organização?	69,2% concordam totalmente	67,6% concordam totalmente	70,2% concordam totalmente	68,8% concordam totalmente	75,6% concordam totalmente	65,6% concordam totalmente	68,9% concordam totalmente
Existe na organização uma estrutura organizacional bem desenhada?	65,1% concordam totalmente	64,9% concordam totalmente	65,3% concordam totalmente	66,7% concordam totalmente	61% concordam totalmente	62,3% concordam totalmente	71,1% concordam totalmente
	Práticas de Gestão						

Existe uma expressão escrita clara, específica e convincente da missão e da visão da organização?	91,8% sim	-	-	-	-	-	-
Existe na organização um plano estratégico, com o horizonte mínimo de três anos?	61% Sim	-	-	-	-	-	-
A organização elabora anualmente um plano de atividades?	99% Sim	-	-	-	-	-	-
A organização elabora um orçamento anual?	97,4% Sim	-	-	-	-	-	-
A organização trabalha a área da comunicação externa e do marketing?	60% sim	-	-	-	-	-	-
Existe na organização uma estratégia de comunicação claramente delineada?	39% concordam parcialmente; 15,9% discordam totalmente, parcialmente ou pouco	41,9% concordam parcialmente	37,2% concordam parcialmente	33,3% concordam parcialmente	53,7% concordam parcialmente	31,1% concordam parcialmente	42,2% concordam parcialmente

A organização difunde amplamente informação de forma oportuna e acessível?	41% concordam parcialmente; 10,3% discordam	44,6% concordam parcialmente	38,8% concordam parcialmente	45,8% concordam parcialmente	53,7% concordam parcialmente	31,1% concordam totalmente	44,4% concordam parcialmente
A organização possui um código de conduta próprio ou subscreveu um de outras organizações?	64,6% sim	-	-	-	-	-	-
Trabalho Programático e Qualidade da Intervenção							
As respostas, programas e projetos são desenhados com base em análise documentada de oportunidades ou necessidades?	47,7% concordam totalmente; 12,3% concordam pouco	43,2% concordam totalmente	50,4% concordam totalmente	43,8% concordam parcialmente	53,7% concordam totalmente	39,3% concordam totalmente	60% concordam totalmente
As vozes das pessoas e comunidades beneficiárias são ouvidas de maneira proativa?	44,1% concordam totalmente	43,2% concordam totalmente	44,6% concordam totalmente	60,4% concordam totalmente	46,3% concordam parcialmente	52,5% concordam parcialmente	44,4% concordam totalmente
A organização possui experiência e competências de	40,5% concordam parcialmente;	39,2% concordam parcialmente	41,3% concordam	33,3% concordam totalmente	41,5% concordam	45,9% concordam	42,2% concordam parcialmente

mobilização e animação comunitária?	10,2% discordam		parcialmente		parcialmente	parcialmente	
Realiza-se na organização uma avaliação sistemática das respostas, programas e projetos?	36,9% concordam parcialmente; 8,3% discordam	33,8% concordam parcialmente	38,8% concordam parcialmente	45,89% concordam parcialmente	36,6% concordam parcialmente	36,1% concordam totalmente	37,8% concordam totalmente
Existem sistemas de recolha e análise de dados que são considerados relevantes e úteis?	39,0% concordam parcialmente; 14,4% discordam	41,9% concordam parcialmente	37,2% concordam parcialmente	45,8% concordam parcialmente	36,6% concordam parcialmente	41% concordam parcialmente	33,3% concordam totalmente
A organização tem uma cultura de reflexão e aprendizagem?	39,5% concordam totalmente; 39% concordam parcialmente	45,9% concordam totalmente	41,3% concordam parcialmente	52,1% concordam totalmente	39% concordam totalmente	41% concordam parcialmente	46,7% concordam parcialmente
	Gestão de Pessoas						
Em que faixa etária se encontra a maioria dos trabalhadores assalariados?	56,2% têm entre 41-50 anos; 19,1%	-	-	-	-	-	-

	entre 31-40 anos						
Quais as habilitações literárias da maioria dos trabalhadores assalariados técnicos?	60% licenciatura; 15,4% 12º ano	-	-	-	-	-	-
Quais as habilitações literárias da maioria dos trabalhadores assalariados administrativos ou operacionais?	62,6% 12º ano; 11,3% licenciatura	-	-	-	-	-	-
Qual a percentagem de trabalhadores assalariados por género?	86,9% feminino; 13,1% masculinos	-	-	-	-	-	-
Qual é o género da pessoa que ocupa o cargo de Diretor Geral?	81% feminino	-	-	-	-	-	-
A organização tem trabalhadores voluntários regulares?	57,9% afirmam ter voluntários	-	-	-	-	-	-
As descrições de funções são precisas e estão atualizadas?	46,7% concordam totalmente	43,2% concordam totalmente	48,8% concordam totalmente	54,2% concordam totalmente	43,9% concordam parcialmente	49,2% concordam totalmente	42,2% concordam totalmente

A comunicação interna é eficaz?	46,2% concordam totalmente	44,6% concordam parcialmente	49,6% concordam totalmente	45,8% concordam totalmente	46,3% concordam totalmente	50,8% concordam totalmente	40% concordam totalmente
A equipa trabalha de forma colaborativa?	52,8% concordam totalmente	52,7% concordam totalmente	52,9% concordam totalmente	66,7% concordam totalmente	46,3% concordam totalmente	57,4% concordam totalmente	48,9% concordam parcialmente
A organização conta com e disponibiliza informação ou políticas relativamente à igualdade de género?	70,8% sim						
A organização tem algum programa de gestão de voluntariado?	67,2% não						
Gestão Financeira e Angariação de Fundos							
Qual ou quais são as principais fontes de financiamento da organização?	76,9% financiamento público; 65,6% comparticipa ção de utentes	-	-	-	-	-	-

A organização conta com algum plano anual ou estratégico de angariação de fundos?	71,8% não	-	-	-	-	-	-
A organização obtém recursos suficientes para concretizar as prioridades estabelecidas nos seus planos?	41,5% concordam parcialmente; 25,7% discordam	33,8% concordam parcialmente	46,3% concordam parcialmente	37,5% concordam parcialmente	51,2% concordam parcialmente	37,7% concordam parcialmente	42,2% concordam parcialmente
As organizações têm um sistema de controlo robusto para as operações financeiras?	69,7% concordam totalmente	74,3% concordam totalmente	66,9% concordam totalmente	68,8% concordam totalmente	63,4% concordam totalmente	70,5% concordam totalmente	75,6% concordam totalmente
	Parcerias e Redes						
Indique o número de entidades com que a organização teve relações de parceria em 2023.	68,7% têm relações com 0 a 10 entidades; 25,1% com 11 a 25	-	-	-	-	-	-
Tendência de evolução do número de entidades com que a organização teve relações de parceria nos últimos 5 anos.	52,3% reportam aumento	-	-	-	-	-	-

Indique o número de federações, plataformas, consórcios e redes de trabalho que a organização integrou em 2023.	70,3% têm 0 a 3; 26,2% entre 4 e 10	-	-	-	-	-	-
Tendência de evolução do número de federações, plataformas, consórcios ou redes de trabalho que a organização integrou nos últimos 5 anos.	60,5% estabilidade	-	-	-	-	-	-
A organização tem uma colaboração extensa e produtiva com outras organizações que trabalham na mesma área de atividade?	39% concordam parcialmente	35,1% concordam totalmente	43% concordam parcialmente	37,5% concordam totalmente	39% concordam parcialmente	37,7% concordam parcialmente	46,7% concordam parcialmente
A organização ocupa papéis de liderança em federações, etc.?	65,1% concordam totalmente; 34,9% discordam	24,3% concordam pouco	31,4% concordam parcialmente	29,2% concordam pouco	29,3% concordam parcialmente	32,8% concordam parcialmente	35,6% concordam pouco
A organização é um modelo em termos de colaboração?	46,2% concordam parcialmente	40,5% concordam parcialmente	49,6% concordam parcialmente	39,6% concordam parcialmente	39% concordam parcialmente	54,1% concordam parcialmente	51,1% concordam parcialmente

Questão	Órgão executivo	Assalariados técnicos	Assalariados administrativos ou operacionais	Voluntários
	Preferências formativas			
Principais problemas que afetam a sua organização.	55,9% falta de apoio financeiro do governo; 47,2% dificuldades de financiamento; 41,5% falta de apoio empresarial			
Formatos de formação preferidos.	46,7% online; 34,9% presencial	45,5% online; 28,5% presencial	46,3% presencial; 35,2% online	53,1% presencial; 27,4% online
Dias/horários de formação preferidos.	54,4% pós-laboral	76,4% laboral	73,5% laboral	59,3% laboral
Tipos de formação preferidos.	71,3% workshops de curta duração; 60,5% conferências/jornadas; 24,1% cursos de média/longa duração	75,8% workshops de curta duração; 49,1% conferências/jornadas; 47,9% cursos de média/longa duração	78,4% workshops de curta duração; 43,2% cursos de média/longa duração; 37% conferências/jornadas	77% workshops de curta duração; 46,9% conferências/jornadas
Principais áreas de interesse e necessidades formativas.	55,8% direção e gestão	56,4% gestão de pessoas; 33,3% elaboração de	38,9% tecnologias de informação; 31,5% gestão	38,4% gestão de voluntariado; 36,6%

	estratégica; 49,7% angariação de fundos; 36,4% governança e <i>compliance</i>	candidaturas; 32,7% direção e gestão estratégica	de pessoas; 30,9% gestão financeira	habilidades para intervenção social; 25,9% diversidade e inclusão
--	----------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------	----------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------

3.5. Tendências em discussão: sete dimensões em foco

O estudo de *baseline* das Organizações da Sociedade Civil do distrito do Porto, realizado no âmbito do programa JUNTOS!Porto, permitiu traçar um retrato abrangente e aprofundado das características, capacidades e desafios destas entidades. A análise combinou dados quantitativos, recolhidos através de inquéritos por questionário, com contributos qualitativos obtidos em grupos focais, o que proporcionou uma visão integrada e criteriosa da realidade destas organizações.

As OSC da amostra caracterizam-se por serem maioritariamente do concelho do Porto e dos seus concelhos vizinhos, possuírem o estatuto de IPSS e não serem de dimensão micro.

A distribuição geográfica das OSC no distrito do Porto revelou uma concentração significativa das mesmas nos concelhos litorais, com destaque para o Porto, Vila Nova de Gaia e Matosinhos, que, juntos, representam mais de metade das entidades inquiridas. Por outro lado, os concelhos mais interiores, como Baião, Amarante e Felgueiras, têm uma expressão muito mais reduzida, representando apenas 9,3% das prioridades de intervenção.

Esta disparidade territorial reflete-se nas dificuldades acrescidas que as OSC localizadas em zonas rurais ou periféricas enfrentam, particularmente no acesso a serviços de apoio, recursos, formação e financiamento. Este aspeto é agravado, sobretudo no caso das IPSS, pelo facto de serem vistas pelo poder central (Segurança Social) como equivalentes a OSC dos centros urbanos, com acessos mais eficientes. Pertencendo ao distrito do Porto, todas beneficiam das mesmas participações estatais, muito embora as diferenças geográficas possam representar custos muito distintos, tanto em termos financeiros como a nível do tempo despendido. A título de exemplo, acompanhar um beneficiário a uma consulta médica no Porto é, em princípio, muito mais fácil e barato para uma organização sediada na mesma cidade, do que para uma entidade sediada em Baião. No caso de organizações mais periféricas, deslocações como estas significam muitas vezes afetar um recurso humano durante um dia inteiro de trabalho, para além de ter de recorrer a um transporte privado, dada a falta de acesso a transportes públicos. Neste sentido, nos grupos focais, estas organizações expressaram a necessidade urgente de descentralizar apoios e criar polos

regionais que possam responder de forma mais eficaz às suas especificidades e desafios.

Do ponto de vista do tamanho da organização, constatou-se que quase metade das OSC possuem menos de 20 trabalhadores assalariados, sendo que um quarto destas detém menos de 10. As organizações de menor dimensão enfrentam desafios significativos, como a sobrecarga de tarefas administrativas e a necessidade de as equipas terem de assumir papéis variados e responder a multitarefas. Em contrapartida, 23,1% das OSC têm mais de 50 trabalhadores, representando uma minoria com maior capacidade organizacional.

Identificou-se na maioria das OSC analisadas a forma jurídica de associação, enquanto uma proporção mais reduzida se apresenta como fundações ou cooperativas. Acresce que a grande maioria da amostra possui cumulativamente o estatuto de Instituição Particular de Solidariedade Social, reforçando o enfoque predominante em serviços sociais.

i) Governança

Os órgãos executivos das OSC são constituídos maioritariamente por elementos do género masculino, com idades superiores a 50 anos, sendo a perceção sobre o funcionamento deste órgão muito positiva.

No que diz respeito à governança, o órgão executivo (Direção estatutária, Conselho de Administração ou outra designação) é constituído por voluntários, uma vez que desenvolvem o seu trabalho de forma não remunerada. É de salientar que o voluntariado é muito mais do que um recurso gratuito, é um dos seus traços identitários, representando os melhores valores das OSC. Os órgãos da amostra são compostos, em grande parte, por dirigentes do género masculino com mais de 50 anos, sendo que cerca de 40% dos presidentes ocupam o cargo há 10 ou mais anos. Uma expressiva maioria possui o nível de habilitação de licenciatura ou superior e um quarto da amostra detém habilitação ao nível do 9º e 12º ano. Nos grupos focais, a renovação e o rejuvenescimento das lideranças estatutárias foi identificado como um desafio transversal, limitando a diversidade de perspetivas, a capacidade de inovação das organizações e a sustentabilidade governativa. Foi amplamente reconhecida a necessidade de atrair e integrar jovens nas lideranças, de forma a garantir a

continuidade das OSC a longo prazo. Esta perspetiva é confirmada pelas respostas ao inquérito por questionário, que situa em oitavo lugar a dificuldade em atrair novas pessoas para os órgãos sociais (25,6%) como um dos principais problemas da organização.

No geral, os dados obtidos revelam a perceção por parte dos respondentes que o órgão executivo se caracteriza por possuir clareza sobre o papel que desempenha, centrado em fazer cumprir a missão e que tem assegurado o bom funcionamento através de reuniões bem documentadas, participadas e conduzidas com visão estratégica. Apesar das respostas à pergunta sobre se o “Órgão executivo e o *staff* comunicam e trabalham plenamente juntos, centrados na realização da missão da organização”, a dificuldade de articulação entre a direcção técnica e a direcção estatutária alcança o décimo quarto (12,8%) entre os principais problemas reportados pelas organizações respondentes.

ii) Práticas de Gestão

As OSC têm avançado de forma assertiva na direcção da adoção de práticas de gestão consolidadas, no entanto, é ainda preciso continuar esse caminho.

É sabido que, nas duas últimas décadas, muitas OSC têm vindo a encetar esforços no sentido da profissionalização, entendida, em grande medida, como o esforço de assimilação de critérios de gestão baseados na eficácia e eficiência. Contudo, mesmo assim, reconhece-se que há ainda um longo percurso a concretizar nesta direcção, sobretudo para as OSC mais pequenas. Apesar de 91,8% das organizações afirmarem possuir uma missão e visão claramente definidas, apenas 61% têm um plano estratégico com um horizonte mínimo de três anos. Esta lacuna reflete a necessidade de promover o planeamento estratégico como uma prática essencial para a sustentabilidade organizacional. Acresce que, no âmbito da comunicação externa e do marketing, as incidências dominantes das respostas ao inquérito por questionário indicam a necessidade de reforço de capacidades nesta área (destaca-se por se encontrar em quarto lugar na lista dos principais problemas escolhidos pelos respondentes).

Nos grupos focais recolheram-se testemunhos de alguma cristalização de conhecimentos sobre boas práticas organizacionais e algumas reservas relativamente à aplicação das mesmas, nomeadamente na adaptação de boas práticas empresariais

para o setor das OSC, que em muito poderiam beneficiar as organizações na estruturação e otimização dos recursos existentes. A consolidação de uma cultura de gestão nas OSC não implica a aplicação, *tout court*, das orientações e mecanismos de gestão estratégica das empresas que são movidas principalmente por interesses económicos. O objetivo fundamental é que as OSC possam adaptar os instrumentos de gestão das empresas à sua natureza particular e aos seus fins, evitando uma mera transposição de modelos que possa adular os seus valores e os seus objetivos mais inatos ou específicos. Não se propõe, portanto, simplesmente reproduzir a gestão das empresas, mas aprender com ela e aplicá-la de acordo com as singularidades das organizações e sempre em consonância com os seus valores ou os seus referenciais éticos.

Por último, refere-se a necessidade de fortalecimento das OSC para a elaboração ou subscrição de códigos de ética ou conduta abrangentes e transversais, uma vez que sendo um mecanismo de autorregulação no domínio da transparência e da prestação de contas, podem ser um elemento distintivo do setor nos quais são estabelecidas as orientações para a ação, gestão e avaliação deste tipo de organizações.

iii) Trabalho programático e Qualidade da Intervenção

As OSC percebem o trabalho programático que desenvolvem e a ligação à comunidade beneficiária como positivos, mas detetam lacunas em competências de mobilização comunitária e em processos de avaliação sistemáticos.

No âmbito do trabalho programático e da qualidade da intervenção, a realização de projetos e respostas sociais está no centro da atividade das OSC e é necessário implementar a gestão em todas as fases do seu desenvolvimento. Globalmente, as respostas às questões de perceção são bastantes positivas, indicando que as OSC desenham as suas respostas, programas e projetos com base em análises documentadas de necessidades ou oportunidades e que as vozes das comunidades beneficiárias influenciam claramente o desenho e desenvolvimento do seu trabalho. Estes aspetos foram amplamente discutidos nos grupos focais, onde foram destacadas a falta de recursos técnicos e a insuficiência de sistemas de recolha de dados estruturados. Apesar disto, algumas organizações apresentam boas práticas, como consultas regulares às comunidades e uso de metodologias participativas, que podem servir de modelo para outras entidades.

A necessidade de reforçar o envolvimento comunitário como uma prática central no trabalho das OSC relaciona-se, pelo menos, com a melhoria da atividade programática (elaboração de diagnósticos e formulação de projetos) e da qualidade da intervenção (*feedback* e participação dos beneficiários/utentes). Ainda articulado com este aspeto, a dificuldade na elaboração de candidaturas é identificada como o sexto principal problema para as organizações (32,8%), sugerindo lacunas no domínio do quadro conceptual e de ferramentas metodológicas como o “quadro lógico” ou a “teoria da mudança”. De facto, muitos concursos à apresentação de propostas exigem que os projetos sejam estruturados utilizando como referência metodologias acima referidas ou similares, que possuem a virtude de também poderem ser aplicadas ao racional programático utilizado no contexto evolutivo das respostas sociais das IPSS.

Uma última nota relaciona-se com a avaliação de projetos e a aprendizagem organizacional, uma vez que apresentam resultados relativamente mais frágeis do que as questões referidas anteriormente. A avaliação é frequentemente considerada uma etapa por concluir entre as OSC, talvez não tanto pela falta de interesse, mas sim pela falta de recursos (financeiros, humanos, temporais, etc.). Não obstante, apesar das dificuldades e das limitadas práticas de avaliação desenvolvidas, constata-se que apresentam amplas vantagens. Nomeadamente, a avaliação do impacto, para além de fornecer informação sobre a sua eficácia e eficiência, permite aferir novas necessidades sociais, realizar um exercício de aprendizagem para orientar futuras iniciativas com base nos resultados obtidos e, de igual modo, cumprir um necessário exercício de prestação de contas a partes interessadas-chave.

iv) Gestão de Pessoas

O corpo assalariado das OSC é claramente do género feminino, maioritariamente situado na primeira década da meia-idade e as lideranças e as equipas técnicas possuem formação curricular elevada. A gestão de pessoas assalariadas tem progredido, é no voluntariado onde há bastante espaço para evoluir.

Ao contrário do órgão executivo em que a maioria dos seus membros são do género masculino, os trabalhadores assalariados das OSC da amostra são de uma forma expressiva do género feminino (trabalhadores assalariados – 86,9%; Diretores gerais/técnicos – 81%). No que respeita à idade, observa-se que a faixa etária dos trabalhadores assalariados que predomina é a dos 41-50 anos (56,2%). Sobre a

formação acadêmica, as habilitações literárias da maioria dos trabalhadores assalariados técnicos são ao nível da licenciatura (60%) e dos trabalhadores assalariados administrativos ou operacionais de grau secundário (62,2%). É bem possível que a formação dos profissionais, a sua longa experiência no campo das OSC e, evidentemente, o seu elevado grau de motivação e de envolvimento com a sua missão e os seus valores sejam uma das características mais fortes do setor. Contudo, estas forças não podem ser consideradas definitivas e podem perder-se se não forem atualizadas. As OSC têm de continuar a investir na melhoria contínua dos seus processos de gestão de pessoas, promovendo a formação permanente das equipas, bem como experimentando novos modelos organizativos baseados no elemento humano e nos valores que as distinguem. Também referido nos grupos focais, a precariedade laboral, designadamente, no que respeita aos salários baixos praticados no setor, é um problema que tem de ser resolvido o mais rapidamente possível, até porque levanta questões importantes sobre os próprios valores que estas organizações representam.

Importa, também, salientar a temática do voluntariado. Excluindo os órgãos sociais e considerando o voluntário regular como aquele que contribui com, pelo menos, uma hora de voluntariado por mês, observa-se a presença de voluntários em 57,9% das organizações inquiridas. Esta percentagem pode ser considerada modesta, reconhecendo que o voluntariado é inscrito nas OSC como um valor fundamental, assim como um dos seus elementos mais distintivos. O voluntariado precisa de ser gerido, sendo que 67,2% dos respondentes refere a inexistência de um programa de gestão de voluntários na organização. Esta gestão pode ser feita tanto por trabalhadores assalariados, como por outros voluntários, implicando sempre que as OSC adotem critérios e orientações para a concretizar com sucesso. A qualidade, o número e a utilidade do voluntariado podem depender deste investimento.

v) Gestão Financeira e Angariação de Fundos

Do ponto de vista das receitas as OSC já diversificam as suas fontes de financiamento, mas carecem de maiores competências na área da angariação de fundos.

A sustentabilidade financeira das OSC revelou-se um dos aspetos mais críticos identificados no estudo. A falta de apoio financeiro do governo (55,9%), as dificuldades de financiamento (47,2%) e as dificuldades em obter apoios empresariais (41,5%) foram

os três principais problemas mais sinalizados pelas OSC da amostra. Acresce que 25,7% das organizações inquiridas afirmam não obter recursos suficientes para concretizar as prioridades estabelecidas nos seus planos.

No que respeita à origem do financiamento, observa-se ser o financiamento público a principal fonte para a maioria das organizações (76,9%). Seguem-se as participações de utentes (65,6%) e os donativos privados (particulares e empresas – 45,1%), enquanto apenas uma percentagem menos significativa mobiliza receitas através de financiamento privado (prémios, candidaturas, etc. (20,5%) e da venda de produtos ou serviços (16,9%).

Nos grupos focais, expressaram a frustração com a burocracia associada aos apoios públicos e os frequentes atrasos na transferência de fundos, que chegam a comprometer a execução de projetos e o funcionamento das respostas sociais. Refere-se, ainda, a tendência crescente para a escolha de estratégias de diversificação de fontes de financiamento a fim de diminuir a dependência de uma fonte de financiamento específica, contudo, constata-se ainda haver trabalho a desenvolver na aquisição de capacidades e competências em algumas destas “frentes”. Verificou-se que apenas 28,2% das OSC possuem um plano anual ou estratégico de angariação de fundos, refletindo uma lacuna significativa em termos de capacitação para a captação de recursos. Apesar de 60% das organizações afirmar que trabalha o marketing e a angariação de fundos, a falta de conhecimentos nestas áreas foi assinalada como uma das principais dificuldades das organizações (35,4%), sobretudo das de menor dimensão, que enfrentam maiores obstáculos na obtenção de financiamento suficiente para concretizar as suas prioridades.

vi) Parcerias e Redes

O número de parcerias e a relevância atribuída a estas relações é tendencialmente crescente nas OSC, mas são ainda poucas as que ocupam papéis de liderança ativa em plataformas e redes.

No que diz respeito às parcerias, a maioria das OSC mantém relações de colaboração com até 10 entidades que, não sendo número pequeno, se caracterizam frequentemente por serem pontuais e limitadas a projetos específicos. Na perceção dos respondentes, a tendência de aumento de relações de parceria é evidente, ainda que não seja

despiciente o valor relativo de 27,7% dos que respondem que discordam ou concordam pouco com a afirmação que a colaboração com outras organizações que trabalham na mesma área de atividade é extensa e produtiva.

É nas federações, plataformas, consórcios ou redes de trabalho onde é necessário investir esforços. As OSC não aumentaram o número de participações neste tipo de coletivos nos últimos cinco anos e pode considerar-se pouco expressiva a quantidade de organizações que ocupa papéis de liderança ativa em dinâmicas de trabalho em rede. As redes de OSC podem ter múltiplos objetivos, tais como, entre outras, a implementação conjunta de projetos, exercer pressão sobre os poderes públicos ou sensibilizar a sociedade para que se mobilize a favor dos grupos sociais em situação de marginalização, transmitir informações e partilhar casos de sucesso, suscetíveis de orientar a sua própria gestão ou a tomada de decisões. Nos grupos focais, foi sugerida a criação de plataformas regionais ou por área de atividade, que fomentem parcerias estratégicas e promovam a colaboração entre OSC de diferentes dimensões. O papel de mentoria poderá ser assumido por organizações experientes ou de maior dimensão ou que desenvolvam projetos inovadores e eficientes em respostas aos desafios da comunidade, de forma a fomentar a partilha de boas práticas.

Em particular, relativamente ao trabalho de *advocacy* e influência de políticas públicas, que em coletivo visa atuar como grupo de pressão junto dos poderes públicos e de outro tipo de instituições com o objetivo de os sensibilizar e convencer a tomar e articular as decisões necessárias que permitam a mudança social com base nos valores que as OSC representam, é ainda um aspeto a melhorar. Para a ação da *advocacy*, que explícita ou implicitamente pode ocupar um lugar importante no universo das OSC, observa-se que são ainda insuficientes as que manifestam essa preocupação, quer do ponto de vista de ser um problema para a organização, quer do ponto de vista da necessidade de capacitação na temática.

vii) Necessidades e Preferências Formativas

As OSC preferem diferentes formatos, horários e tipos de abordagens formativas, dependendo do tipo de papéis e funções que as pessoas que ocupam na organização.

A modalidade online, seguida da modalidade presencial, são indicadas como preferenciais para os elementos do órgão executivo e para os assalariados técnicos. A

tendência pelo presencial reserva-se aos assalariados administrativos ou operacionais e aos voluntários. No que respeita aos tipos de formação preferidos, observa-se coincidência relativamente aos workshops serem a primeira preferência de todos os grupos, possivelmente por se orientarem maioritariamente das vezes para a aprendizagem prática. As formações curtas são as abordagens mais sinalizadas, ainda que no caso dos assalariados, se note também interesse por cursos de média e longa duração. Quanto aos horários, verificam-se as previsíveis diferenças entre o órgão executivo e a equipa de trabalhadores assalariados, sendo que o primeiro grupo prefere o pós-laboral e o segundo o horário laboral. Com alguma surpresa se verifica que os voluntários preferem o horário laboral, o que indicia que este grupo é constituído por pessoas aposentadas ou que por algum motivo não trabalham.

No quadro de uma cultura de formação contínua e de gestão da aprendizagem ao longo da vida, as OSC parece estarem empenhadas na formação do seu pessoal assalariado, favorecendo assim a profissionalização do setor. Neste sentido, questiona-se a presença de uma pessoa dedicada à gestão de recursos humanos na organização, a existência de planos de formação e se esses planos são elaborados com base em algum tipo de diagnóstico das necessidades de fortalecimento de competências mais ou menos exaustivo, por forma a ser possível realizar a identificação de propostas formativas adequadas e adaptadas às distintas necessidades e preferências dos vários grupos.

As Práticas de Gestão, a Gestão Financeira e Angariação de Fundos e a Gestão de Pessoas são as áreas de formação identificadas como prioritárias pelas OSC.

As áreas de Práticas de Gestão, de Angariação de Fundos e de Gestão de Pessoas são as mais referidas pelos respondentes, devido ao seu carácter transversal e à sua aplicabilidade no quotidiano das OSC. Relativamente às Práticas de Gestão, a necessidade é sobretudo solicitada em Direção e Gestão Estratégica.

Por conseguinte, a análise das capacidades organizacionais da amostra revelou que as necessidades formativas variam também consoante os públicos-alvo, ainda que existam algumas sobreposições. Para os órgãos executivos, as áreas prioritárias incluem os temas de Direção e Gestão Estratégica, Angariação de Fundos e Governança e Compliance. Já no caso dos trabalhadores técnicos, ainda que a Direção e Gestão Estratégica também sejam valorizadas, destacam-se mais as áreas da Gestão de

Pessoas e Elaboração de Candidaturas. Por seu turno, os trabalhadores administrativos e operacionais partilham com os técnicos as necessidades na área da Gestão de Pessoas, mas revelam necessidades ainda mais significativas na área de Tecnologias de Informação, para além de poderem beneficiar também de formação em Gestão Financeira. Por fim, os voluntários beneficiariam principalmente de formação em Gestão de Voluntariado e Habilidades para a Intervenção Social. Este leque de necessidades formativas reflete a diversidade de desafios enfrentados pelas OSC e, mais uma vez, exige uma adaptação das estratégias de capacitação às especificidades de cada grupo.

É essencial continuar a insistir na criatividade e na inovação da oferta de formação, porque tanto os profissionais como os voluntários são exigentes a este respeito. São necessários mais esforços por parte das federações e plataformas, das universidades e dos centros de formação. Vale também a pena considerar, por exemplo, alianças estratégicas entre os promotores da oferta, a fim de se encontrarem sinergias e evitarem possíveis duplicações.

Reflexões finais

O estudo torna evidente que **as OSC do distrito do Porto enfrentam desafios estruturais e operacionais significativos**, mas também **possuem um potencial considerável para crescer e fortalecer o seu impacto social**.

A descentralização de apoios, a promoção do planeamento estratégico, a capacitação em angariação de fundos, o fortalecimento do trabalho em rede, a renovação geracional e o fomento do envolvimento comunitário emergem como áreas prioritárias de intervenção. Destacam-se ainda, **preocupações** provenientes dos grupos focais, **relacionadas com o aprofundamento da área da diversidade, equidade e inclusão, particularmente ligada às questões de género, da melhoria das condições de trabalho do seu pessoal profissional e do robustecimento das capacidades para a advocacy e influência de políticas públicas**. Estas estratégias podem contribuir para a construção de um ecossistema mais resiliente e sustentável, capaz de maximizar o impacto social das OSC na região.

Este diagnóstico constitui um ponto de partida sólido para ações concretas e transformadoras, que visem não só responder aos desafios identificados, mas também

potenciar as capacidades e o papel das OSC na construção de um futuro mais inclusivo e colaborativo no distrito do Porto.

4. APRENDIZAGENS E RECOMENDAÇÕES

Considerando que os dados recolhidos e a correspondente análise interpretativa no âmbito de um estudo de *baseline* refletem um carácter eminentemente exploratório, possibilitam igualmente a **identificação de aprendizagens**, decorrentes da **avaliação do processo em si mesmo**. Neste sentido, assumimos:

- Perante o desafio proposto pelo Programa JUNTOS!Porto, o benefício de analisar uma amostra construída a partir do universo das organizações afiliadas de três entidades de cúpula relevantes com presença territorial no distrito do Porto, em detrimento de uma amostra estatística;
- As dificuldades encontradas no processo de inquirição, nomeadamente na disponibilidade para responder ao inquérito por questionário, por parte de organizações afiliadas da FAJDP;
- A ambiguidade de algumas respostas dadas pelos(as) inquiridos(as) durante o processo de inquirição, designadamente as relativas às questões de perceção, que fizeram questionar o exato entendimento da escala utilizada;
- Perante os recursos disponíveis, a realização de grupos focais apenas com técnicos de OSC com posição de chefia não favoreceu a recolha de dados qualitativos de carácter diverso, nomeadamente, o acolhimento de perspetivas de trabalhadores com outras funções, voluntários, bem como beneficiários e parceiros.

Estas aprendizagens são, portanto, encaradas como possíveis linhas de orientação para a replicabilidade de um trabalho desta natureza, que, embora não permita a generalização dos resultados obtidos, é rigoroso e profundo.

De resto, trata-se de uma ferramenta cuja abrangência e profundidade temática, bem como a diversidade organizacional, constituem uma mais-valia no mapeamento exploratório do campo considerado. Com efeito, este estudo de *baseline* permite caracterizar as organizações inquiridas à luz das dimensões analíticas previamente definidas, bem como identificar particularidades em torno de variáveis selecionadas.

Acresce que **a presente ferramenta reveste um potencial de exploração futura**, quer em torno da introdução e cruzamento de novas variáveis inerentes a cada dimensão analítica, quer da mobilização e articulação contínua de diversos atores. A este respeito, salientamos, também, que **o Estudo realizado evidencia a importância de um trabalho integrado e conjunto entre a Academia e as Organizações da Sociedade Civil**.

Neste sentido, apresentamos um **conjunto de recomendações orientadas para uma análise futura** e para o aprofundamento das ilações retiradas no âmbito do *baseline* realizado, a saber:

- Contextualizar as ilações retiradas à luz da estratégia metodológica considerada, especificidades das organizações e das características associadas ao processo de inquirição, designadamente, a recetividade para responder ao inquérito por questionário;
- Confrontar e articular os resultados do Diagnóstico com possíveis dados obtidos a partir de outros estudos realizados, numa lógica de consolidar a caracterização realizada e de aferir novas dimensões de análise a considerar ou aprofundar;
- Partilhar os resultados obtidos com a população inquirida, numa lógica de transparência e prestação de contas, bem como com outras organizações com interesse;
- Articular os resultados obtidos com uma análise qualitativa aprofundada para uma compreensão da realidade e das suas especificidades e contrastes e, por conseguinte, de identificação crítica das necessidades das organizações que se procura envolver, para uma ação integrada e sustentada do Programa no território do Porto.

ANEXO

(INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO)

Questionário JUNTOS!PORTO

O objetivo deste questionário, criado pela ATES - Área Transversal da Economia Social da Universidade Católica Portuguesa no Porto, é realizar uma caracterização inicial das Organizações da Sociedade Civil (OSC) do distrito do Porto e o diagnóstico das suas necessidades de capacitação (*baseline*), no âmbito do Programa JUNTOS!Porto.

Esta é uma iniciativa conjunta entre a Fundação Aga Khan Portugal (AKF) e Fundação “la caixa” (LCF) em parceria com a UDIPSS Porto - União Distrital das Instituições Particulares de Solidariedade Social, EAPN PT/ NDP – Rede Europeia Anti-Pobreza Portugal/ Núcleo Distrital do Porto e FAJDP - Federação das Associações Juvenis do Distrito do Porto, com o intuito de potenciar oportunidades de colaboração entre OSC na região do Grande Porto, promovendo um ecossistema de capacitação e de inovação, construído por organizações que representam diferentes setores e áreas de intervenção e que atuam numa lógica de parceria e rede com outras organizações.

A visão a longo prazo do programa é "uma sociedade civil resiliente, eficaz, ágil, confiável e que trabalha eficientemente com atores públicos e privados para melhorar a qualidade de vida de todos os cidadãos / de todas as pessoas".

Tem uma duração aproximada de 20 a 30 minutos e gostaríamos muito de poder contar com a vossa participação até ao próximo dia 15 de Outubro. Obrigado!

1. Consentimento

Declaro que sou maior de idade e fui informado/a sobre os objetivos do questionário, no qual irei colaborar de forma voluntária, com tratamento confidencial dos dados. A privacidade deverá ser mantida, sendo concedido o nome da instituição apenas para assegurar que não ocorrem duplicações de respostas ao inquérito. Fui informado/a de que posso desistir do preenchimento a qualquer momento. De acordo com o Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD), os meus dados de contacto serão

incluídos num arquivo com o único objetivo de permitir a comunicação com a Universidade Católica Portuguesa no âmbito do “Projeto JUNTOS!Porto”.

Fui informado/a dos direitos de acesso, retificação e cancelamento em relação aos meus dados nos termos previstos na lei.

	Tomei conhecimento
--	--------------------

Questões	Opções de resposta
2. Nome do respondente	
3. Função na organização	
4. Email	

Identificação da Organização:

Questões	Opções de resposta
5. Nome completo da organização	
6. Ano de Fundação	
7. Natureza Jurídica	Selecione uma opção: 1. Associação com fins altruísticos 2. Cooperativa 3. Associação Mutualista 4. Fundação 5. Misericórdia 6. Outra
8. Estatuto(s) jurídico(s) especial(ais)	Selecione todas as opções que se aplicam 1. IPSS - Instituição Particular de Solidariedade Social 2. ONGD – Organizações Não-Governamentais para o Desenvolvimento 3. ONGA – Organizações Não-Governamentais de Ambiente

	<p>4. ONGM – Associação Não-Governamental de Mulheres</p> <p>5. ONGPD - Organizações Não-Governamentais para Pessoas com Deficiência</p> <p>6. Utilidade Pública</p> <p>7. Não aplicável</p> <p>8. outro</p>
Localização	<p>9. A organização tem sede/delegação no distrito do Porto?</p> <p>Selecione uma opção</p> <p>1. Sim</p> <p>2. Não</p> <hr/> <p>10. Qual o Concelho Principal?</p> <p>1. Amarante</p> <p>2. Baião</p> <p>3. Felgueiras</p> <p>4. Gondomar</p> <p>5. Lousada</p> <p>6. Maia</p> <p>7. Marco de Canaveses</p> <p>8. Matosinhos</p> <p>9. Paços de Ferreira</p> <p>10. Paredes</p> <p>11. Penafiel</p> <p>12. Porto</p> <p>13. Póvoa de Varzim</p> <p>14. Santo Tirso</p> <p>15. Trofa</p> <p>16. Valongo</p> <p>17. Vila do Conde</p> <p>18. Vila Nova de Gaia</p> <hr/> <p>11. A organização tem intervenção no distrito do Porto?</p> <p>Selecione uma opção</p> <p>1. Sim</p> <p>2. Não</p>
	<p>12. Qual o Concelho Principal?</p> <p>1. Amarante</p> <p>2. Baião</p> <p>3. Felgueiras</p> <p>4. Gondomar</p> <p>5. Lousada</p>

	<ol style="list-style-type: none"> 6. Maia 7. Marco de Canaveses 8. Matosinhos 9. Paços de Ferreira 10. Paredes 11. Penafiel 12. Porto 13. Póvoa de Varzim 14. Santo Tirso 15. Trofa 16. Valongo 17. Vila do Conde 18. Vila Nova de Gaia
<p>13. N^o de total de trabalhadores assalariados (No caso de não saber o número exato, indique o número aproximado.)</p>	
<p>14. N^o de beneficiários diretos (No caso de não saber o número exato, indique o número aproximado.)</p>	
<p>15. Principais Áreas de Atuação</p>	<p>Selecione uma opção</p> <p>Lista:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cultura, comunicação e atividade de recreio 2. Educação 3. Saúde 4. Serviços Sociais 5. Atividades de proteção ambiental e de bem estar animal 6. Desenvolvimento comunitário e económico e habitação 7. Atividades de intervenção cívica, jurídica, política e internacional 8. Filantropia e promoção do voluntariado 9. Religião 10. Organizações empresariais, profissionais e sindicatos 11. Serviços profissionais, científicos e administrativos 12. Outras atividades
<p>16. A organização é afiliada de alguma entidade?</p>	<p>Selecione uma opção</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sim 2. Não
<p>17. Afiliações</p>	<p>Selecione todas as opções que se aplicam</p> <p>Lista:</p>

	<ol style="list-style-type: none"> 1. UDIPSS Porto - União Distrital das Instituições Particulares de Solidariedade Social 2. EAPN – Rede Europeia Anti-Pobreza; 3. FAJDP - Federação das Associações Juvenis do Distrito do Porto; 4. Nenhuma das três anteriores.
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

I – Baseline do Programa JUNTOS!Porto			
Objetivos	Dimensões	Questões	Opções de resposta
l) Criar uma <i>baseline</i> do Programa JUNTOS!Porto relativa às necessidades de capacitação das OSC do distrito do Porto.	A. Governança	18. Qual é o género da maioria dos membros do órgão executivo (Direção estatutária, Conselho de Administração ou outra designação)?	Selecione uma opção Lista: <ol style="list-style-type: none"> 1. Masculino 2. Feminino 3. Outro 4. Não há uma maioria de nenhum dos géneros
		19. Qual é o género da/o Presidente do órgão executivo?	Selecione uma opção Lista: <ol style="list-style-type: none"> 1. Masculino 2. Feminino 3. Outro
		20. O/a Presidente do órgão executivo está no cargo atual há 10 ou mais anos? (Direção Estatutária, Conselho de Administração ou outra designação)?	Selecione uma opção <ol style="list-style-type: none"> 1. Sim 2. Não
		21. Em que faixa etária se encontra a maioria dos elementos do órgão executivo (Direção Estatutária, Conselho de Administração ou outra designação)?	Selecione um intervalo Lista: <ol style="list-style-type: none"> 1. Até 18 anos 2. 18-30 3. 31-40 4. 41-50 5. 51-65 6. Mais de 65
		22. Qual é o nível de habilitações académicas da maioria dos elementos do órgão executivo?	Selecione uma opção: <ol style="list-style-type: none"> 1. 4.º ANO 2. 9.º ANO 3. 12.º ANO 4. LICENCIATURA 5. MESTRADO 6. DOUTORAMENTO
		23. Em média, quantas horas semanais dedicam, os elementos do órgão executivo, à organização?	Selecione um intervalo <ol style="list-style-type: none"> 1. Menos de 5 horas 2. de 5 a 10 horas 3. de 10 a 15 horas 4. de 15 a 20 horas 5. de 20 a 25 horas

		6. de 25 a 30 horas 7. Mais de 30 horas
	24. Qual é a periodicidade usual das reuniões do órgão executivo?	Selecione uma opção 1. Mais de uma vez por semana 2. Semanal 3. Quinzenal 4. Mensal 5. 2 em 2 meses 6. Superior a 2 meses 7. Semestral 8. Anual
	25. As reuniões do órgão executivo são bem planeadas e documentadas, e contam com boa participação.	Escala de 1 a 6: Discordo totalmente a Concordo plenamente 1 - Discordo totalmente 2 - Discordo Parcialmente 3 - Discordo Pouco 4 - Concordo Pouco 5 - Concordo Parcialmente 6 - Concordo Totalmente
	25. Os elementos do órgão executivo têm clareza sobre seus papéis, orientam a visão e estratégia da organização.	Escala de 1 a 6: Discordo totalmente a Concordo plenamente 1 - Discordo totalmente 2 - Discordo Parcialmente 3 - Discordo Pouco 4 - Concordo Pouco 5 - Concordo Parcialmente 6 - Concordo Totalmente
	25. O órgão executivo e o <i>staff</i> comunicam e trabalham plenamente juntos, centrados na realização da missão da organização.	Escala de 1 a 6: Discordo totalmente a Concordo plenamente 1 - Discordo totalmente 2 - Discordo Parcialmente 3 - Discordo Pouco 4 - Concordo Pouco 5 - Concordo Parcialmente 6 - Concordo Totalmente
	25. Existe na organização uma estrutura organizacional bem desenhada, compatível com os objetivos da organização, permitindo eficácia e clareza quanto a papéis e responsabilidades para cada função.	Escala de 1 a 6: Discordo totalmente a Concordo plenamente 1 - Discordo totalmente 2 - Discordo Parcialmente 3 - Discordo Pouco 4 - Concordo Pouco 5 - Concordo Parcialmente 6 - Concordo Totalmente
B. Práticas de gestão	26. Existe uma expressão escrita clara, específica e convincente da missão e da visão da organização?	Selecione uma opção 1. Sim 2. Não

	27. Existe na organização um plano estratégico, com o horizonte mínimo de três anos, focado nos resultados desejados, que serve de guia na tomada de decisões?	Selecione uma opção 1. Sim 2. Não
	28. A organização elabora anualmente um plano de atividades?	Selecione uma opção 1. Sim 2. Não
	29. A organização elabora um orçamento anual?	Selecione uma opção 1. Sim 2. Não
	30. A organização trabalha a área da comunicação externa e do marketing?	Selecione uma opção 1. Sim 2. Não
	31. Existe na organização uma estratégia de comunicação claramente delineada dirigida aos <i>stakeholders</i> -chave (partes interessadas), incluindo as pessoas e comunidades beneficiárias.	Escala de 1 a 6: Discordo totalmente a Concordo plenamente 1 - Discordo totalmente 2 - Discordo Parcialmente 3 - Discordo Pouco 4 - Concordo Pouco 5 - Concordo Parcialmente 6 - Concordo Totalmente
	31. A organização difunde amplamente informação de forma oportuna e acessível, e apresenta mensagens claras e específicas para os <i>stakeholders</i> -chave.	Escala de 1 a 6: Discordo totalmente a Concordo plenamente 1 - Discordo totalmente 2 - Discordo Parcialmente 3 - Discordo Pouco 4 - Concordo Pouco 5 - Concordo Parcialmente 6 - Concordo Totalmente
	32. A organização possui código(s) de conduta próprio(s) ou subscreveu normas, princípios ou códigos de conduta de outras organizações (ex. estruturas federativas de 2º nível)?	Selecione uma opção 1. Sim 2. Não
C. Trabalho programático e qualidade da intervenção	33. As respostas, programas e projetos são desenhados com base em análise documentada de oportunidades ou necessidades.	Escala de 1 a 6: 1 - Discordo totalmente 2 - Discordo Parcialmente 3 - Discordo Pouco 4 - Concordo Pouco 5 - Concordo Parcialmente 6 - Concordo Totalmente
	33. As vozes das pessoas e comunidades beneficiárias com as quais a organização trabalha são ouvidas de maneira proativa e têm uma clara influência no desenho e desenvolvimento das respostas, programas e projetos.	Escala de 1 a 6: 1 - Discordo totalmente 2 - Discordo Parcialmente 3 - Discordo Pouco 4 - Concordo Pouco 5 - Concordo Parcialmente 6 - Concordo Totalmente

	33. A organização possui experiência e competências de mobilização e animação comunitária, designadamente, através de metodologias participativas.	Escala de 1 a 6: 1 - Discordo totalmente 2 – Discordo Parcialmente 3 – Discordo Pouco 4 – Concordo Pouco 5 – Concordo Parcialmente 6 - Concordo Totalmente
	33. Realiza-se na organização uma avaliação sistemática das respostas, programas e projetos, que geralmente se define pelas prioridades da organização ou pelos seus objetivos de aprendizagem.	Escala de 1 a 6: 1 - Discordo totalmente 2 – Discordo Parcialmente 3 – Discordo Pouco 4 – Concordo Pouco 5 – Concordo Parcialmente 6 - Concordo Totalmente
	33. Existem na organização sistemas de recolha e análise de dados que estão integrados no trabalho da organização e são considerados relevantes e úteis para quem os usa.	Escala de 1 a 6: 1 - Discordo totalmente 2 – Discordo Parcialmente 3 – Discordo Pouco 4 – Concordo Pouco 5 – Concordo Parcialmente 6 - Concordo Totalmente
	33. A organização tem uma cultura de reflexão e aprendizagem, assim como recursos disponíveis para garantir uma aprendizagem baseada na evidência e na experiência.	Escala de 1 a 6: 1 - Discordo totalmente 2 – Discordo Parcialmente 3 – Discordo Pouco 4 – Concordo Pouco 5 – Concordo Parcialmente 6 - Concordo Totalmente
D. Gestão de Pessoas	34. Em que faixa etária se encontra a maioria dos trabalhadores assalariados?	Selecione um intervalo Lista: 1. Até 18 anos 2. 18-30 3. 31-40 4. 41-50 5. 51-65 6. Mais de 65 7. A organização não tem trabalhadores assalariados
	35. Quais as habilitações literárias da maioria dos trabalhadores assalariados técnicos?	Selecione uma opção Lista: 1. 4.º ANO 2. 9.º ANO 3. 12.º ANO 4. LICENCIATURA 5. MESTRADO 6. DOUTORAMENTO 7. A organização não tem trabalhadores assalariados técnicos
	36. Quais as habilitações literárias da maioria dos trabalhadores assalariados administrativos ou operacionais?	Selecione uma opção Lista: 1. 4.º ANO 2. 9.º ANO 3. 12.º ANO

		<p>4. LICENCIATURA</p> <p>5. MESTRADO</p> <p>6. DOUTORAMENTO</p> <p>7. A organização não tem trabalhadores assalariados administrativos ou operacionais</p>
	<p>37. Indique o número de trabalhadores assalariados do género feminino</p> <p>No caso de não saber o número exato, indique o número aproximado.</p>	
	<p>38. Indique o número de trabalhadores assalariados do género masculino.</p> <p>No caso de não saber o número exato, indique o número aproximado.</p>	
	<p>39. Qual é o género da/o do Diretor Geral (Diretor técnico, ou outra designação)?</p>	<p>Selecione uma opção</p> <p>Lista:</p> <p>1. Masculino</p> <p>2. Feminino</p> <p>3. Outro</p>
	<p>40. Excluindo os elementos dos órgãos sociais, quantos trabalhadores voluntários regulares integram a organização?</p> <p>Considera-se voluntário regular aquele que contribui com, pelo menos, 1h de voluntariado por mês.</p> <p>No caso de não saber o número exato, indique o número aproximado.</p>	
	<p>41. As descrições de funções são precisas e estão atualizadas. Os elementos da equipa recebem <i>feedback</i> construtivo e avaliações de desempenho regularmente, e tem clareza sobre seus papéis e responsabilidades.</p>	<p>Escala de 1 a 6:</p> <p>1 - Discordo totalmente</p> <p>2 - Discordo Parcialmente</p> <p>3 - Discordo Pouco</p> <p>4 - Concordo Pouco</p> <p>5 - Concordo Parcialmente</p> <p>6 - Concordo Totalmente</p>
	<p>41. A comunicação interna é eficaz, com sistemas claros de partilha de informações e tomada de decisões que minimizam falhas.</p>	<p>Escala de 1 a 6:</p> <p>1 - Discordo totalmente</p> <p>2 - Discordo Parcialmente</p> <p>3 - Discordo Pouco</p> <p>4 - Concordo Pouco</p> <p>5 - Concordo Parcialmente</p> <p>6 - Concordo Totalmente</p>
	<p>41. A equipa trabalha de forma colaborativa regularmente e em diferentes setores da organização para resolver problemas e alcançar objetivos.</p>	<p>Escala de 1 a 6:</p> <p>1 - Discordo totalmente</p> <p>2 - Discordo Parcialmente</p> <p>3 - Discordo Pouco</p> <p>4 - Concordo Pouco</p> <p>5 - Concordo Parcialmente</p> <p>6 - Concordo Totalmente</p>

	42. A organização conta com e disponibiliza informação ou políticas que refletem o seu compromisso relativamente à igualdade de género?	Selecione uma opção 1. Sim 2. Não
	43. A organização tem algum programa de gestão de voluntariado?	Selecione uma opção 1. Sim 2. Não
E. Gestão financeira e angariação de fundos	44. Qual ou quais são as principais fontes de financiamento da organização?	Selecione no máximo 3 opções Lista: 1. Financiamento público (local, nacional e internacional) 2. Donativos privados e/ou quotas (particulares e empresas) 3. Financiamento privado (candidaturas, prémios, etc.) 4. Vendas (produtos ou serviços) 5. Comparticipação de utentes/clientes 6. Outro
	45. A organização conta com algum plano anual ou estratégico de angariação de fundos?	Selecione uma opção 1. Sim 2. Não
	46. A organização obtém recursos suficientes para concretizar as prioridades estabelecidas nos seus planos.	Escala de 1 a 6: 1 - Discordo totalmente 2 - Discordo Parcialmente 3 - Discordo Pouco 4 - Concordo Pouco 5 - Concordo Parcialmente 6 - Concordo Totalmente
	46. Existe na organização um sistema de controlo robusto e adequado que oriente todas as operações financeiras, incluindo o registo completo e procedimentos transparentes.	Escala de 1 a 6: 1 - Discordo totalmente 2 - Discordo Parcialmente 3 - Discordo Pouco 4 - Concordo Pouco 5 - Concordo Parcialmente 6 - Concordo Totalmente
F. Parcerias e redes	47. Indique o número de entidades com quem a organização teve relações de parceria em 2023.	Selecione um intervalo 1. 0 a 10 2. 11 a 25 3. 26 a 50 4. Mais do que 50
	48. Indique, relativamente aos últimos 5 anos, a tendência de evolução do número de entidades com quem a organização teve relações de parceria.	Selecione uma opção. Lista: 1. Aumento 2. Estabilidade 3. Diminuição

		49. Indique o número de federações, plataformas, consórcios, redes de trabalho que a organização integrou em 2023.	Selecione um intervalo 1. 0 a 3 2. 4 a 10 3. 11 a 20 4. Mais do que 20
		50. Indique, relativamente aos últimos 5 anos, a tendência de evolução do número de federações, plataformas, consórcios ou redes de trabalho que a organização integrou.	Selecione uma opção Lista: 1. Aumento 2. Estabilidade 3. Diminuição
		51. A organização tem uma colaboração extensa e produtiva com outras organizações que trabalham na mesma área de atividade.	Escala de 1 a 6: 1 - Discordo totalmente 2 - Discordo Parcialmente 3 - Discordo Pouco 4 - Concordo Pouco 5 - Concordo Parcialmente 6 - Concordo Totalmente
		51. A organização ocupa papéis de liderança ativa em federações, plataformas, consórcios, redes de trabalho, que definem e pressionam determinadas "agendas" de maneira efetiva.	Escala de 1 a 6: 1 - Discordo totalmente 2 - Discordo Parcialmente 3 - Discordo Pouco 4 - Concordo Pouco 5 - Concordo Parcialmente 6 - Concordo Totalmente
		51. A organização é considerada um modelo em termos de colaboração e trabalho em equipe, e a sua notoriedade assim o demonstra.	Escala de 1 a 6: 1 - Discordo totalmente 2 - Discordo Parcialmente 3 - Discordo Pouco 4 - Concordo Pouco 5 - Concordo Parcialmente 6 - Concordo Totalmente
<u>II) Identificar e priorizar áreas de interesse e necessidades formativas</u>			
II) Identificar e priorizar áreas de interesse e necessidades formativas das OSC do distrito do Porto.	G. Formação	52. Eleja desta os principais problemas que afetam a sua organização.	Selecione no máximo 07 opções. Lista: 1. Grave situação financeira 2. Dificuldades de financiamento 3. Falta de apoio financeiro do governo 4. Dificuldades em obter apoios empresariais 5. Muitos membros/associados que não pagam quotas 6. Dificuldades na elaboração de candidaturas 7. Falta de conhecimentos de Marketing/angariação de fundos 8. Falta de conhecimentos de gestão 9. Falta de pessoal qualificado 10. Direção estatutária ausente

			<ul style="list-style-type: none"> 11. Dificuldade de articulação entre a direção técnica e a direção estatutária 12. Dificuldade em atrair pessoas novas para os órgãos sociais 13. Conflitos internos 14. Desmotivação dos recursos humanos 15. Dificuldades na integração do voluntariado 16. Falta de utentes/clientes 17. Elevada concorrência de serviços públicos 18. Elevada concorrência de serviços privados 19. Problemas cada vez mais complexos na comunidade/utentes 20. Desajustamento das políticas públicas 21. Instalações desadequadas 22. Outro
		53. Quais são os formatos de formação preferidos e que mais se adequam aos elementos do órgão executivo? (Direção estatutária, Conselho de Administração, mesa administrativa ou outra designação)?	<p>Selecione a opção que mais se aplica</p> <p>Lista:</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. Presencial 2. Online 3. Misto (Blended Learning) 4. outro
		54. Quais são os dias/horários de formação preferidos e que mais se adequam aos elementos do órgão executivo? (Direção estatutária, Conselho de Administração, mesa administrativa ou outra designação)?	<p>Selecione a opção que mais se aplica</p> <p>Lista:</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. Dias de semana – horário laboral; 2. Dias de semana – horário pós-laboral; 3. Fins de semana
		55. Quais são os tipos de formação preferidos e que mais se adequam aos elementos do órgão executivo? (Direção estatutária, Conselho de Administração, mesa administrativa ou outra designação)	<p>Selecione no máximo 3 opções</p> <p>Lista:</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. Conferências, jornadas, seminários; 2. Workshops de curta duração; 3. Cursos de média e longa duração; 4. Peer to Peer (aprendizagem entre pares); 5. Programas de mentoria 6. Outro
		56. Quais são as principais áreas de interesse e necessidades formativas dos elementos do órgão executivo?	<p>Selecione no máximo 5 opções</p> <p>Lista:</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. Governança e Compliance (Boas práticas de gestão) 2. Direção e gestão estratégica 3. Gestão Financeira 4. Angariação de fundos 5. Elaboração de candidaturas 6. Marketing e Comunicação

		<ul style="list-style-type: none"> 7. Advocacy e influência de políticas públicas 8. Gestão de Pessoas 9. Gestão de voluntariado 10. Direito laboral 11. Código de conduta 12. Diversidade, equidade e inclusão 13. Sustentabilidade e ESG (Environmental, social and governance) 14. Monitorização e avaliação de impacto 15. Transparência e prestação de contas 16. Gestão da qualidade 17. Trabalho em rede 18. Metodologias participativas de mobilização comunitária 19. Metodologias de desenho de projetos 20. Habilidades para a intervenção social 21. Novas tecnologias para a participação social 22. Tecnologias de Informação (utilização de ferramentas digitais) 23. outro
	57. A organização tem trabalhadores assalariados técnicos?	<p>Selecione uma opção</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. Sim 2. Não
	58. Quais são os formatos de formação preferidos e que mais se adequam aos trabalhadores assalariados técnicos?	<p>Selecione a opção que mais se aplica</p> <p>Lista:</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. Presencial 2. Online 3. Misto (Blended Learning) 4. Outro
	59. Quais são os dias/horários de formação preferidos e que mais se adequam aos trabalhadores assalariados técnicos	<p>Selecione a opção que mais se aplica</p> <p>Lista:</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. Dias de semana – horário laboral; 2. Dias de semana – horário pós-laboral; 3. Fins de semana
	60. Quais são os tipos de formação preferidos e que mais se adequam aos trabalhadores assalariados técnicos?	<p>Selecione no máximo 3 opções</p> <p>Lista:</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. Conferências, jornadas, seminários; 2. Workshops de curta duração 3. Cursos de média e longa duração 4. Peer to Peer (aprendizagem entre pares)

		<p>5. Programas de mentoria</p> <p>6. outro</p>
	<p>61. Quais são as principais áreas de interesse e necessidades formativas dos trabalhadores assalariados técnicos?</p>	<p>Selecione no máximo 5 opções</p> <p>Lista:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Governança e Compliance (Boas práticas de gestão) 2. Direção e gestão estratégica 3. Gestão Financeira 4. Angariação de fundos 5. Elaboração de candidaturas 6. Marketing e Comunicação 7. Advocacy e influência de políticas públicas 8. Gestão de Pessoas 9. Gestão de voluntariado 10. Direito laboral 11. Código de conduta 12. Diversidade, equidade e inclusão 13. Sustentabilidade e ESG (Environmental, social and governance) 14. Monitorização e avaliação de impacto 15. Transparência e prestação de contas 16. Gestão da qualidade 17. Trabalho em rede 18. Metodologias participativas de mobilização comunitária 19. Metodologias de desenho de projetos 20. Habilidades para a intervenção social 21. Novas tecnologias para a participação social 22. Tecnologias de Informação (utilização de ferramentas digitais) 23. outros
	<p>62. A organização tem trabalhadores assalariados administrativos ou operacionais?</p>	<p>Selecione uma opção</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sim 2. Não
	<p>63. Quais são os formatos de formação preferidos e que mais se adequam aos trabalhadores assalariados administrativos ou operacionais?</p>	<p>Selecione a opção que mais se aplica</p> <p>Lista:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Presencial 2. Online 3. Misto (Blended Learning) 4. Outro
	<p>64. Quais são os dias/horários de formação preferidos e que mais se adequam aos trabalhadores</p>	<p>Selecione a opção que mais se aplica</p> <p>Lista:</p>

	assalariados administrativos ou operacionais?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dias de semana – horário laboral; 2. Dias de semana – horário pós-laboral; 3. Fins de semana
	65. Quais são os tipos de formação preferidos e que mais se adequam aos trabalhadores assalariados administrativos ou operacionais?	<p>Selecione no máximo 3 opções</p> <p>Lista:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Conferências, jornadas, seminários 2. Workshops de curta duração 3. Cursos de média e longa duração 4. Peer to Peer (aprendizagem entre pares) 5. Programas de mentoria 6. Outro
	66. Quais são as principais áreas de interesse e necessidades formativas dos trabalhadores assalariados administrativos ou operacionais?	<p>Selecione no máximo 5 opções</p> <p>Lista:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Governança e Compliance (Boas práticas de gestão) 2. Direção e gestão estratégica 3. Gestão Financeira 4. Angariação de fundos 5. Elaboração de candidaturas 6. Marketing e Comunicação 7. Advocacy e influência de políticas públicas 8. Gestão de Pessoas 9. Gestão de voluntariado 10. Direito laboral 11. Código de conduta 12. Diversidade, equidade e inclusão 13. Sustentabilidade e ESG (Environmental, social and governance) 14. Monitorização e avaliação de impacto 15. Transparência e prestação de contas 16. Gestão da qualidade 17. Trabalho em rede 18. Metodologias participativas de mobilização comunitária 19. Metodologias de desenho de projetos 20. Habilidades para a intervenção social 21. Novas tecnologias para a participação social 22. Tecnologias de Informação (utilização de ferramentas digitais) 23. outros
	67. A organização tem trabalhadores voluntários?	<p>Selecione uma opção</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sim 2. Não

	<p>68. Quais são os formatos de formação preferidos e que mais se adequam aos voluntários (excluindo os elementos dos órgãos sociais)?</p>	<p>Selecione a opção que mais se aplica</p> <p>Lista:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Presencial 2. Online 3. Misto (Blended Learning) 4. Outro
	<p>69. Quais são os dias/horários de formação preferidos e que mais se adequam aos voluntários</p>	<p>Selecione a opção que mais se aplica</p> <p>Lista:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dias de semana – horário laboral; 2. Dias de semana – horário pós-laboral; 3. Fins de semana
	<p>70. Quais são os tipos de formação preferidos e que mais se adequam aos voluntários?</p>	<p>Selecione no máximo 3 opções</p> <p>Lista:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Conferências, jornadas, seminários 2. Workshops de curta duração 3. Cursos de média e longa duração 4. Peer to Peer (aprendizagem entre pares) 5. Programas de mentoria 6. outros
	<p>71. Quais são as principais áreas de interesse e necessidades formativas voluntários?</p>	<p>Selecione no máximo 5 opções</p> <p>Lista:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Governança e Compliance (Boas práticas de gestão) 2. Direção e gestão estratégica 3. Gestão Financeira 4. Angariação de fundos 5. Elaboração de candidaturas 6. Marketing e Comunicação 7. Advocacy e influência de políticas públicas 8. Gestão de Pessoas 9. Gestão de voluntariado 10. Direito laboral 11. Código de conduta 12. Diversidade, equidade e inclusão 13. Sustentabilidade e ESG (Environmental, social and governance) 14. Monitorização e avaliação de impacto 15. Transparência e prestação de contas 16. Gestão da qualidade 17. Trabalho em rede 18. Metodologias participativas de mobilização comunitária 19. Metodologias de desenho de projetos 20. Habilidades para a intervenção social

		21. Novas tecnologias para a participação social 22. Tecnologias de Informação (utilização de ferramentas digitais) 23. outros
--	--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

72. Tem algo a acrescentar que não tenha sido coberto pelo inquérito, nomeadamente no que se refere às necessidades de capacitação e formação e mentoria da organização?

Fecho do inquérito

Chegamos ao fim do nosso inquérito. Queremos agradecer-lhe a disponibilidade que teve para colaborar com o nosso estudo.



porto.ucp.pt/ates

Uma iniciativa de:

