

UNIVERSIDADE DE LISBOA
Instituto Superior de Economia e Gestão



UNIVERSIDADE
DE LISBOA



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

ORIENTAÇÃO PARA O IMPACTO SOCIAL
Dinâmicas de Desenvolvimento em Organizações do Terceiro Setor

Rosa Maria Matos Ferreira

Orientadoras: Professora Doutora Marta Pedro Varanda, ISEG - Instituto Superior de Economia e Gestão
Professora Doutora Ana Margarida Madureira Simaens, Iscte - Instituto Universitário de Lisboa

Tese especialmente elaborada para a obtenção do grau de Doutor em
Sociologia Económica e das Organizações

UNIVERSIDADE DE LISBOA
Instituto Superior de Economia e Gestão

ORIENTAÇÃO PARA O IMPACTO SOCIAL
Dinâmicas de Desenvolvimento em Organizações do Terceiro Setor

Rosa Maria Matos Ferreira

Orientadoras: Professora Doutora Marta Pedro Varanda, ISEG - Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa
Professora Doutora Ana Margarida Madureira Simaens, Iscte - Instituto Universitário de Lisboa

Tese especialmente elaborada para a obtenção do grau de Doutor em
Sociologia Económica e das Organizações

Júri: Presidente:
Doutor Nuno João de Oliveira Valério, Professor Catedrático e Presidente do Conselho Científico, Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa

Vogais:
Doutora Cristina Clara Ribeiro Parente, Professora Associada com Agregação, Faculdade de Letras da Universidade do Porto

Doutor Pedro Luís Pereira Verga Matos, Professor Associado com Agregação, Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa

Doutora Silvia Maria Dias Ferreira, Professora Auxiliar, Faculdade de Economia da Universidade do Coimbra

Doutora Marta Pedro Varanda, Professora Auxiliar, Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa

Doutora Mónica Catarina do Adro Lopes, Investigadora no Centro de Estudos Sociais, Faculdade de Economia da Universidade do Coimbra

Agradecimentos

À Professora Doutora Marta Pedro Varanda, do ISEG - Instituto Superior de Economia e Gestão, da Universidade de Lisboa, por ter supervisionado o meu trabalho, e à Professora Doutora Ana Margarida Madureira Simaens, do Iscte - Instituto Universitário de Lisboa, pela coorientação.

À minha família, pelo constante apoio para completar esta jornada, em especial aos meus pais. Ao Alberto, pelo incentivo a lançar-me neste empreendimento. À Luzia e ao António, por terem aceitado esta oportunidade e os inúmeros desafios inerentes para aprendermos e crescermos juntos com alegria e esperança.

A todas as organizações do Vale de Alcântara, em Lisboa, que partilharam as suas perspetivas e experiência e a todos os informadores dos três estudos de caso recolhidos para esta investigação, a ACA - Associação Conversa Amiga, a CRESCER - Associação de Intervenção Comunitária e a ONV - Operação Nariz Vermelho.

A todas as pessoas agentes de transformação social que, pelo seu esforço, paixão e resiliência, em diferentes quadrantes e lugares do mundo, estimularam as minhas ideias e moldaram as minhas escolhas, e a quem serei sempre imensamente grata.

Resumo

Esta tese analisa a orientação para o impacto social com uma ênfase nas condições críticas e práticas distintivas do seu desenvolvimento nas organizações do Terceiro Setor. A tendência para o impacto social assume uma crescente importância no debate académico. Esta tese argumenta que a orientação para o impacto social tem um carácter dinâmico e características que ainda não foram reveladas pelas teorias do impacto e conceitos de orientação estratégica, propondo que os avanços verificados nas teorias organizacionais completam um quadro de análise potencialmente capaz de explorar estes processos e contribuir para a construção de um quadro teórico sobre o seu desenvolvimento. A estratégia metodológica, de natureza qualitativa, combina uma perspectiva interpretativa e abordagens indutivas e dedutivas. A construção de três estudos de caso, realizados no Vale de Alcântara, na cidade de Lisboa, com recurso a entrevistas semiestruturadas e observação empírica, apoia a apresentação das perspectivas, atores e processos envolvidos. As experiências estudadas permitem destacar regularidades de comportamento e princípios subjacentes através de uma análise cruzada.

Os resultados mostram que o desenvolvimento de uma orientação para o impacto, que se define como uma visão e cultura organizacional, expressas pelo pensamento, intenção e princípios de abordagem à geração de impacto, e que congregam e alinham os membros da organização e os guiam na ação de criação de valor para a sociedade, emerge de uma intencionalidade de impacto, da identidade e do propósito organizacional, e obedece a padrões de comportamento. As condições organizacionais determinantes são: integração no contexto, visão de impacto, cultura organizacional, estrutura de governação e liderança, capital humano, desenho organizacional e coordenação interfuncional, procedimentos e práticas. São distintivas as práticas de governação e liderança, de administração e finanças, e de comunicação interna, bem como de relações externas, avaliação e aprendizagem, evidenciando o papel crítico dos líderes na criação de identidade e cultura organizacional. Além das implicações teóricas, estes resultados têm ainda implicações práticas ao fornecerem um quadro de referência para promover uma orientação para o impacto social e reforçar o contributo das organizações para a criação sustentada de valor para a sociedade.

Abstract

This thesis examines social impact orientation with an emphasis on the critical conditions and distinctive practices of its development in Third Sector organizations. The trend towards social impact has growing importance in academic research. This thesis argues that social impact orientation has a dynamic character and characteristics that have yet to be revealed by impact theories and strategic orientation concepts, suggesting that advances in organizational theories will complete a set of concepts and theories potentially capable of exploring these processes and contribute to building a theoretical framework regarding its development. The methodological strategy, which is qualitative in nature, combines an interpretive perspective and an inductive and deductive approach. The construction of three case studies, collected in Vale de Alcântara, in the city of Lisbon, using semi-structured interviews and empirical observation, supports the presentation of the multiple perspectives, actors and processes involved. The studied experiences make it possible to highlight behavioural regularities and underlying generic principles through cross-examination.

Results show that the development of a social impact orientation, defined as an organizational vision and culture, expressed by the thinking, intention and principles of the approach to impact generation, which bring together and align organization members and guide them in their actions to create value for society, emerges from an intentionality of impact, identity and organizational purpose, and follows behavioural patterns. The determining organizational conditions are as follows: integration in the context, impact vision, organizational culture, governance structure and leadership, human capital, organizational design and cross-functional coordination, procedures and practices. Distinctive practices are linked to governance and leadership, administration and finance, and internal communications, as well as external relations, assessment and learning, highlighting the critical role of leaders in shaping organizational identity and culture. Besides theoretical implications, these results also have practical implications, as they provide a frame of reference to promote a social impact orientation and strengthen the contributions of organizations to the sustained creation of value for society.

Índice

Agradecimentos	1
Resumo	2
Abstract	3
Índice	4
Índice de Figuras	9
Índice de Tabelas e Quadros	10
Índice de Gráficos	11
Lista de Abreviaturas e Acrónimos	12
Lista de Palavras-chave / Keywords	13
 Capítulo 1. Introdução	 14
 Capítulo 2. Orientação para o Impacto Social	 29
2.1. Definindo impacto social	30
2.2. Modelos de impacto social	38
2.2.1. Teoria do impacto social	39
2.2.2. Modelo lógico de impacto social	41
2.2.3. Modelo de impacto social	44
2.3. Avaliação de impacto	46
2.3.1. Definindo avaliação de impacto	48
2.3.2. Abordagens e métodos de avaliação de impacto	51
2.3.3. Os múltiplos propósitos da avaliação	57
2.4. Gestão com enfoque no impacto	63
2.5. Orientação para o impacto social - um constructo emergente	75
2.5.1. Orientação para o mercado	76
2.5.2. Orientação para a aprendizagem	82
2.5.3. Orientação para a sociedade	84
2.6. Identidade, adaptação e identificação organizacional, e a orientação para o impacto social	87
2.6.1. Identidade organizacional	88
2.6.2. Adaptação organizacional	93
2.6.3. Identificação organizacional	99
Conclusões	103
 Capítulo 3. Metodologia	 106
3.1. Desenho metodológico	111
3.1.1. Seleção de casos de estudo	113
3.1.2. Métodos de recolha de dados	118
3.2. Recolha de dados	121
3.3. Processamento de dados e análise	125

3.4. Riscos e limitações da metodologia	129
Conclusões.....	131
Capítulo 4. A Perspetiva das Organizações do Vale de Alcântara	133
4.1. Enfoque no impacto social	134
4.2. Fatores que favorecem uma focalização na geração de impacto social	139
4.3. Práticas organizacionais que potenciam a geração de impacto social.....	148
4.4. Limitações e obstáculos a uma prática de focalização no impacto	165
Conclusões.....	169
Capítulo 5. Estudo de Caso “ACA - Associação Conversa Amiga”	173
5.1. A ACA e o seu percurso.....	175
5.2. Enfoque no impacto social	184
5.2.1. <i>O conceito de impacto social na organização</i>	184
5.2.2. <i>Beneficiários diretos da prática de impacto</i>	185
5.2.3. <i>Impacto social desejado</i>	186
5.2.4. <i>Sede de definição do impacto social desejado</i>	188
5.2.5. <i>Ações impulsionadoras do impacto social desejado</i>	189
5.2.6. <i>Condições organizacionais determinantes para uma focalização na geração de impacto social</i>	195
5.2.7. <i>Avaliação e gestão do impacto social</i>	203
5.2.8. <i>Natureza do impacto social gerado</i>	211
5.3. A orientação organizacional para a geração de impacto social	213
5.3.1. <i>Noção de orientação organizacional para o impacto social</i>	213
5.3.2. <i>Estádio de desenvolvimento</i>	214
5.3.3. <i>Fonte da orientação organizacional para o impacto social</i>	215
5.4. Condições organizacionais determinantes para o desenvolvimento de uma orientação para o impacto social	216
5.4.1. <i>Governança e liderança</i>	217
5.4.2. <i>Recursos humanos</i>	217
5.4.3. <i>Recursos e infraestrutura física</i>	219
5.4.4. <i>Coordenação interfuncional</i>	221
5.4.5. <i>Processos e procedimentos</i>	224
5.4.6. <i>Cultura organizacional</i>	225
5.5. Práticas organizacionais distintivas do desenvolvimento de uma orientação para o impacto	227
5.5.1. <i>Governança e liderança</i>	227
5.5.2. <i>Administração e finanças</i>	229
5.5.3. <i>Comunicação interna</i>	234
Conclusões.....	236
Capítulo 6. Estudo de Caso “CRESCER – Associação de Intervenção Comunitária”	239
6.1. A CRESCER e o seu percurso.....	241
6.2. Enfoque no impacto social	249

6.2.1. O conceito de impacto social na organização	249
6.2.2. Beneficiários diretos da prática de impacto	251
6.2.3. Impacto social desejado	252
6.2.4. Sede de definição do impacto social desejado	253
6.2.5. Ações impulsionadoras do impacto social desejado	254
6.2.6. Condições organizacionais determinantes para uma focalização na geração de impacto social	257
6.2.7. Avaliação e gestão do impacto social.....	268
6.2.8. Natureza do impacto social gerado	275
6.3. A orientação organizacional para a geração de impacto social	277
6.3.1. Noção de orientação organizacional para o impacto	277
6.3.2. Estádio de desenvolvimento	278
6.3.3. Fonte da orientação organizacional para o impacto	279
6.4. Condições determinantes para o desenvolvimento de uma orientação para o impacto	280
6.4.1. Meio envolvente contextual.....	280
6.4.2. Governança e liderança.....	281
6.4.3. Recursos humanos	282
6.4.4. Recursos e infraestrutura física	283
6.4.5. Desenho organizacional	284
6.4.6. Coordenação interfuncional	285
6.4.7. Processos e procedimentos	286
6.4.8. Cultura organizacional.....	287
6.5. Práticas organizacionais distintivas do desenvolvimento de uma orientação para o impacto	288
6.5.1. Governança e liderança.....	289
6.5.2. Administração e finanças.....	292
6.5.3. Comunicação interna.....	298
6.5.4. Comunicação e relações externas	301
Conclusões.....	302
Capítulo 7. Estudo de Caso “ONV - Operação Nariz Vermelho”	307
7.1. A ONV e o seu percurso.....	309
7.2. Enfoque no impacto social	315
7.2.1. O conceito de impacto social na organização	316
7.2.2. Beneficiários diretos da prática de impacto	317
7.2.3. Impacto social desejado.....	318
7.2.4. Sede de definição do impacto social desejado.....	320
7.2.5. Ações impulsionadoras do impacto social desejado	321
7.2.6. Condições organizacionais determinantes para uma focalização na geração de impacto social	324
7.2.7. Avaliação e gestão do impacto social.....	328
7.2.8. Natureza do impacto social gerado	332
7.3. A orientação organizacional para a geração de impacto social	339
7.3.1. Noção de orientação organizacional para o impacto	339

7.3.2. <i>Estádio de desenvolvimento</i>	340
7.3.3. <i>Fonte da orientação organizacional para o impacto</i>	341
7.3.4. <i>Efeitos da orientação organizacional para o impacto</i>	342
7.4. Condições determinantes para o desenvolvimento de uma orientação para o impacto	343
7.4.1. <i>Aspirações organizacionais</i>	343
7.4.2. <i>Governança e liderança</i>	345
7.4.3. <i>Recursos humanos</i>	350
7.4.4. <i>Coordenação interfuncional</i>	352
7.5. Práticas organizacionais distintivas do desenvolvimento de uma orientação para o impacto	354
7.5.1. <i>Administração e finanças</i>	354
7.5.2. <i>Comunicação interna</i>	358
7.5.3. <i>Monitorização e avaliação</i>	360
7.5.4. <i>Comunicação e relações externas</i>	362
7.5.5. <i>Aprendizagem organizacional</i>	365
Conclusões.....	366
Capítulo 8. Análise Comparativa de Estudos de Caso	370
8.1. Enfoque no impacto social	371
8.1.1. <i>O conceito de impacto social nas organizações</i>	371
8.1.2. <i>Focalização no impacto social</i>	373
8.1.3. <i>Condições organizacionais determinantes para uma focalização na geração de impacto social</i>	379
8.1.4. <i>Aplicação da avaliação de impacto social</i>	391
8.1.5. <i>Natureza do impacto social gerado</i>	398
8.2. A orientação organizacional para a geração de impacto social	403
8.2.1. <i>Emergência de uma noção de orientação organizacional para o impacto</i>	404
8.2.2. <i>Efeitos e origens de uma orientação organizacional para o impacto</i>	407
8.3. Condições determinantes para o desenvolvimento de uma orientação para o impacto	409
8.3.2. <i>Aspirações organizacionais</i>	410
8.3.1. <i>Meio envolvente contextual</i>	411
8.3.3. <i>Governança e liderança</i>	412
8.3.4. <i>Recursos humanos</i>	415
8.3.5. <i>Recursos e infraestrutura física</i>	418
8.3.6. <i>Desenho organizacional</i>	419
8.3.7. <i>Coordenação interfuncional</i>	421
8.3.8. <i>Processos e procedimentos</i>	423
8.3.9. <i>Cultura organizacional</i>	424
8.4. Práticas organizacionais distintivas do desenvolvimento de uma orientação para o impacto	426
8.4.1. <i>Governança e liderança</i>	426
8.4.2. <i>Administração e finanças</i>	429
8.4.3. <i>Comunicação interna</i>	433

8.4.4. Comunicação e relações externas	437
8.4.5. Monitorização e avaliação	438
8.4.6. Aprendizagem organizacional	440
Conclusões.....	441
Capítulo 9. Conclusões	444
9.1. Respostas à questão de investigação e implicações práticas	458
9.2. Limitações da investigação.....	470
9.3. Linhas para investigação futura.....	472
Anexos.....	474
Anexo 1 - Organizações do Terceiro Setor identificadas no Vale de Alcântara	474
Anexo 2 - Organizações do Vale de Alcântara entrevistadas em 2016/2017 (Primeira fase)	477
Anexo 3 - Exemplo de questões que guiaram as entrevistas semiestruturadas (Primeira fase)	479
Anexo 4 - Exemplo de Ficha do Diário de visitas.....	480
Anexo 5 - Exemplo de questões que guiaram as entrevistas semiestruturadas (Segunda fase)	483
Anexo 6 - Duração das entrevistas semiestruturadas realizadas nos estudos de caso (Segunda fase)	484
Anexo 7 - Sistema de categorias e subcategorias (Primeira fase)	485
Anexo 8 - Sistema de categorias e subcategorias (Segunda fase)	491
Anexo 9 - Projetos da ACA.....	497
Anexo 10 - Projetos da CRESCER	500
Anexo 11 - Áreas da ONV	507
Referências Bibliográficas	512

Índice de Figuras

Figura 1 - Ciclo de gestão do impacto..... 74

Figura 2 – Localização do Vale de Alcântara, na cidade de Lisboa..... 114

Índice de Tabelas e Quadros

Tabelas

Tabela 1 - Distribuição das organizações entrevistadas na primeira fase de investigação por Forma jurídica, Estatuto especial e Área	115
Tabela 2 - Número de entrevistas, entrevistados e visitas por caso de estudo	124
Tabela 3 - Efeitos gerados como resultado da ação das organizações	137
Tabela 4 - Capacidade de aprendizagem e mudança contínua; competências, experiência, potencial e comprometimento da gestão e dos profissionais.....	142
Tabela 5 - Competências organizacionais	145
Tabela 6 - Competências, experiência, potencial e comprometimento da Direção.....	146
Tabela 7 - Estrutura organizacional.....	147
Tabela 8 - Fatores que limitam uma focalização no impacto social.....	166
Tabela 9 - Limitações na aplicação de práticas que potenciem uma focalização na geração de impacto social	167

Quadros

Quadro 1 - Práticas de administração e finanças.....	14949
Quadro 2 - Práticas de gestão de recursos humanos.....	155
Quadro 3 - Práticas de prestação de serviços e desenvolvimento de projetos e atividades	156
Quadro 4 - Práticas de monitorização e avaliação.....	161
Quadro 5 - Práticas de comunicação e relações externas	164

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Fatores que favorecem uma focalização na geração de impacto social 140

Gráfico 2 - Práticas organizacionais que potenciam a geração de impacto social 149

Lista de Abreviaturas e Acrónimos

ACA	Associação Conversa Amiga
CAD/OCDE	Comité de Ajuda ao Desenvolvimento da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
CATR	Centro de Acolhimento Temporário para os Refugiados
CRESCER	CRESCER - Associação de Intervenção Comunitária
DGERT	Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho
IRS	Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares
IPSS	Instituições Particulares de Solidariedade Social
NPT	Nacionais de Países Terceiros
NPISA	Núcleo de Planeamento e Intervenção Sem-Abrigo
ONV	Operação Nariz Vermelho
PDCM	Plano de Desenvolvimento Comunitário da Mouraria
PIB	Produto Interno Bruto
PMAR Lx	Programa Municipal de Acolhimento de Refugiados na Cidade de Lisboa
RSI	Rendimento Social de Inserção
SICAD	Serviço de Intervenção nos Comportamentos Aditivos e nas Dependências
SNS	Serviço Nacional de Saúde
SROI	<i>Social Return on Investment</i> (Retorno Social do Investimento)
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação
UAPSA	Unidade de Atendimento a Pessoas Sem Abrigo
USAID	<i>United States Agency for International Development</i> (Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional)
VAB	Valor Acrescentado Bruto
VHC	Vírus da Hepatite C
VIH	Vírus da Imunodeficiência Humana

Lista de Palavras-chave / *Keywords*

Aprendizagem Organizacional / *Organizational Learning*
Cultura Organizacional / *Organizational Culture*
Desempenho Organizacional / *Organizational Performance*
Eficácia / *Effectiveness*
Eficiência / *Efficiency*
Impacto Social / *Social impact*
Liderança / *Leadership*
Monitorização e Avaliação / *Monitoring and Evaluation*
Organizações do Terceiro Setor / *Third Sector Organizations*
Orientação para a Sociedade / *Societal Orientation*
Orientação para o Impacto Social / *Social Impact Orientation*
Práticas Organizacionais / *Organizational Practices*
Produtos / *Outputs*
Recursos / *Inputs*
Resultados Indiretos / *Outcomes*
Transformação Social / *Social Transformation*

Capítulo 1. Introdução

O Terceiro Setor, que se enfoca na ação social e económica orientada para a criação de valor para a sociedade (Salamon *et al.*, 2014; Enjolras, 2015), tem-se preocupado com duas receitas poderosas. Desde o início dos anos 90, o mantra da prestação de contas e da responsabilização tem sido crescente, com financiadores, contribuintes, cidadãos preocupados e beneficiários a exigirem que as organizações sejam mais transparentes em relação à angariação de fundos e aos seus gastos, como são governadas e o que alcançaram com os recursos que lhes foram confiados (Ebrahim, 2003; Michael Edwards & Hulme, 1996; Jordan & van Tuijl, 2012; Kearns, 1996; Weisband & Ebrahim, 2007). Uma manifestação mais recente deste discurso tem-se centrado na prescrição do impacto e da demonstração de resultados das abordagens a problemas sociais complexos, tais como a pobreza e a desigualdade (Brest & Harvey, 2018; Crutchfield & Grant, 2012; Freireich & Fulton, 2009).

A tendência para o impacto no âmbito do Terceiro Setor tem vindo a assumir cada vez mais proeminência nos debates académicos, na formulação de políticas públicas e entre profissionais do setor. Esta atenção dada ao impacto, seguindo os passos dados pela prestação de contas, resulta, por um lado, do desenvolvimento institucional destas organizações, do desejo dos seus gestores de ganharem uma maior compreensão sobre os resultados e impacto das atividades (Costa & Pesci, 2016; Ebrahim & Rangan, 2014) e de um crescente managerialismo e profissionalização do setor, o que fez emergir a procura por regras administrativas comuns, incluindo o recurso a especialistas credenciados, como analistas e auditores (Ebrahim & Rangan, 2014). Por outro lado, o acesso ao financiamento, especialmente público, está cada vez mais vinculado a uma focalização na geração de impacto e a uma boa gestão financeira (Simsa *et al.*, 2014). Às organizações do Terceiro Setor, enquanto prestadoras de serviços e bens públicos, é solicitada, portanto, e cada vez mais, uma demonstração dos impactos que produzem, principalmente pelos financiadores, que querem saber se os seus fundos estão a fazer a diferença na resolução de problemas sociais e na criação de mudança social sustentável (Bornstein, 2007). Em concreto, os

financiadores exigem das organizações a apresentação de evidências sobre a aplicação de recursos e os resultados alcançados (Arvidson & Lyon, 2014). Outras pressões para uma maior focalização na geração de impacto e para a avaliação do impacto alcançado vêm de diferentes frentes: (1) uma viragem rumo à elaboração de políticas baseadas em evidências; (2) a necessidade de demonstrar um impacto significativo para obter financiamento público; (3) o aumento da competição por financiamento entre as organizações; (4) o aumento da procura de serviços por parte de quem deles precisa e (5) a necessidade das organizações expandirem as suas respostas sociais e aumentarem o impacto sistémico da sua ação (Aschari-Lincoln & Jacobs, 2018; Costa & Pesci, 2016; Harlock, 2013; Kameråde, 2015; Polonsky & Grau, 2008).

A relevância do managerialismo nas organizações do Terceiro Setor (Maier, Leitner, Meyer, & Millner, 2009) também tem contribuído para a tendência do impacto e da sua avaliação. A ineficiência ou a falta de controlo orientado para o desempenho já não são o problema central para muitas destas organizações, emergindo um novo tópico de gestão: a eficácia e o impacto. Estando as organizações do Terceiro Setor focadas no cumprimento de uma missão, o cerne das suas atividades pode ser atingido por um pensamento orientado para o impacto, pela avaliação e pelo controlo, que podem, portanto, ser vistos como o novo desafio para a gestão (Simsa *et al.*, 2014). A avaliação de impacto, em particular, tornou-se uma prática importante para as organizações, quer seja pelo imperativo de atender às expectativas externas de prestação de contas, de atrair apoio financeiro e outros tipos de suporte ou de obter uma melhor perspetiva sobre como otimizar as operações (Ebrahim, Battilana, & Mair, 2014; Ebrahim & Rangan, 2014; Molecke & Pinkse, 2017; Nicholls, 2009). Perante a expectativa de que as organizações do Terceiro Setor devem gerar mudança social e ter efeitos significativos sobre a vida das populações, especialmente as mais desfavorecidas, a demonstração e comprovação externa do impacto tornaram-se tão importantes quanto a saúde financeira das organizações (A. Nicholls, 2009).

No âmbito da investigação sobre as organizações sem fins lucrativos, existe uma longa tradição de trabalho na área do desempenho e da avaliação de impacto, apesar da diferença entre desempenho e impacto não ter sido suficientemente aprofundada e de ambos

termos serem por vezes usados, tanto na literatura teórica como teórico-prática, de forma ambivalente e inconsistente (Woerrlein & Scheck, 2016). O grande relevo da medição do desempenho para avaliar o sucesso das organizações (Barman, 2007; Greiling, 2008; Herman & Renz, 1999; Kanter & Summers, 1994; Paton, 2003) tem raízes nos sistemas tradicionais de gestão de informação com base em indicadores-chave de desempenho (os *Key performance indicators*, *KPI*, em inglês) dos anos 70 (Greiling, 2008). Para avaliar o sucesso - definido como o cumprimento dos objetivos organizacionais, com base na geração de resultados contabilizáveis e mensuráveis, os principais indicadores financeiros foram assim complementados por indicadores não financeiros. Este entendimento sobre o sucesso organizacional difere, no entanto, de uma conceção sobre o impacto, que deverá ser visto de uma perspetiva mais ampla e não está necessariamente conectado com a dimensão de sucesso, uma vez que existe sempre algum impacto, mas não necessariamente sucesso no cumprimento dos objetivos da organização (Schober & Rauscher, 2014).

No Terceiro Setor não há ainda acordo sobre o que é o impacto, nem como planeá-lo, geri-lo, avaliá-lo e revê-lo (NCVO, 2013), sendo frequentemente confundido com avaliação de impacto ou mesmo com desempenho. Também não existem entidades especializadas que fiscalizem a atividade do Terceiro Setor em termos da geração efetiva de impacto social, nem existe legislação específica que regule o campo da avaliação de impacto social (Hadad & Găucă, 2014), pelo que, não obstante as elevadas expectativas, tem sido difícil para estas organizações conhecer, comunicar e demonstrar o valor acrescentado e relevância do seu trabalho de uma forma consensualmente aceitável.

O impacto social tem sido conceptualizado na literatura com recurso a termos como valor social (Moss, Short, Payne, & Lumpkin, 2011; Santos, 2012), desempenho social (Husted & de Jesus Salazar, 2006; Mair & Marti, 2006; A. Nicholls, 2009), retorno social (Emerson, 2003), retorno social do investimento (Hall, Millo, & Barman, 2015) ou contabilidade social (A. Nicholls, 2009), que, embora semelhantes, representam constructos distintos, que nem sempre são claramente distinguidos (Maas & Liket, 2011a). Além disso, o impacto social tem sido estudado em domínios como a educação, saúde, sustentabilidade ambiental e pobreza, que podem ser difíceis de comparar (Izzo, 2013). Embora a amplitude

da terminologia represente um desafio para os investigadores que procuram aprofundar trabalhos relacionados com a sua investigação, após uma pesquisa eletrónica de artigos publicados entre 1996 e 2016 que abordaram o impacto social, Rawhouser (2019) notou dois padrões de destaque: a maioria (26 de 32) dos artigos de ética conceptualizam o impacto social em termos de “desempenho social corporativo” ou “desempenho social”, e a maioria (12 de 14) dos artigos de gestão de operações concentram-se no “impacto ambiental”, “desempenho ambiental” ou “eficiência ambiental”, sugerindo que a pesquisa nessas disciplinas alcançou um maior grau de consenso do que em outras. Entre os termos sinónimos amplamente usados na literatura, a presente investigação usa o termo impacto social por uma questão de consistência.

O impacto é conceptualizado por uma grande maioria de autores, adicional ou alternativamente, como um conceito amplo que pode ser generalizado em muitos setores diferentes, pelo que adotam uma abordagem multissetorial, como definido por Rawhouser (2019), o que envolve a avaliação de atividades e/ou resultados que são suficientemente genéricos para serem encontrados em vários setores. Em sentido oposto, outros autores conceptualizam o impacto social como um constructo de alcance médio que pode ser generalizado apenas a um setor específico, adotando uma abordagem unissetorial, que se concentra na mensuração de atividades ou resultados específicos de um setor (Rawhouser *et al.*, 2019). A adoção por uma esmagadora maioria dos artigos de uma abordagem multissetorial, sugere que os académicos tendem a ver o impacto social como um constructo generalizável que pode ser medido ou comensurado em vários contextos (Espeland & Stevens, 1998), e não como um constructo teórico de médio alcance comparável apenas entre organizações que operam em contextos muito semelhantes.

Têm sido feitas várias tentativas para avaliar a própria contribuição do Terceiro Setor para a vida social, económica e política, apesar da envergadura e desafios enfrentados por qualquer tentativa. Com efeito, as dificuldades começam nas próprias características do setor, que é heterogéneo e diversificado em relação a papéis e funções (Harlock, 2013), bem como formas jurídicas, estratégias de financiamento (Aschari-Lincoln & Jacobs, 2018) e impactos gerados (Simsa *et al.*, 2014). Outras dificuldades residem nas suas diferentes

denominações - tais como economia social e solidária, setor cooperativo e social, setor não lucrativo, terceiro setor, setor voluntário, entre outras - e de o setor assumir, na sua componente institucional, diferentes formas - tais como associações, misericórdias, fundações, associações mutualistas e cooperativas, entre outros tipos de entidades. Apesar desta diversidade, há um crescente consenso de que estas são: (1) organizações formais ou informais; (2) privadas (separadas do Estado), (3) autogovernadas; (4) de caráter voluntário; (5) total ou significativamente limitadas em termos de distribuição de qualquer superávit ou lucro (Salamon *et al.*, 2014). Os termos “organizações do Terceiro Setor” são empregues no contexto da presente investigação para se referir à componente institucional do Terceiro Setor em geral, a menos que um tipo específico de organização esteja em consideração.

Um esforço, em particular, feito para avaliar a contribuição do Terceiro Setor, a nível macro, para a vida social, económica e política foi capturado pelo “Índice da Sociedade Civil Global” da Universidade Johns Hopkins (Sokolowski & Salamon, 2004), que se baseou no conjunto ímpar de dados empíricos sobre instituições sem fins lucrativos gerados pelo “Projeto Comparativo do Setor Não Lucrativo da Universidade de Johns Hopkins”¹. Uma das dimensões deste índice mede o impacto das instituições sem fins lucrativos, utilizando um conjunto de quatro indicadores indiretos (*proxy*), dois deles relacionados com a função de prestação de serviços do setor (valor acrescentado para a economia e percentagem do emprego total em setores de serviços fundamentais) e dois relacionados com o seu papel representativo e expressivo (percentagem do emprego no Terceiro Setor dedicado a setores significativos e dimensão da participação em organizações). Outra tentativa importante para avaliar o impacto do Terceiro Setor ao nível societal pode ser encontrado no “Índice da Sociedade Civil” da CIVICUS², que tenta analisar a sociedade civil nos seus países-alvo em relação a cinco dimensões do impacto: (1) influência em políticas públicas; (2) responsabilização de empresas públicas e privadas; (3) resposta aos interesses sociais, (4) empoderamento dos cidadãos; e (5) atenção às necessidades da sociedade (Simsa *et al.*, 2014).

¹ ccss.jhu.edu/research-projects/comparative-nonprofit-sector-project/ (Acedido em 13 de Maio de 2020)

² www.civicus.org (Acedido em 11 de Junho de 2020)

As teorias económicas do Terceiro Setor têm-se centrado no papel destas organizações na prestação de serviços humanos que contribuem para o bem-estar e qualidade de vida, por auxiliarem na redução de problemas sociais como desemprego e dificuldade de acesso à educação, saúde, justiça e cultura (Anese *et al.*, 2018; Simsa *et al.*, 2014). Estas teorias vêm a oferta de bens públicos pelo Terceiro Setor e a própria emergência deste setor como resultado de uma procura por serviços que nem o mercado nem os governos podem oferecer devido a falhas que lhes são inerentes, ou seja, o problema do *free rider* no caso dos mercados e a necessidade de apoio da maioria no caso dos governos (Hansmann, 1980).

Muitos autores enfatizam a procura do Terceiro Setor por resultados múltiplos e complementares de benefício público e uma emergência das organizações deste setor como atores centrais na promoção do desenvolvimento social em muitas comunidades, prestando diretamente serviços muito necessários às populações, implicando-se no desenvolvimento comunitário, na defesa de causas, atuando tanto na defesa como na garantia de direitos (Rodrigues, 1998), promovendo iniciativas de preservação do património, incrementando o capital social e favorecendo comportamentos socialmente responsáveis (Anese *et al.*, 2018; Flynn & Hodgkinson, 2001; Mañas & de Medeiros, 2012; Mannarini *et al.*, 2018). As ações das organizações deste setor podem contribuir para a redução dos níveis de pobreza, fortalecendo a segurança, oferecendo oportunidades, propiciando o desenvolvimento de capacidades (Canavire-Bacarreza & Hanauer, 2013; Clements *et al.*, 2014; Ferraro & Hanauer, 2014), entre outras consequências.

Collis *et al.* (2003) destacam várias dimensões do impacto agregado do Terceiro Setor, nomeadamente as dimensões económica, social ou política, individual ou coletiva, geográfica (do local ao internacional) ou de temporalidade (do curto ao longo prazo). Segundo estes autores, o impacto económico tem recebido comparativamente mais atenção, com base na contribuição das organizações para o capital físico (terrenos, edifícios e ativos fixos) e para o capital financeiro (contribuição para o Produto Interno Bruto (PIB) e para o trabalho remunerado), havendo também um aumento de literatura dedicada ao impacto do setor nas comunidades e populações locais. Esta dimensão inclui a contribuição para o capital humano, definido pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico como

conhecimento, habilidades, competências e outros atributos adquiridos por um indivíduo ao longo do tempo e que são relevantes para a atividade económica, e para o capital cultural, entendido como normas de comunicação e comportamento que são transmitidas de uma geração para a seguinte (OECD, 1998).

Menor atenção tem sido dada à questão de como o Terceiro Setor pode ser uma fonte ou um impulsionador da inovação. Uma dessas tentativas foi feita por Greffe (2008), que enfatizou que as organizações do Terceiro Setor são espaços de liberdade e ação autónoma, onde voluntários e profissionais em parceria com outras partes interessadas estão em posição de responder com inovações macrossociais, tais como novas formas de organização ou abordagens em rede para resolver problemas públicos, bem como inovações microssociais, tais como novos serviços que as instituições existentes ou o mercado não fornecem. Simsa *et al.* (2014), no âmbito do projeto “A Contribuição do Terceiro Setor para o Desenvolvimento Socioeconómico da Europa”, destacam ainda que as organizações do Terceiro Setor estão em posição de gerar também atenção para os valores económicos ou sociais que o mercado de produção deixa de valorizar, como a integração social, o bem-estar ou o desenvolvimento sustentável.

Uma outra perspetiva sobre o impacto do Terceiro Setor enfatiza o papel das organizações deste setor como um espaço de mobilização social importante, participação cívica e política e contributo para o desenvolvimento da democracia (de Andrade Pinho, Guimarães, & Leal, 2010; Maguirre, Ruelas, & Torre, 2016; Tocqueville, 2000; Verba & Almond, 1963). Intimamente relacionada com esta linha de pensamento está a ênfase colocada no Terceiro Setor como um dos principais contribuidores para o capital social, ou seja, para as normas e redes de reciprocidade e confiança consideradas cruciais para a democracia e uma economia de mercado próspera (Castiglione *et al.*, 2008; Putnam *et al.*, 1994; Sivesind *et al.*, 2013). Howard e Gilbert (2008), por exemplo, encontram apoio empírico para o argumento tocquevilleano segundo o qual as pessoas com maiores níveis de envolvimento em organizações voluntárias também se envolvem mais em atos políticos, têm maior satisfação com a vida e mais confiança nos outros do que as pessoas sem esse envolvimento. As organizações do Terceiro Setor também desempenham um papel político

central, canalizando, articulando e defendendo os interesses e valores de indivíduos e grupos e participando em redes de políticas públicas ou grupos de pressão (Habermas, 2015; Sabatier, 1998). Um foco particular de atenção tem sido o impacto da participação em organizações do Terceiro Setor na intervenção dos cidadãos na esfera cívica. Tais organizações são vistas nesta literatura como agentes mobilizadores cruciais que envolvem e motivam os cidadãos (Green & Schwam-Baird, 2016; Rosenstone & Hansen, 1993). Nomeadamente no quadro da formulação de políticas europeias, o termo “cidadania ativa” tem sido amplamente utilizado, englobando temas centrais como comunidade, vida política e valores democráticos e enfatizando a importância da participação na sociedade (Mascherini *et al.*, 2009).

O papel das organizações do Terceiro Setor como atores económicos e o seu contributo a larga escala para o PIB e para o emprego é há muito destacado por investigadores, nomeadamente debruçados sobre cooperativas e organizações mutualistas (Chaves & Monzón, 2012; Monzon & Chaves, 2008). Este foi um enfoque central e conclusão do “Projecto Comparativo do Setor Não Lucrativo” da Universidade de Johns Hopkins, que se centrou nas organizações não lucrativas - um componente do Terceiro Setor que nem sempre é identificado como tendo um impacto económico significativo. Numerosos pesquisadores notaram a contribuição que um Terceiro Setor robusto pode dar à integração dos trabalhadores desfavorecidos (Davister *et al.*, 2004), à regeneração urbana (Jacobs, 1961) e ao desenvolvimento local em geral (OECD, 2019). Tem sido especialmente acentuada na literatura a capacidade das organizações do Terceiro Setor de vincularem objetivos económicos e sociais mediante, por exemplo, a criação de emprego para pessoas que, de outra maneira, têm dificuldades em obter trabalho (Grefe, 2008).

A investigação, especialmente sobre voluntariado, tem enfatizado uma perspetiva sobre os impactos do Terceiro Setor relacionados com os impactos que estas organizações têm diretamente naqueles que com elas colaboram. Assim, por exemplo, Rochester (2016), enfatiza os benefícios para os voluntários em termos de maior satisfação, realização pessoal, redes e relações sociais, habilidades, competências, desenvolvimento pessoal, reforço da empregabilidade, bem como melhoria da saúde mental e física e do bem-estar. Vários estudos

destacaram impactos positivos do voluntariado especialmente no estado de saúde física e mental dos indivíduos e em termos de satisfação geral com a vida (Ockenden, 2007; Simsa *et al.*, 2014). Por seu lado, Wilson (2000) identifica quatro áreas em que a investigação assinalou consequências positivas do trabalho voluntário: (1) cidadania (os voluntários são mais ativos politicamente e confiantes do que os não voluntários), (2) comportamento antissocial (ser voluntário mantém os jovens afastados de problemas), (3) saúde e bem-estar (os voluntários gozam de uma melhor saúde na velhice, têm melhor autoestima e autoconfiança e níveis mais elevados de satisfação geral com a vida) e (4) realização socioeconómica. Além disso, as organizações do Terceiro Setor oferecem um espaço para a integração de pessoas excluídas do mercado de trabalho e proporcionam experiência profissional a jovens, pessoas portadoras de deficiência e desempregadas de longa duração (Simsa *et al.*, 2014). Além do impacto nas comunidades e na segurança social, Ockenden (2007) destaca a importância do voluntariado para a inclusão social, qualidade de vida e saúde, bem como para o processo de aprendizagem ao longo da vida. Assim, participar e trabalhar voluntariamente numa organização do Terceiro Setor gera melhorias não só em termos de competências e de empregabilidade, mas também reforça a rede social, oferece possibilidades de apoio económico e social, empoderamento e integração. Têm sido igualmente estudados os efeitos positivos das organizações do Terceiro Setor nos seus trabalhadores remunerados, mostrando que os profissionais das organizações do Terceiro Setor expressam geralmente maior satisfação no trabalho e são mais intrinsecamente motivados do que os profissionais de entidades com fins lucrativos (Benz, 2005; Borzaga & Tortia, 2006).

Em Portugal, o Terceiro Setor desempenha não só importantes funções sociais, mas é também, de acordo com as conclusões do estudo “O sector não lucrativo português numa perspectiva comparada” (Franco *et al.*, 2005), uma força económica expressiva, pois contribui consideravelmente para o rendimento e para a despesa nacionais, sendo também um setor empregador significativo. Com efeito, de acordo com a Conta Satélite da Economia Social (INE, 2019), em 2016, o Valor Acrescentado Bruto (VAB) da Economia Social representou 3,0% do VAB da economia, e a Economia Social representou 5,3% das remunerações e do emprego total e 6,1% do emprego remunerado da economia nacional. O

mesmo estudo de Franco *et al.* (2005) mostra ainda que, com os seus mais de 250 000 trabalhadores, Portugal tem o setor de maior dimensão face a países europeus comparáveis, que, em média, as Organizações da Economia Social em Portugal empregam 5,2 trabalhadores remunerados por organização, um número ligeiramente superior à média da União Europeia a 27 membros, e que a sustentabilidade financeira das organizações sem fins lucrativos portuguesas depende sobretudo dos fundos públicos e das quotizações de associados, o que é indicativo do baixo nível de “mercantilização” do setor.

A ação do Terceiro Setor em Portugal procede de um universo muito diverso de entidades. O setor é constituído por cerca de 70 000 organizações de diferentes tipologias, dimensão e âmbitos de atuação (Franco, 2015; Franco *et al.*, 2005). Em 2013, a publicação em Portugal da Lei de Bases da Economia Social (Lei nº30/2013) veio enquadrar legalmente diversas entidades, tais como cooperativas, associações mutualistas, misericórdias, fundações, instituições particulares de solidariedade social (IPSS), associações que atuem no âmbito cultural, recreativo, do desporto e do desenvolvimento local, entidades abrangidas pelos subsectores comunitário e autogestionário do sector cooperativo e social, bem como outras entidades dotadas de personalidade jurídica, que respeitem os princípios orientadores da economia social. As IPSS englobadas neste enquadramento legal, e que são um tipo específico de organização considerado na presente investigação, corresponde às organizações que são

“constituídas por iniciativa de particulares, sem finalidade lucrativa, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos, que não sejam administradas pelo Estado ou por um corpo autárquico, para prosseguir, entre outros, com objetivos de apoio social à família, crianças e jovens, idosos e integração social e comunitária, mediante a concessão de bens e a prestação de serviços” (ISS, 2014: 4).

O serviço social, em particular, é a área de intervenção mais importante em Portugal, à semelhança de outros países do sul da Europa (Itália e Espanha), onde o setor não lucrativo tem, historicamente, substituído o Estado (Franco, 2015).

No âmbito do Terceiro Setor, o panorama português de desenvolvimento da agenda

de impacto teve um impulso assinalável na última década, destacando-se o papel determinante da Estratégia Europa 2020³, do Portugal 2020⁴ e da Iniciativa Portugal Inovação Social⁵, em particular, ao acentuarem o imperativo da avaliação de impacto através do princípio geral de “orientação para resultados”. Foram também significativas as iniciativas oriundas da sociedade civil, tais como o GRAIS - Grupo de Reflexão para a Avaliação do Impacto Social e as suas “Linhas de Orientação para Investidores e Financiadores Socialmente Responsáveis”⁶; o Programa Impacto Social⁷, o Grupo Impacto Social⁸; ou a própria existência da Sociedade Portuguesa de Avaliação (AVAL Portugal)⁹, a atuação da Associação Portuguesa de Avaliação de Impactes¹⁰, o MIES - Mapa de Inovação e Empreendedorismo Social¹¹, e a mais recente criação da Casa do Impacto¹². A focalização no impacto e na avaliação de impacto apoiada por estas e outras inúmeras iniciativas de promoção, divulgação e apoio à experimentação de abordagens e metodologias, geraram um interesse generalizado entre as organizações do Terceiro Setor em Portugal.

A adoção de práticas de planeamento, gestão e avaliação de impacto, colidem, no entanto, com os desafios que o Terceiro Setor apresenta a diversos níveis, nomeadamente de adequação e sustentabilidade das suas respostas sociais, aplicação de instrumentos e práticas de gestão, avaliação sistemática e sistémica da sua ação, gestão do conhecimento e aprendizagem estratégicas, trabalho em rede e parcerias, onde podemos realçar a necessidade sentida pelo próprio setor de desenvolver competências em falta de monitorização e avaliação de resultados e impactos e de aplicar mecanismos adequados de prestação de contas à sociedade, associados, trabalhadores e financiadores (Franco, 2015; Franco *et al.*, 2005). Em geral, no Terceiro Setor português, persistem práticas de definição de estratégias herméticas,

³ <https://www.adcoesao.pt/fundos/portugal-2020/portugal-2020-apresentacao/estrategia-europa-2020/> (Acedido a 7 de Setembro de 2020)

⁴ www.portugal2020.pt (Acedido a 7 de Setembro de 2020)

⁵ inovacaosocial.portugal2020.pt (Acedido a 7 de Setembro de 2020)

⁶ www.montepio.org/wp-content/uploads/2017/01/triptico-grais.pdf (Acedido a 11 de Junho de 2020)

⁷ impactosocial.pt (Acedido a 11 de Junho de 2020)

⁸ impactosocialportu.wix.com/impactosocialpt (Acedido a 15 de Junho de 2020)

⁹ avalportugal.wordpress.com (Acedido a 10 de Junho de 2020)

¹⁰ www.apai.org.pt (Acedido a 11 de Junho de 2020)

¹¹ www.mies.pt (Acedido a 11 de Junho de 2020)

¹² casadoimpacto.scml.pt (Acedido a 15 de Julho de 2020)

planos e processos que não evoluem em resposta a um contexto dinâmico e impedem as organizações de embarcar em processos de geração, teste e adaptação de soluções, abordagens, dinâmicas e relações novas, o que é, intrinsecamente, uma ação exploratória e incerta. O setor carece de modelos que apoiem uma atuação sistémica integradora da complexidade e de maximização da geração de valor social para a sociedade, e que reduzam o risco de intervenções erráticas e fragmentadas, de uma aplicação de competências e recursos de baixa eficácia, de configurações organizacionais pouco sólidas e, em última análise, de desconhecimento do impacto social gerado pelas próprias organizações.

Apesar da profusão de experiências de avaliação e de referenciais de apoio à adoção de uma prática de impacto, o Terceiro Setor em Portugal é um claro exemplo onde as organizações estão no estágio de busca e de exploração de conceitos e abordagens. As três organizações estudadas no âmbito da presente investigação apresentam características ilustrativas deste estágio de desenvolvimento, que não serão exclusivas das organizações que atuam na área em que se inserem - de Ação e Segurança Social (INE e CASES, 2016), nem do território onde predominantemente foram estudadas - o Vale de Alcântara, na cidade de Lisboa, mas que se supõem em sintonia com o panorama nacional do setor.

Neste sentido, um território como o Vale de Alcântara e as organizações deste setor e área que aí estão localizadas ou aí intervêm diretamente, reúnem três critérios principais para a realização desta investigação: (1) a aplicação de conceitos e abordagens à gestão do impacto tem sido feita de forma exploratória, sendo possível estudar os seus processos de construção e evolução; (2) as organizações representam diferentes etapas de desenvolvimento organizacional e de processos de desenvolvimento de um pensamento e comportamento orientados para a geração de impacto; (3) este espaço oferece uma diversidade de condições de contexto (sociais, económicas, culturais) que favorecem a análise das inter-relações entre as condições de contexto e dinâmicas organizacionais de orientação para o impacto. De acordo com estes critérios, os casos de estudo apresentam dinâmicas de gestão de impacto e de alinhamento organizacional para a geração de impacto sensivelmente diferentes. Com efeito, os casos de estudo representam experiências de desenvolvimento de um pensamento e ação coletiva focalizados na geração de impacto social

em fase de consolidação e expansão. Todos os casos refletem porém como a orientação para o impacto surge nas dinâmicas organizacionais quando as organizações estão motivadas por uma intencionalidade coletiva de alcançar uma visão de impacto social e cumprir um propósito e missão organizacional, sendo o desenvolvimento de tal orientação influenciado por um conjunto de condições organizacionais (fatores favoráveis) e práticas (formais e informais) distintivas, não sendo o grau de adoção de práticas de avaliação o fator único ou, forçosamente, o mais crítico.

A forma como a orientação para o impacto se desenvolve e evolui nas organizações do Terceiro Setor, parcialmente representada pelos estudos de casos selecionados para esta investigação, é discutida na análise de literatura, no Capítulo 2.

Esta investigação argumenta que a geração de impacto e o desenvolvimento de uma orientação para o impacto são um processo e têm um caráter dinâmico. As dinâmicas organizacionais de desenvolvimento de uma orientação para o impacto exibem características que ainda não foram reveladas. Esta investigação propõe que o avanço verificado nas teorias organizacionais complementa um quadro de análise potencialmente capaz de explorar estas dinâmicas. A presente investigação procura contribuir para uma melhor compreensão do funcionamento destes processos, tanto através dos cenários particulares de três estudos de caso, como através de uma discussão de como os mecanismos presentes nestes casos funcionam. Finalmente, esta investigação também oferece uma perspectiva e discussão adicionais sobre como os gestores destas organizações poderão fortalecer condições organizacionais e práticas favoráveis ao desenvolvimento de uma orientação para o impacto.

É usada nesta investigação uma abordagem das teorias do impacto, dos modelos de orientação estratégica e das teorias organizacionais como um quadro analítico e explicativo para o estudo do desenvolvimento de uma orientação para o impacto. A aplicação deste quadro aborda uma questão de investigação principal: *“Quais são as condições organizacionais determinantes e as práticas distintivas do desenvolvimento de uma orientação organizacional para o impacto em organizações do Terceiro Setor?”*.

Esta investigação baseia-se na análise de três estudos de caso (apoiados por uma etapa prévia de análise das interpretações sobre o impacto de um grande número de

organizações), os quais refletem três estádios e processos relativamente diferentes de desenvolvimento de uma orientação para o impacto que atuam em territórios comuns ou próximos. Para compreender os padrões presentes são considerados aspetos diferentes para efeitos de comparação. O fim último desta investigação é oferecer um ponto de referência que contribua para aprofundar a compreensão da orientação para o impacto como um processo organizacional evolutivo.

Esta tese avança após esta discussão introdutória para a apresentação, no Capítulo 2, do quadro teórico de impacto e ideias relacionadas dos modelos de orientação estratégica e das teorias organizacionais. Esta secção começa por oferecer uma perspetiva histórica do surgimento do tópico do impacto, uma definição de impacto e os diferentes termos usados na literatura, e a sua relação com a avaliação de impacto e com a gestão de impacto. É depois apresentada uma análise da emergência de uma conceção de orientação para o impacto, bem como os elementos de conceitos associados que apoiarão a definição proposta por esta investigação, bem como a sua aplicação prática, e uma compreensão das dinâmicas organizacionais, princípios subjacentes, fatores facilitadores e desafios ao desenvolvimento de uma orientação organizacional para o impacto no Terceiro Setor.

O Capítulo 3 apresenta a estratégia metodológica aplicada pela investigação. Este capítulo expõe e argumenta como uma abordagem qualitativa é a mais adequada para os propósitos desta investigação. É então apresentada a estratégia metodológica, assente na combinação de uma perspetiva interpretativa e das abordagens indutiva e dedutiva, casos de estudo e análise de dados empíricos, e é discutida a seleção dos métodos de recolha de dados - entrevistas semiestruturadas e observação empírica, pontualmente participante. Finalmente, é apresentado o quadro e estrutura para a análise de dados e para a análise comparativa e transversal dos estudos de caso. Este capítulo refere as questões éticas patentes na realização desta investigação e, finalmente, analisa as dificuldades e limitações desta abordagem metodológica.

O Capítulo 4 analisa as perspetivas sobre o impacto de organizações do Terceiro Setor do Vale de Alcântara, que foram pesquisadas na fase exploratória da investigação no mesmo contexto geográfico onde posteriormente foram estudados três casos. Os Capítulos

5, 6 e 7 apresentam os três estudos de caso, os quais incluem uma descrição e análise de evidências empíricas de processos de aplicação de um enfoque na geração de impacto social e de desenvolvimento de uma orientação para o impacto, elencando as condições organizacionais determinantes (fatores favoráveis), desafios e práticas (formais e informais) distintivas desta orientação, tal como foram evidenciados especificamente pelos atores em cada caso estudado. O Capítulo 8 apresenta uma análise cruzada dos casos de estudo, analisando semelhanças e diferenças, com o objetivo de identificar tanto padrões comuns em relação às dinâmicas de desenvolvimento como de analisar os mecanismos subjacentes.

O capítulo final, dedicado às conclusões, resume os principais argumentos e perspectivas de cada capítulo. São também analisadas as respostas que os resultados da investigação oferecem à questão de investigação, sendo referidos resultados adicionais desta investigação relevantes para uma melhor compreensão das perspectivas anteriores. Esta secção também analisa a aplicabilidade ao estudo dos processos de desenvolvimento de uma orientação para o impacto, bem como as limitações, de um quadro analítico que combine contributos de teorias do impacto e ideias relacionadas dos modelos de orientação estratégica com os avanços verificados nas teorias organizacionais. Finalmente, são destacadas as principais implicações teóricas e práticas deste trabalho de investigação para o fortalecimento das organizações do Terceiro Setor, visando o desenvolvimento de uma orientação para o impacto, bem como as principais linhas de interesse para investigação futura.

Capítulo 2. Orientação para o Impacto Social

Introdução

Apesar de o impacto se ter tornado uma palavra na moda e da profusão de iniciativas dedicadas ao seu estudo e promoção da sua adoção, nomeadamente da prática de avaliação e gestão de impacto, diversos autores argumentam que o impacto social é uma construção social (Berger & Luckmann, 1966) que é pouco clara, sem uma definição consensual, resultando em discricionariedade sobre como o impacto é avaliado e demonstrado (Arvidson & Lyon, 2014; Gibbon & Dey, 2011; Lautermann, 2013; MacIndoe & Barman, 2013; Polonsky & Grau, 2011).

Perante o debate sobre como definir este constructo teórico complexo e difícil, mais recentemente, Rawhouser *et al.* (2019) conceptualizaram o impacto social de uma maneira ampla. Com base na definição apresentada por Stephan *et al.* (2016), Rawhouser *et al.* (2019) definiram o impacto social como resultados benéficos resultantes de comportamento pró-social que são usufruídos pelos alvos pretendidos desse comportamento e/ou pela comunidade mais ampla de indivíduos, organizações e/ou ambientes. Esta definição é suficientemente ampla para abranger as abordagens mais atuais ao estudo do impacto social (Austin *et al.*, 2006; Choi & Majumdar, 2014), embora reconhecendo que o impacto social abrange muitos fenómenos diferentes (Stephan *et al.*, 2016) e populações-alvo (Datta & Gailey, 2012), tanto nas gerações atuais como futuras (Agle *et al.*, 2008). Esta perspetiva captura sinteticamente os elementos centrais dos principais modelos teóricos sobre impacto social considerados para esta investigação e que serão analisados no presente enquadramento teórico, especialmente a Teoria do impacto social de Latané (1981), o Modelo lógico de impacto (Ebrahim & Rangan, 2014) e o Modelo de impacto social de Onyx (2014). Estes modelos apoiarão a análise das múltiplas dimensões e complexidade dos processos de geração de impacto e dos pressupostos para uma prática organizacional com um enfoque no impacto social (em que se enquadra uma das suas várias etapas centrais aqui destacada - a

avaliação de impacto) e deverão oferecer uma base essencial para abordar e integrar perspectivas tais como “gestão orientada por resultados” (Wholey, 2001; Woerrlein & Scheck, 2016), “pensamento orientado para o impacto” (Simsa *et al.*, 2014) ou orientação estratégica (nomeadamente, orientação para o mercado, orientação para a aprendizagem e a orientação para a sociedade de Duque-Zuluaga & Schneider (2008)). As teorias organizacionais, e em particular as noções de identidade, adaptação e identificação organizacional, serão também mobilizadas para uma compreensão dos processos de desenvolvimento de uma orientação para o impacto, assumindo a centralidade de um alinhamento entre identidade e ação organizacional (King *et al.*, 2011) para a continuidade organizacional e a maximização do propósito e missão social.

Para o desenho desta análise da literatura, o presente capítulo apresenta os principais elementos da literatura académica e prática sobre impacto e avaliação de impacto social e os propósitos, desafios e dificuldades das suas abordagens e métodos, diferentes perspectivas sobre a gestão do impacto e de uma prática focada no impacto, bem como as ideias e trabalhos que podem ser considerados pontos de partida para guiar uma compreensão das dinâmicas inerentes a um processo de desenvolvimento de uma orientação organizacional para o impacto no Terceiro Setor. Esta análise pretende estabelecer o quadro conceptual e a linguagem para analisar os dados empíricos sobre as perspectivas das organizações do Vale de Alcântara abordadas, bem como as dinâmicas presentes nos três estudos de caso desta investigação. Para esse fim, as ideias dos autores sobre impacto social são revistas e complementadas com as contribuições dos principais autores no campo da avaliação de impacto social, bem como ideias relacionadas dos modelos de orientação estratégica e definições das teorias organizacionais. Como ponto de partida, é analisado o conceito de impacto social.

2.1. Definindo impacto social

Tal como apontado por Simsa *et al.* (2014), a definição de impacto social não é consistente entre os diversos autores académicos. O impacto social é um conceito nebuloso, muitas vezes confundido com avaliação (e mesmo com desempenho organizacional), que ao longo dos

anos se tornou parte do léxico quotidiano do Terceiro Setor. Sendo usado de forma diferenciada em diversas disciplinas e abordagens, foi conceptualizado pela academia de várias formas (Ebrahim & Rangan, 2014; Hadad & Găucă, 2014; Kameråde, 2015; Latané, 1981; Onyx, 2014; Rawhouser *et al.*, 2019; Simsa *et al.*, 2014; Sokolowski, 2014; Stephan *et al.*, 2016).

No quadro do impacto, e da avaliação de impacto em particular, o uso de uma diversidade de termos e de definições traduz um entendimento às vezes contraditório sobre o que é e como se gera o impacto. Verifica-se, por um lado, um consenso de que todos os tipos de organizações, em geral, tendo ou não fins lucrativos, produzem impacto social, podendo ser seus potenciais impulsionadores tanto as atividades de desenvolvimento de projetos, como de influência para a mudança de políticas, o crescimento organizacional e iniciativas sem fins lucrativos (Grijalva, Ramesh, Darrow, & Mirdad, 2016). Por outro lado, no entanto, o impacto social é mais frequentemente associado ao valor criado por organizações não-governamentais, empresas sociais, empreendimentos sociais e programas sociais (Costa & Pesci, 2016; Grijalva *et al.*, 2016), estando-lhe também associada a ideia de que as organizações que falham na criação de valor para os seus beneficiários degradam o seu propósito social (Siebold, Günzel-Jensen, & Müller, 2019), sendo, por isso, um imperativo para a própria existência destas organizações.

O impacto social é geralmente descrito como uma combinação de recursos, contributos, processos ou políticas que ocorrem como consequência da presença ou ação real, implícita ou imaginada dos indivíduos na obtenção dos resultados desejados (Emerson, Wachowicz, & Chun, 2000; Latané, 1981; Reisman & Giennap, 2004). Como resultado de uma mudança induzida externamente, o impacto social inclui efeitos quer intencionais, quer não intencionais, efeitos positivos ou negativos, e consequências tanto diretas e de curto prazo, como indiretas e de longo prazo (Arvidson, Lyon, McKay, & Moro, 2013; Hadad & Găucă, 2014; Onyx, 2014; Wainwright, 2002; Zappalà & Lyons, 2009). De acordo com esta perspetiva, tal como salientado por Hadad & Găucă (2014), o impacto pode manifestar-se mais tarde ao longo do tempo e alcançar outras pessoas que nem sequer tinham sido consideradas intencionalmente no grupo-alvo, mas que se beneficiam indiretamente do

impacto. Hadad & Găucă (2014) referem-se a este fenómeno como as repercussões ou externalidades do impacto social. A ideia de externalidades é, aliás, uma abordagem comum para caracterizar o impacto social, definidas como os resultados criados a partir da atividade económica que excedem as funções objetivas dos envolvidos na atividade (Santos, 2012).

Também comum na definição do impacto social é a adoção do conceito de desempenho social de Wood (1991), definido como "a configuração de princípios de responsabilidade social de uma organização empresarial, processos de ajustamento social e políticas, programas e resultados observáveis, posto que dizem respeito à relação da empresa com a sociedade" (Rawhouser *et al.*, 2019). Por exemplo, Schuler & Cording (2006) definem o desempenho social ao nível organizacional de forma genérica como “ação de negócio voluntária (ou seja, não diretamente exigida pela regulamentação governamental) que tenha efeitos sociais ou em terceiros”, enquanto Salazar *et al.* (2012) argumenta, mais especificamente, que o desempenho social seja avaliado em termos de progresso em direção a metas de desenvolvimento humano (Sen, 1999).

O impacto pode representar tanto um progresso significativo como uma degradação do bem-estar de uma população (Goldman & Baum, 2000), pois a mudança nas práticas sociais conduz à transformação social (Howaldt, Domanski, & Kaletka, 2016). A maioria das definições, no entanto, conceptualizam o impacto social como a geração de mudanças sociais positivas (Santos, 2012; Stephan *et al.*, 2016), enquanto outras caracterizam o impacto social em termos de redução de impactos negativos (Bartling, Weber, & Yao, 2015). Por exemplo, Crilly (2016) afirma que o impacto social resulta de iniciativas que tanto “fazem bem” (ou seja, causam o aumento de externalidades positivas) como não são prejudiciais (ou seja, originam a diminuição de externalidades negativas). Os autores no âmbito do desempenho social são tipicamente mais explícitos na mensuração do impacto como uma função combinada de efeitos positivos e negativos (Rawhouser *et al.*, 2019).

Hadad & Găucă (2014) associam o impacto social a variações positivas, definindo-o como “as mudanças positivas no *status quo* das pessoas (afetadas por um problema social específico) como consequência de uma ação, atividade, processo, projeto e mesmo de uma política, de indivíduos, empresas, organizações não-governamentais e governos, entre

outros”. Neste sentido, Hadad & Găucă (2014) defendem que o impacto social pode ser individualizado e analisado em função da natureza de cada iniciativa social e estabelecida uma correlação com os objetivos esperados no âmbito desse processo, tomando também em consideração os resultados mais transversais (habilidades, competências, melhorias psicológicas) que resultam das atividades. Assim, o impacto refere-se mais especificamente ao papel concreto e mensurável de uma organização em afetar um determinado resultado social (que lhe é atribuído), o que exige que seja considerada uma situação contrafactual para a sua adequada avaliação (H. Jones, 2009). Neste mesmo sentido, o Inspiring Impact¹³, um programa influente do Reino Unido que promove a adoção da medição de impacto por organizações e empresas sociais, define o impacto como “os resultados, de longo prazo, que são alcançados com as atividades, produtos (*outputs*) e resultados (*outcomes*) de uma intervenção, programa, organização ou setor” (ACEVO, 2013), enfatizando também a existência de um nexo de causalidade entre ações concretas e impacto.

De acordo com esta perspectiva, para alguns autores, o impacto refere-se apenas às mudanças que podem ser atribuídas diretamente às atividades de um dado projeto, programa, organização ou setor (Simsa *et al.*, 2014; Solórzano-García, Navío-Marco, & Ruiz-Gómez, 2019). Uma definição popular de impacto social (neste sentido da atribuição) foi apresentada por Clark *et al.* (2004) e adotada por Simsa *et al.* (2014) nas suas diretrizes metodológicas para avaliar o impacto deste setor: o impacto como uma parte do resultado total (*outcome*) alcançado como efeito de uma decisão ou atividade de uma organização, para além do que teria acontecido de qualquer maneira. Aqui, surge também a questão sobre até que ponto os efeitos podem ser atribuídos a um programa, organização ou ao próprio setor. A atribuição continua assim a representar um desafio, independentemente de estarem a ser avaliados resultados ou impactos (Ebrahim & Rangan, 2014).

A literatura científica consagrada no campo do desenvolvimento e cooperação internacional geralmente emprega o termo impacto para se referir à mudança no ambiente humano provocada por certas ações ou eventos (Ebrahim & Rangan, 2014a; Serje, 2017; Vanclay *et al.*, 2015). Esta ideia é articulada por Vanclay (2002) como “a mudança

¹³ www.inspiringimpact.org (Acedido em 12 de maio de 2020)

mensurável na população humana, comunidades e relações sociais resultante de um projeto de desenvolvimento ou mudanças nas políticas”. Esta mesma noção está subjacente à definição estabelecida por Goldman & Baum (2000) - “um impacto social é uma melhoria ou deterioração significativa no bem-estar das pessoas ou uma mudança significativa num aspeto que preocupa a comunidade” -, ou na definição proposta por Roche (1999) e Barrow (2002), de acordo com o qual o impacto se refere a “mudanças significativas ou duradouras na vida das pessoas como consequência de uma determinada ação ou uma série de ações”.

O impacto também passou a ser associado a resultados que visam as causas profundas de um problema social (Ebrahim & Rangan, 2014). Para o Centro para o Impacto Social da Austrália¹⁴, o impacto social significa “pensamento e ação adaptativa orientada por resultados e realizada por empresas, governos, organizações com fins sociais e agentes de conhecimento que contribuem para gerar uma mudança social significativa e sustentável em benefício da sociedade e, em particular, dos mais desfavorecidos, que são afetados por problemas sistémicos de longo prazo”.

Com base na literatura científica estabelecida em medição do desempenho (Arena, Azzone, & Bengo, 2015) e avaliação de programas (Chen & Chen, 2005; Ebrahim & Rangan, 2010; Patton, 2011b), Ebrahim e Rangan (2010) referem-se ao impacto social como “uma cadeia lógica de resultados em que recursos e atividades organizacionais levam a uma série de produtos, resultados e, finalmente, a um conjunto de impactos sociais”. Tal como estes autores, Arena (2015) e Costa & Pesci (2016) definem o impacto social como os resultados a longo prazo da atividade de uma organização em termos de mudança económica, ambiental e societal, estando este conceito de impacto ancorado na teoria da mudança (Keystone, 2008), que se refere à lógica causal esperada para impulsionar um propósito de longo prazo. A teoria da mudança considera dois tipos principais de relações de causa e efeito: numa teoria da mudança focada, a relação entre causa e efeito é linear e claramente compreensível; numa teoria da mudança complexa, a relação entre causa e efeito é explicada por múltiplos fatores causais e, portanto, é pouco compreensível (Ebrahim, 2010).

¹⁴ www.csi.edu.au/about-social (Acedido em 11 de junho de 2020)

A conceptualização e distinção entre os termos resultado (*outcome*) e impacto é objeto de confusão no setor. O que alguns chamam de resultados, outros chamam de impacto. Onde alguns entendem que o impacto se refere ao alcance dos objetivos imediatos de projetos, programas ou da organização, outros consideram o impacto de uma perspectiva societal e concentram-se nas mudanças ao nível da comunidade ou da sociedade (D. Campbell, 2002; Poole *et al.*, 2001). Apesar de no debate sobre o impacto não haver consenso sobre este assunto, vários autores propõem uma distinção entre resultados indiretos (*outcomes*) e impacto, uma vez que entendem que estes termos precisam de ser claramente distinguidos para que o impacto seja medido adequadamente. Por um lado, os resultados indiretos são definidos como os efeitos alcançados entre os beneficiários, ou seja, um estado em que os membros dos grupos-alvo se encontram após a realização das atividades, e o impacto como os efeitos globais, ou seja, em todas as partes interessadas - doadores, trabalhadores, voluntários, outras organizações sem fins lucrativos, aqueles que a organização ajuda, e a sociedade em geral, ou seja, resultados duradouros alcançados ao nível comunitário ou societal (Bryan Collis *et al.*, 2003; For & Of, 2014; Polonsky & Grau, 2008). Neste sentido, o impacto social tem sido genericamente referido por outros autores como os benefícios externos mais amplos para a sociedade, a economia e/ou o ambiente que as organizações deste setor podem criar por meio das suas atividades, em vez de se focar puramente em resultados para os beneficiários ou partes interessadas individuais (Arvidson *et al.*, 2013; Harlock, 2013). Assim, enfatizam que os impactos se referem habitualmente a todas as mudanças na comunidade, em sentido amplo, que ocorrem como resultado de um programa, (Arvidson, 2009; Onyx, 2014; Wainwright, 2002; Zappalà & Lyons, 2009). Neste sentido, Edwards *et al.* (2015) definem os impactos sociais como “impactos abrangentes de segunda ordem, gerados, tanto intencionalmente como de forma não intencional, através de uma participação ativa em organizações da sociedade civil” e referem-se a “impactos sociais sistémicos” como uma apreciação do impacto organizacional mais abrangente na comunidade alargada, já que se estende para além de resultados programáticos específicos.

Onyx (2014), de igual modo, salienta o carácter difuso e estratificado do impacto social (em vez de específico e focado) e define alguns princípios nucleares que delimitam o que considera ser impacto social: (a) refere-se a efeitos sociais mais amplos, para além dos

objetivos programáticos imediatos de uma organização e para além de quaisquer efeitos de curto prazo; (b) refere-se aos efeitos da organização como um todo, ao longo de um período prolongado, sobre a comunidade mais alargada, e inclui efeitos intencionais e não intencionais ou indiretos; (c) inclui benefícios materiais, mas especialmente impactos em termos de coesão social (ou desintegração) e níveis de bem-estar no seio da comunidade.

De acordo com Vanclay (2002), são consideradas impacto social as mudanças numa ou mais das seguintes categorias: (a) modo de vida das pessoas - como vivem, trabalham, jogam e interagem umas com as outras, no quotidiano; (b) cultura - crenças, costumes, valores, língua ou dialeto; (c) comunidade - harmonia, estabilidade, carácter, serviços, alojamentos; (d) sistemas políticos - a dimensão na qual as pessoas são capazes de participar em decisões que afetam as suas vidas, o grau de democratização que está a ocorrer, os recursos previstos para o efeito; (e) ambiente - a qualidade do ar e da água, disponibilidade e qualidade dos alimentos; (f) nível de perigos ou riscos - poeiras e ruído a que estão expostos os indivíduos, adequação do saneamento, características físicas e segurança, acesso e controlo sobre os recursos; (g) saúde e bem-estar - compreendendo que a saúde é um estado de bem-estar físico, mental, social e espiritual e não uma mera ausência de doença; (h) direitos pessoais e de propriedade - especialmente quando as pessoas estão economicamente afetadas ou têm experiência de desvantagens pessoais, que podem incluir a violação dos seus direitos civis; (i) medos e aspirações - perceções sobre a sua segurança, medos sobre o futuro da sua comunidade e aspirações em relação ao seu próprio futuro e o dos seus filhos (Anese *et al.*, 2018).

Os efeitos mais abrangentes do impacto social são associados conceptualmente à geração de capital social por Nowak *et al.* (1990), Schuller (2007), Onyx (2014) e Edwards *et al.* (2015), enquanto argumentam que o impacto social também contribui para a geração de níveis superiores ou inferiores de capital social, cultural e humano dentro das comunidades em que uma organização opera. A geração destes capitais, como enfatizado por Bourdieu (1986), é vista como um processo iterativo contínuo que é dependente do conjunto complexo de relações, mais do que um "*stock*" existente de capital. Esta abordagem holística assume que o impacto social sistémico depende, em parte, das sinergias que ocorrem como resultado

das interdependências existentes entre as organizações e grupos de um sistema, embora levante dificuldades quanto à definição dos limites do sistema e pelo fato de as relações entre organizações e grupos serem dinâmicas (Collis *et al.*, 2003).

A análise da relação entre o impacto social e a geração de capital social foca, frequentemente, até que ponto ambos são gerados ao nível individual ou ao nível coletivo e organizacional. Onyx (2014) argumenta que o impacto social, como o capital social, ocorre tanto ao nível individual como organizacional, estando ambos relacionados, mas sem serem sinónimos. De acordo com Edwards *et al.* (2015), os “*bonds*” e “*bridges*” do capital social integram as organizações no seio da comunidade mais ampla e atuam como um recurso e permitem gerar impactos para além da organização. Da mesma forma, o efeito inverso pode ocorrer, através do qual o impacto social da organização pode fortalecer o desenvolvimento de capital social. As análises empíricas têm evidenciado que tanto o “*bonding*” como o “*bridging*” são recursos essenciais para o bem-estar individual e coletivo (Putnam 2001; Leonard & Onyx 2003; Edwards & Onyx 2007; Schneider 2009). Burt (2005) acrescenta ainda o argumento de que a chave para a criação de valor reside na integração da intermediação (*brokerage*) com o fechamento (*closure*) através do desenvolvimento do fechamento dentro de uma rede em torno das relações de “*bridge*” mais relevantes.

No âmbito da psicologia social, Nowak *et al.* (1990) realçam a importância do capital cultural na criação do impacto social. Estes autores e Latané (1996) propõem uma teoria dinâmica do impacto social que explica a emergência de padrões culturais coerentes a partir de sistemas complexos de redes individuais auto-organizadas. Esta teoria estabelece três regras: a primeira indica que o impacto social resulta da ação de forças sociais; a segunda regra indica que a quantidade de impacto é diretamente proporcional ao número de causas; a terceira regra refere-se ao número de alvos que também influencia a amplitude do impacto social. Com base na teoria de impacto social desenvolvida por Latané (1996), Hadad & Găucă (2014), definiram o impacto social como uma função de força (influência, poder ou intensidade da causa de acordo com a percepção do alvo), imediatismo (quão recente é a análise em relação ao momento em que a ação ocorreu) e número de pessoas (o número de causas que atuam sobre o alvo). Estes autores desenvolveram o princípio do “impacto social

comum”, no qual estabelecem que o impacto social é proporcional ao número de causas que atuam sobre ele e que as organizações são parte de um sistema complexo em que outros agentes poderão visar um impacto social similar (Hadam & Găucă, 2014).

Perante o panorama complexo traçado nesta secção e combinando os elementos comuns e centrais dos constructos emergentes, especialmente no campo da avaliação de impacto no âmbito do Terceiro Setor, esta investigação adota como referência para esta pesquisa o entendimento de que a ação das organizações e a sua interação no âmbito do sistema de atores sociais contribuem para gerar impacto social, o qual corresponde a mudanças que são sistémicas, multidimensionais, difusas, ultrapassam os limites imediatos de uma organização e dos seus programas, manifestam-se ao longo de um período prolongado sobre a comunidade mais alargada, incluem efeitos intencionais e inesperados ou colaterais, positivos, negativos e neutros, incluem benefícios materiais, mas especialmente efeitos em termos de coesão social (ou desintegração) e níveis de bem-estar no seio da comunidade (Arvidson, 2009; Zappalà & Lyons (2009); Ebrahim & Rangan (2014); Hadam & Găucă (2014); Onyx (2014); Edwards *et al.* (2015); Stephan *et al.* (2016), André *et al.* (2018); Wry & Haugh (2018); Rawhouser *et al.* (2019)).

Na secção seguinte, é na análise de modelos de impacto que nos centramos, nomeadamente começando pela Teoria do impacto social de Latané (1981), já anteriormente referida.

2.2. Modelos de impacto social

Os modelos de impacto que são conhecidos, de acordo com a análise de literatura efetuada, oferecem uma base para o aprofundamento pela investigação académica e teste no Terceiro Setor do conceito de impacto, tal como é o caso da Teoria do impacto social de Latané (1981), o popular Modelo lógico de impacto (muito popularizado como Quadro lógico) (Ebrahim & Rangan, 2014) e o Modelo de impacto social desenvolvido por Onyx (2014). Esta secção centra-se na apresentação destes modelos em particular e analisa o seu interesse para a compreensão dos processos de interação social inerentes à geração de impacto social.

2.2.1. Teoria do impacto social

Criada por Bibb Latané em 1981, na Universidade Estadual de Ohio, a teoria do impacto social, amplamente citada na literatura científica em psicologia social, apresenta o impacto social como um termo genérico para designar a grande variedade de alterações nos estados psicológicos e sentimentos subjetivos, motivos e emoções, cognições e crenças, valores e comportamentos, que ocorrem num indivíduo, humano ou animal, exercidos pela presença ou ação real, implícita ou imaginária de outros indivíduos (Latané, 1981).

A teoria do impacto social de Latané é uma metateoria que tenta caracterizar como as várias maneiras pelas quais os indivíduos se influenciam mutuamente estão sujeitas às restrições de tempo e espaço e, especificamente, como o impacto é moderado pela força social, imediatismo e número de outras pessoas no ambiente social (White *et al.*, 2017). A teoria do impacto social refere-se à magnitude do impacto que uma ou mais pessoas ou grupos (fontes de impacto) têm sobre um indivíduo e, portanto, é uma teoria estática de como os processos sociais operam ao nível do indivíduo em dado momento. O modelo de Latané afirma que a magnitude do impacto social é uma função multiplicativa de três tipos de variáveis que afetam cada ato individual de influência: força, imediatismo e número de fontes do impacto. A força das fontes de impacto refere-se aos fatores que tornam um indivíduo influente, tais como autoridade, poder de persuasão ou componentes relacionais, como pertencer ao mesmo grupo (Latané, 1981). O imediatismo refere-se à proximidade no espaço ou no tempo entre a fonte de influência e o alvo. Finalmente, o número de fontes refere-se a quantas fontes de influência existem. Como a equação do impacto social é multiplicativa, se um destes componentes se aproximar de zero, o impacto líquido também se aproxima de zero. O inverso igualmente importante deste modelo afirma que, quando existe uma fonte singular que exerce uma força social sobre várias outras pessoas, a força, o imediatismo e o número de fontes afetarão a divisão do impacto entre esses alvos. À medida que os alvos são adicionados ao campo de forças, cada um deles é menos influenciado, pois a força social é dividida entre eles (Latané, 1981). Latané encontra suporte para o seu modelo e para o seu equivalente recíproco em vários contextos sociais e circunstâncias, tais como a resposta a emergências, o constrangimento perante multidões, o interesse por notícias, o

comportamento cavalheiresco e dar uma gorjeta em restaurantes (White *et al.*, 2017).

No entanto, conforme analisado por Nowak *et al.* (1990), a teoria do impacto social de Latané, tal como formulada em 1981, era uma teoria estática. Embora reconhecesse que os indivíduos não são apenas recetores passivos de impacto social, mas participantes ativos na formação do ambiente social, a teoria não tinha os mecanismos necessários para considerar os efeitos recíprocos dos indivíduos no seu ambiente social e as consequências dinâmicas para os grupos, pois cada indivíduo afeta e é afetado por outros. Ao mesmo tempo, um determinado indivíduo pode ser recetor de impacto e fonte de impacto simultaneamente. Os indivíduos que mudam como resultado do impacto de outras pessoas, mais tarde influenciam outras pessoas em direção às suas novas posições. Nowak *et al.* (1990) estavam particularmente interessados nas consequências da aplicação da teoria do impacto social não a um único ato, mas a um processo contínuo de grupo que se estende ao longo do tempo. Embora o impacto social tivesse sido originalmente conceptualizado como uma teoria estática, estes investigadores tiraram partido dela para observar a proliferação e mudança de atitudes, programando 1 600 agentes autónomos (indivíduos) para interagirem uns com os outros de acordo com as leis psicofísicas da teoria do impacto social, o que lhes permitiu analisar a dinâmica de influência como um "processo em cadeia de influência recíproca e contínua".

A teoria de Latané foi depois revista como uma teoria dinâmica do impacto social, apresentando quatro postulados gerais sobre a disseminação de atitudes nos contextos sociais (Cialdini & Goldstein, 2004). Primeiro, as atitudes dentro de um determinado ambiente tendem a agrupar-se. Segundo, à medida que as atitudes se consolidam, tornam-se mais homogêneas. Terceiro, as atitudes de membros semelhantes do *cluster* correlacionam-se. Finalmente, embora as atitudes se consolidem com o tempo, a diversidade de atitudes persistirá, o que significa que nunca haverá uma convergência completa de atitudes minoritárias numa atitude majoritária. Estes postulados foram confirmados por Nowak *et al.* (1990) como resultado da simulação realizada. Os seus resultados produziram tendências observáveis de nível macro, nomeadamente, o agrupamento (*clustering*) geográfico de opiniões e atitudes com bolsas de subgrupos minoritários existentes nos arredores da

população” (Seltzer *et al.*, 2013). A teoria de Latané oferece assim uma estrutura útil para entender o poder de todas as influências recíprocas de grupo num dado contexto social.

2.2.2. Modelo lógico de impacto social

O modelo lógico de impacto social, ou quadro lógico, com raízes na avaliação de programas e projetos, foi desenvolvido originalmente pela Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional (USAID) no final dos anos 60 e é amplamente utilizado por profissionais do Terceiro Setor e do desenvolvimento internacional (Bickman, 1987; For & Of, 2014; Wry & Haugh, 2018). Em vez de se focar apenas em como uma organização afeta as pessoas e as comunidades que serve, o impacto é conceptualizado como o ponto final de uma cadeia causal que também inclui recursos, atividades, produtos e resultados (Ebrahim & Rangan, 2014). Um programa social compreende, assim, um conjunto logicamente coerente de relações, que começa pela aquisição de recursos, convertendo-os em atividades produtivas e gerando produtos e resultados. Além disso, ao conceptualizar os efeitos sociais, o modelo distingue entre os resultados diretos ou produtos (“*outputs*”) e os resultados indiretos (“*outcomes*”) pelos quais uma organização pode ser responsabilizada (McLaughlin & Jordan, 1999), e impactos mais amplos que uma entidade aspira a afetar (Clark *et al.*, 2004; Ebrahim & Rangan, 2014).

Tradicionalmente, o modelo lógico tem sido usado para avaliar o desempenho de organizações individuais, muitas vezes a pedido de financiadores interessados em entender a diferença que farão os seus investimentos, e para explicar como é que intervenções específicas criam, não só, produtos e resultados, mas também impacto (Ebrahim & Rangan, 2014). Ao analisar o impacto, são considerados vários níveis a que as mudanças ocorrem (Rawhouser *et al.*, 2019; Smith & Besharov, 2019), sendo o impacto entendido como o ponto final de uma cadeia causal (ou cadeia lógica) em que uma entidade adquire recursos, transforma-os em atividades, cria produtos e gera resultados que impactam a sociedade (Ebrahim & Rangan, 2014; McLaughlin & Jordan, 2005; Van Tulder *et al.*, 2016).

Assim, de acordo com o modelo lógico, o processo de mudança catalisado pelas

organizações, desenrola-se em várias etapas distintas – recursos (“*inputs*”), atividades, produtos (“*outputs*”), resultados indiretos (“*outcomes*”) e impacto. O primeiro passo no modelo lógico de impacto - recursos, é a especificação dos recursos intangíveis e tangíveis, ou seja, os recursos culturais, tais como legitimidade, ou materiais, tais como capital humano e capital financeiro (Wry *et al.*, 2013), que são necessários para criar e sustentar uma organização e que são vitais para que uma entidade possa alcançar a eficiência e o impacto ampliado que surgem com a escala (Battiliana *et al.*, 2012; Seelos & Mair, 2017). Em segundo lugar, as atividades referem-se à implementação de um projeto ou programa. O seguinte passo no modelo lógico de impacto considera os produtos (“*outputs*”), que dizem respeito aos resultados específicos, imediatos e mensuráveis das atividades de cumprimento da missão social de uma organização (Ebrahim & Rangan, 2014). Como inicialmente conceptualizado, o ponto final do modelo lógico de impacto são os resultados indiretos (“*outcomes*”) definidos como os efeitos de médio e longo prazo dos produtos de uma organização nos públicos para os quais deseja criar valor e em relação aos quais uma organização pode ser responsabilizada (Ebrahim & Rangan, 2014; McLaughlin & Jordan, 2005; Van Tulder *et al.*, 2016). Estes resultados são por vezes expressos em termos de uma hierarquia de resultados, desde os mais específicos até aos mais gerais, mas, tal como na relação entre atividades e produtos, poucos estudos na literatura de gestão analisaram a relação entre produtos e resultados indiretos de um empreendimento (Wry & Haugh, 2018).

Nos últimos anos, os estudiosos do desenvolvimento ampliaram o modelo lógico de impacto, acrescentando “impactos” para refletir que o objetivo final da organização pró-social é influenciar uma mudança social sistémica e duradoura (Ebrahim & Rangan, 2014). Assim, enquanto os resultados indiretos se referem aos efeitos mais próximos de uma entidade sobre as pessoas e comunidades que serve, os impactos, no quadro lógico, referem-se a todas as mudanças no ambiente mais amplo, a comunidade em geral, quer sejam intencionais ou não, positivas ou negativas, de curto ou longo prazo (Wry & Haugh, 2018). Assim, o “impacto” refere-se geralmente a efeitos para além dos limites imediatos da organização e dos seus programas e representa a contribuição de uma entidade para abordar as causas profundas de questões como as alterações climáticas, a redução da pobreza e o desenvolvimento humano (Arvidson, 2009; Ebrahim & Rangan, 2014; Kamerāde, 2015;

Maas & Liket, 2011a; McLaughlin & Jordan, 2005; Onyx, 2014; Sokolowski, 2014; Van Tulder *et al.*, 2016; Wry & Haugh, 2018; Zappalà & Lyons, 2009).

Embora a aplicação do modelo lógico de impacto tenha permitido que muitas organizações do Terceiro Setor articulem melhor os seus objetivos e resultados esperados, a sua tendência para a simplificação e quantificação torna-o menos adequado para a análise de intervenções complexas (Ebrahim, 2003). Michael Edwards & Hulme (1996), sugerem que o amplo uso de estruturas lógicas e dos seus derivados podem “distorcer a prestação de contas ao sobrevalorizar metas quantitativas de curto prazo e favorecer estruturas de gestão hierárquica - uma tendência contabilística, em vez da prestação de contas”.

Neste sentido, no âmbito do projeto “Third Sector Impact”, com o objetivo de medir o impacto do Terceiro Setor, Simsa *et al.* (2014) advogam o uso de um modelo lógico de impacto mais complexo. Estes autores enfatizam que as organizações deste setor não produzem apenas impactos fundamentais na sociedade no sentido de melhorar as condições de vida. Para além disso, várias partes interessadas geram um conjunto de impactos que novamente influenciam indiretamente objetivos sociais fundamentais. De acordo com este modelo de impacto, os efeitos causados pela ação, mas também pela inação, podem influenciar cadeias de valor de impacto de dois níveis: cadeias de apoio num primeiro nível, que influenciam diferentes áreas de uma cadeia de valor de meta-impacto num segundo nível. Neste sentido, num primeiro nível, ocorrem efeitos, que alteram os recursos, as atividades ou os produtos da cadeia de valor de meta-impacto, pelo que as cadeias de suporte no primeiro nível estão orientadas para o desempenho e não visam ainda diretamente metas sociais fundamentais, tais como a integração social (Simsa *et al.*, 2014). Assim, as intervenções de apoio influenciam indiretamente a intervenção principal e os resultados ou impacto social decorrentes. Com base nesta perspetiva, uma organização pode definir as metas de impacto que devem ser alcançadas, mas também definir objetivos que apoiam especificamente o desempenho ou que o alteram e implementar intervenções para: (a) mudar os recursos necessários ou (b) alterar os serviços prestados ou (c) variar a intensidade de um ou mais serviços prestados. Este modelo, oferece às organizações deste setor, como mostraram Schober & Rauscher (2014b), um quadro de referência para a definição de cadeias de valor

de impacto de suporte, num primeiro nível, tais como projetos individuais ou áreas funcionais de apoio (de que são exemplo a angariação de fundos ou as tecnologias da informação e comunicação), e uma meta-cadeia de valor de impacto, num segundo nível, correspondente à organização como um todo.

Em sintonia com esta perspetiva ampliada de impacto como um processo em cadeia que ocorre a vários níveis de forma iterativa, Onyx (2014) propõe um modelo para a definição do impacto de uma organização.

2.2.3. Modelo de impacto social

Onyx (2014) propõe um modelo conceptual de impacto social, baseando-se na literatura, na observação empírica das práticas e no discurso de organizações de base local, e identifica formalmente uma série de proposições que poderão ser testadas e que, no seu conjunto, poderão definir o impacto social de uma organização. A primeira proposição central deste modelo estabelece que a geração de impacto social é um processo contínuo e que está dependente de um conjunto complexo de relações e práticas, o que inclui o desenvolvimento de valores fundamentais e redes. A segunda proposição enfatiza que o impacto social envolve várias fases relacionadas por nexos de causalidade, começando na própria organização, na medida em que esta ofereça um clima de acolhimento e crie nos membros um sentido de pertença (Edwards *et al.*, 2012; Onyx, 2014; Onyx *et al.*, 2012), e estendendo-se para a comunidade, sendo o capital social *bonding* uma condição prévia necessária para a geração de efeitos adicionais e em cadeia (Mel Edwards & Onyx, 2007; Onyx, 2014). A terceira proposição estabelece que um aspeto importante para a geração de impacto social é o desenvolvimento pelos membros das organizações de valores sociais e de cidadania como consequência direta das práticas organizacionais (incluindo um sentido de comunidade e da importância do serviço comunitário), refletindo o que Latané (1996) descreve como a emergência de capital cultural. De acordo com a quarta proposição, as práticas organizacionais promovem o desenvolvimento de habilidades pessoais e conhecimento (capital humano) e o desenvolvimento de redes sociais mais abrangentes, tanto dentro como para além da organização (capital social *bridging*), e há um desenvolvimento interdependente

de capital social e humano (Schuller, 2007). A quinta proposição destaca que uma contribuição mais ampla para a comunidade local em que a organização está inserida ocorre como uma consequência direta das práticas organizacionais, tais como a criação de redes mais amplas e a ação voluntária fora da organização, em parte dependendo do capital simbólico, tal como definido por Bourdieu (1986), ou, como analisado por Onyx & Leonard (2011), dependendo da reputação que a organização desenvolver ao longo do tempo na comunidade. A sexta proposição aponta que o impacto ocorre tanto ao nível de cada membro individual como ao nível da organização, dependendo tanto da cultura da organização, como sugerido por Schneider (2009), como da resposta de cada membro, estando as redes relacionadas com redes organizacionais e com redes de membros individuais, pelo que tanto a organização como os membros, de forma independente, contribuem para a comunidade. Finalmente, de acordo com a sétima proposição, na medida em que a organização esteja inserida na comunidade local, o impacto social continuará a fortalecer-se e poderá repercutir-se novamente na organização, reforçando o seu impacto interno de uma forma iterativa. Ou seja, na medida em que a organização contribuir para uma comunidade mais forte, a comunidade apoiará e fortalecerá também a organização (Schulenkorf *et al.*, 2011). O impacto social refere-se tanto ao impacto experimentado e realizado pelos indivíduos, como ao impacto da organização enquanto organização, independentemente de qualquer membro em particular. A força e a sustentabilidade do impacto social de uma organização dependerão em parte do nível de integração da organização na comunidade anfitriã, tanto ao nível individual como organizacional (Onyx, 2014).

Embora Onyx (2014) deixe para investigação posterior uma explicação sobre os nexos de causalidade que se darão entre e dentro dos princípios definidos, as proposições do modelo permitem enfatizar a complexidade do impacto social, enquanto processo de desenvolvimento, que produz benefícios individuais e organizacionais (o que diz respeito em larga medida ao desenvolvimento de relações sociais), centrados tanto no cumprimento da missão da organização como, especialmente, no pleno desenvolvimento da própria comunidade. O modelo permite ainda evidenciar as vantagens para as organizações do Terceiro Setor com um enfoque em impacto decorrentes de fomentarem e potenciarem práticas imateriais como uma cultura organizacional de abertura e acolhimento, o

desenvolvimento de valores amplos de cidadania, ou um compromisso com o apoio à comunidade mais alargada.

Estes modelos de impacto oferecem uma base não só para compreender o modo como ocorre a geração de impacto nas organizações, e as relações e práticas que poderão constituir condições favoráveis a uma focalização na promoção do impacto social, como também para avaliar e demonstrar o impacto gerado, o que passamos a analisar na secção seguinte.

2.3. Avaliação de impacto

As organizações do Terceiro Sector estão sob pressão para atender às expectativas de prestação de contas e demonstrar os resultados e o impacto das suas atividades para a resolução dos problemas sociais que afirmam estar a enfrentar (Boateng, Akamavi, & Ndoro, 2016; Ebrahim & Rangan, 2014; Greiling, 2008; Woerrlein & Scheck, 2016). A avaliação de impacto social tornou-se uma prática importante por estímulo oriundo em parte do próprio setor, na tentativa de obter um maior entendimento sobre a alocação de recursos e sobre como otimizar as operações, bem como de atrair apoio financeiro e ganhar mais legitimidade (Harlock, 2013; Molecke & Pinkse, 2017; J. Nicholls, *et al.*, 2009; Simsa *et al.*, 2014). A gestão dos resultados e impacto ganhou importância ao nível dos órgãos de administração e dos gestores das entidades do Terceiro Setor também, em grande medida, devido a fatores contextuais em evolução, tais como o surgimento do princípio da eficiência na competição por subsídios, o aumento dos contratos de financiamento baseados em acordos de desempenho e o aumento da procura por provas de eficiência e de eficácia (Greiling, 2008; Meyer & Simsa, 2013; Woerrlein & Scheck, 2016). Outro importante fator impulsionador deste interesse renovado no impacto e na avaliação de impacto social foi o surgimento da filantropia de risco nos anos 90, que acentuou uma perspetiva da filantropia como forma de investimento social, exigindo igualmente das organizações, tal como um investimento financeiro, uma declaração de retorno ponderada (Zappalà & Lyons, 2009).

Na literatura académica, a avaliação de resultados constitui um foco de considerável

atenção. Alguns autores apontam as suas vantagens e desvantagens (Bell-Rose, 2004; Berman, 2015; D. Campbell, 2002; de Waal & Kourtit, 2013; Poister, *et al.*, 2014), os seus métodos (Cordery & Sinclair, 2013; Hehenberger *et al.*, 2013; Maas & Liket, 2011a; Simsa *et al.*, 2014; Zappalà & Lyons, 2009) e os seus constrangimentos (Ebrahim & Rangan, 2014; Tuan, 2008). Outros autores concentram-se na comunicação sobre impacto, especialmente no âmbito dos negócios sociais e empreendedorismo social (Bhatt, 2009; Grimes, 2010). Os estudos sobre os objetivos da avaliação de impacto concentram-se geralmente na sua importância para a prestação de contas e o aumento do impacto (For & Of, 2014; Jepson, 2005; Molecke & Pinkse, 2017; A. Nicholls, 2009). Este enfoque decorre do mantra da prestação de contas e medição de desempenho, que permeou a literatura sobre organizações sem fins lucrativos e desenvolvimento (Ebrahim *et al.*, 2014), e corresponde aos dois lados principais do movimento que promove a avaliação de impacto: a promoção da medição de desempenho do topo para a base (*top-down*), que enfatiza os aspetos da prestação de contas, transparência e controlo, particularmente no contexto das relações de financiamento (M. Grimes, 2010; Sillanpää, 2013); e a abordagem à gestão do desempenho da base para o topo (*bottom-up*), focada no envolvimento das partes interessadas e no uso estratégico de práticas de avaliação de impacto para aumentar o impacto (Benjamin & Misra, 2006; D. A. Campbell, Lambright, & Bronstein, 2012; Ebrahim & Rangan, 2014; Liket, Rey-Garcia, & Maas, 2014; J. Nicholls *et al.*, 2009; Zappalà & Lyons, 2009). Para além destes focos na responsabilidade e na melhoria do impacto, muitos académicos e profissionais destacam o papel estratégico da avaliação de impacto para as atividades organizacionais, desde a revisão e desenvolvimento de estratégias, aprendizagem organizacional, *marketing*, motivação dos trabalhadores, diálogo com os beneficiários e envolvimento das partes interessadas para a obtenção de reconhecimento da legitimidade para atuar (M. Grimes, 2010; C. Lee & Nowell, 2015; Liket *et al.*, 2014; Willems, *et al.*, 2014).

Estas tendências resultaram numa sofisticação crescente das tentativas de medição e de relato do impacto social e, nos últimos anos, deu-se uma proliferação de abordagens à avaliação de impacto, com o desenvolvimento de várias ferramentas concorrentes e mecanismos de relato (Ebrahim & Rangan, 2010; Ormiston, 2019). Apesar do número crescente de ferramentas e abordagens à avaliação de impacto, a literatura exhibe uma

terminologia inconsistente em torno do foco (por exemplo, desempenho, resultados, impacto), domínios (por exemplo, social, ambiental) e atividades (por exemplo, avaliação, medição, análise, apreciação, balanço) inerentes à avaliação de impacto (Ormiston, 2019). Isto resultou numa ampla gama de termos para descrever este fenómeno: avaliação de impacto, medição de impacto, medição de resultados, contabilidade social, relatórios sociais e ambientais, balanço social, desempenho social, bem como a divulgação de resultados tripartidos (*triple bottom line reporting*), que dão conta de indicadores económicos, sociais e ambientais (André *et al.*, 2018; Arvidson & Lyon, 2014; Kaspersen & Johansen, 2016; Maas & Liket, 2011a; Maier *et al.*, 2015; Ormiston, 2019; Tullberg, 2012). A presente investigação adota o termo mais amplo “avaliação de impacto” para abranger a diversidade de termos, focos, domínios e atividades relacionadas, tal como descrito por Ormiston (2019).

Considerando este panorama, nesta secção apresentam-se os principais elementos da literatura académica sobre a avaliação de impacto social e os propósitos, desafios e dificuldades das suas abordagens e métodos. Esta análise pretende estabelecer o quadro conceptual e a linguagem para analisar as práticas de gestão de impacto referidas nas organizações estudadas no âmbito desta investigação. Para esse fim, as ideias dos autores sobre impacto social são revistas e complementadas com as contribuições dos principais autores no campo da avaliação de impacto social. Como ponto de partida, é traçada uma definição de avaliação de impacto.

2.3.1. Definindo avaliação de impacto

Embora alguns autores reivindiquem origens muito anteriores, a expressão “avaliação de impacto social” começou a ser usada por volta de 1973 durante os estudos de viabilidade para o oleoduto Trans Alaska (Grieco, *et al.*, 2015). A Lei Nacional de Política Ambiental dos Estados Unidos da América (*National Environmental Policy Act, NEPA*), de 1969, estabelecia que as agências federais fizessem um uso integrado das ciências naturais e sociais na realização de declarações de impacto ambiental. Em 1973 e em 1978, o Conselho de Qualidade Ambiental dos EUA (*Council on Environmental Quality, CEQ*) emitiu diretrizes para melhorar a preparação destas declarações de impacto ambiental, que enfatizavam todos

os impactos no ambiente humano, inclusive social, que deveriam ser considerados (Barrow, 2002). Assim, o conceito de avaliação de impacto social foi originalmente desenvolvido como um método para prever o impacto social no âmbito da avaliação de impacto ambiental (Grieco *et al.*, 2015). Mas, embora a avaliação de impacto ambiental fosse concebida como uma estrutura abrangente para a análise de questões ambientais e sociais também, não foi capaz de abordar adequadamente as questões sociais e, portanto, a avaliação de impacto social passou a ser desenvolvida de forma autónoma com um alargamento progressivo dos aspetos anteriormente considerados (Esteves *et al.*, 2012; Grieco *et al.*, 2015; Richmond *et al.*, 2003).

Perante estes desenvolvimentos e a emergência da avaliação de impacto social, já o sociólogo ambiental e teórico social William Freudenburg (1986) descrevia a avaliação de impacto social como um cruzamento entre as ciências sociais e a formulação de políticas, considerando que a avaliação é geralmente um ato antecipatório. A avaliação de impacto entendida como a previsão das consequências de uma ação proposta, bem como a apreciação de uma condição atual, é posteriormente acentuada por Vanclay (2002), enquanto, na expressão dada por Roche (2000), a avaliação de impacto social significa mais especificamente “a análise sistemática das mudanças duradouras ou significativas - positivas ou negativas, planeadas ou não - nas vidas das pessoas e ocasionadas por determinada ação ou série de ações”. Mais recentemente, Nguyen *et al.* (2015) definem a medição de impacto social como o processo de definição, monitorização e utilização de indicadores para demonstrar os benefícios criados para os grupos-alvo e comunidades por meio de evidências de resultados e impactos sociais. Conforme tais conceções, a avaliação de impacto busca levar em conta as pessoas beneficiadas, diretamente envolvidas nas relações das mudanças provocadas, considerando valores e atitudes, preocupações, percepção em relação à gestão e ao uso de recursos, capacidade de avaliar, responder, aceitar e ambicionar a geração de mudanças (Moura, 2008; C. Roche, 2000).

De acordo com outra perspetiva, como defendido por Clark *et al.* (2004), a medição do impacto social refere-se à análise de todas as mudanças sociais duradouras que uma organização ou um programa de ações gera, tanto sobre os beneficiários diretos ou indiretos,

como sobre o meio ambiente ou a sociedade em geral. Trata-se, por isso, não apenas de definir indicadores de recursos (*inputs*), de resultados diretos ou produtos (*outputs*), de especificar as relações de eficiência e eficácia entre eles, mas também de medir os indicadores de resultados indiretos (*outcomes*) de longo prazo. Estes últimos permitem apreender os efeitos qualitativos duradouros produzidos ao nível de uma comunidade humana e das suas partes interessadas a longo prazo (Clark *et al.*, 2004; Gibbon & Dey, 2011).

Outros autores ainda, concebem a avaliação de impacto como uma análise da contribuição feita para a transformação social, definindo a avaliação de impacto como o processo de compreensão, medição e relato da contribuição efetiva ou antecipada de ações focadas na tentativa de resolução de problemas sociais persistentes (For & Of, 2014; Jäger & Rothe, 2013). Nesse sentido, Serje (2017) propõe que, para além do seu papel como uma estratégia instrumental de governação e planeamento, a avaliação de impacto social oferece um potencial de reflexão e mobilização, que pode ser mais adequadamente explorado e potenciado se os impactos sociais forem conceptualizados como relações sociais. Esta conceptualização dos impactos implica vê-los como processos históricos e reconhecer que, assim como as relações sociais são historicamente específicas e construídas, os impactos podem ser transformados, abolidos e reconstruídos (Anievas & Nişancioğlu, 2015). Nesse sentido, Serje (2017) enfatiza que a avaliação de impacto social deveria ter como objetivo reformular e, se necessário, interromper os projetos de desenvolvimento, argumentando que apenas uma discussão que coloque os impactos numa escala societal, ou seja, na sua dimensão política, poderá contribuir para mobilizar e construir a vontade de transformar a realidade dos grupos afetados por projetos e intervenções de desenvolvimento, e alcançar alguns dos seus objetivos pretendidos, como reduzir a pobreza e a exclusão ou criar um mundo mais sustentável e equitativo.

As abordagens e métodos aplicados para a avaliação da contribuição das organizações para o impacto social são focados pela literatura científica e prática sobre impacto e avaliação de impacto, que se analisa na secção seguinte, numa extensão considerada adequada para a análise das práticas das organizações estudadas e não de modo

exaustivo, e em função do seu interesse tanto para os processos organizacionais de desenho, planeamento e gestão, como de avaliação de impacto.

2.3.2. Abordagens e métodos de avaliação de impacto

Na perspetiva de Nicholls (2009), as abordagens e métodos de avaliação existentes correspondem a três paradigmas distintos: positivista, teórico crítico e interpretativo. Este autor afirma que, se considerados no seu conjunto, estes paradigmas representarão bem a ideia de uma “demonstração de valor combinado” (*blended value accounting*), tal como proposta por Emerson (2003), que enfatiza a capacidade de desempenho holístico das organizações nas áreas financeira, social e ambiental, e que poderá ser concretizada no âmbito das práticas de balanço social, sempre e quando não representem um conjunto prescritivo de lógicas ou um esquema estático, mas, sim, um espaço conceptual no qual podem surgir inovações que favorecem a experimentação e novas aprendizagens. O trabalho de Nicholls (2009) tem o mérito de tentar desenvolver uma taxonomia coerente de práticas existentes, bem como de fornecer um referencial teórico capaz de justificar o panorama da avaliação de impacto.

Numa revisão de literatura científica posterior, Maas & Liket (2011) identificaram mais de trinta métodos que podiam ser empregues para medir o impacto social e o valor social. No contexto das organizações do Terceiro Setor, os trabalhos mais recentes de Simsa *et al.* (2014) e de Costa & Pesci (2016) oferecem um mapa de abordagens e metodologias particularmente abrangente, em que se incluem abordagens populares como o *SROI - Social Return on Investment*, *SAA - Social accounting and auditing*, *CBA - Cost-Benefit-Analysis*, *Blended value analysis*, *Outcome Mapping* e o Quadro Lógico (*Logical Framework Approach*).

Muitos quadros de referência para a avaliação de impacto empregam o conceito de cadeia de valor de impacto, ou também designado de Quadro lógico, tal como introduzido por Clark *et al.* (2004) e referido anteriormente, que visa sistematizar e identificar uma hierarquia lógica na obtenção de resultados. Tradicionalmente, o Quadro lógico tem sido

usado para explicar a forma como intervenções específicas criam produtos ou resultados diretos (*outputs*), resultados indiretos (*outcomes*) e impactos, muitas vezes a pedido de financiadores interessados em entender o valor diferencial dos seus investimentos, tal como descrito na secção anterior (Ebrahim & Rangan, 2014; Wry & Haugh, 2018). Por meio da sua adoção e disseminação por especialistas em avaliação de programas, o Quadro lógico emergiu como um meio principal amplamente utilizado por profissionais do Terceiro Setor e do setor de desenvolvimento internacional para identificar impactos e outras métricas de desempenho (Bickman, 1987; Ebrahim & Rangan, 2014; Kamerāde, 2015; Simsa *et al.*, 2014). Não obstante as suas fortalezas, em particular por poder ser usado para chegar a um acordo coletivo sobre objetivos estratégicos e mecanismos de avaliação para um projeto ou programa, a linearidade desta ferramenta tem sido problemática. O Quadro lógico apresenta diversas fragilidades, nomeadamente, porque condensa os processos de mudança em relações de causa e efeito que não capturam as dinâmicas e a trama dos múltiplos fatores que contribuem para as mudanças sociais complexas e por não se adequar bem a contextos inconstantes que não permitem uma implementação conforme planeado, nem integrar facilmente adaptações perante novos desenvolvimentos contextuais. Para Batliwala & Pittman (2010), há uma falácia lógica inerente, a saber, que, implementando metas e atividades e a sua análise, serão alcançados melhores resultados programáticos, enquanto só permite aferir se uma meta foi alcançada ou não, mas não proporciona mecanismos para entender como a mudança ocorreu e foi alcançado o cumprimento da meta ou se houve um ponto de rutura nesse caminho.

A Teoria da mudança (*Theory of change*) é outra ferramenta muito em voga entre as organizações do Terceiro Setor, entidades da administração pública e profissionais da avaliação, para modelar, projetar e avaliar o impacto social. Esta ferramenta mapeia as relações de causa-efeito entre as atividades de uma intervenção e os seus efeitos esperados, que conduzirão, passo a passo, ao resultado desejado, e destaca o que deve ser testado. De acordo com Chang (2018), a Teoria da mudança captura a efetividade de uma intervenção - os efeitos benéficos em condições reais, uma vez que as ligações individuais deveriam refletir todos os fatores necessários para a geração de um impacto desejado, tais como eficácia - como os resultados desejados ocorrem em condições ideais, bem como outras variáveis

externas, tais como adesão, qualidade da implementação e disponibilidade de recursos. Embora a articulação de uma Teoria da mudança se tenha tornado comum no processo de modelação e seja muito exigida em propostas de financiamento, raramente é validada, e menos com participação das principais partes interessadas, e, em vez disso, tende a reduzir-se a uma ferramenta usada para explicar a lógica de um projeto, programa ou organização. Depois de iniciada a execução, os relatórios de seguimento tendem a concentrar-se nos produtos (*outputs*) como evidência do trabalho que está a ser realizado, porque são relativamente rápidos e fáceis de medir, embora não se chegue a conhecer se os resultados indiretos (*outcomes*) ou impactos pretendidos estão efetivamente a ser alcançados (Chang, 2018).

Nos trabalhos de Simsa *et al.* (2014) e de Costa & Pesci (2016) é o *SROI - Social Return on Investment* que se destaca como a abordagem mais popular à medição e gestão do impacto social e também a análise relativamente mais difundida e sólida (Costa & Pesci, 2016). Com base na análise tradicional de custo-benefício, o *SROI* tenta atribuir um valor monetário ao valor social gerado pela intervenção de uma organização (Grijalva *et al.*, 2016; Maier *et al.*, 2015; J. Nicholls *et al.*, 2009). Para além do aspeto financeiro, os impactos sociais, culturais, políticos e ambientais de várias atividades também são explicitamente incluídos na análise, expressos em termos monetários e contrastados com o capital investido. O resultado da análise - o índice *SROI*, um rácio altamente agregado, indica o retorno social, valorizado em termos monetários, do investimento financeiro realizado (Schober & Then, 2015; Simsa *et al.*, 2014). Os críticos do *SROI* enfatizam o perigo de economização do social, por considerarem que reduz o valor social criado pelas atividades das organizações do Terceiro Setor a valores financeiros em detrimento dos valores humanos e de missão do serviço prestado (Ebrahim & Rangan 2010; Onyx 2014). A este propósito, Westall (2009) argumenta que o valor monetário e os resultados monetizáveis, que dominam as conceções de valor assumidas por estes métodos, deixam pouco espaço para entendimentos alternativos de valor, como motivações, crenças e atividades de elevado valor acrescentado, e de como estas podem ser criadas e/ou sustentadas pelas organizações. Por outro lado, argumentam que as abordagens individuais dos analistas carecem frequentemente de uma padronização dos indicadores e que os métodos de avaliação são problemáticos (Maier *et al.*, 2015). Solórzano-

García *et al.* (2019) criticam ainda a legitimidade do método *SROI* para medir o impacto social criado pelas organizações, questionando a lógica teórica subjacente entre produtos (*outputs*) e impactos, uma vez que, embora os resultados possam ser geridos pelas organizações, os fatores exógenos que escapam ao seu controlo também influenciam os resultados e os impactos, pelo que a atribuição de resultados a um ator em particular pode ser muito difícil.

Maier *et al.* (2015) apontam, de resto, alguns problemas complexos à operacionalização da avaliação de impacto em geral, tais como a dificuldade em avaliar relações de causa-efeito, em avaliar os efeitos a longo prazo e não intencionais e em avaliar o peso morto (*deadweight*), destacando este último como um dos maiores desafios da medição. Estes autores estabelecem a distinção – ao nível dos resultados indiretos (*outcomes*) e impactos, entre o peso morto (em que medida é que os resultados teriam acontecido de qualquer maneira, que deve ser subtraído dos resultados indiretos (*outcomes*) para que reste o impacto) e o impacto (a parte do resultado total para além do que teria acontecido de qualquer maneira). Neste sentido, o problema da atribuição é de particular importância, levantando-se a questão sobre quais os impactos que podem ser atribuídos exclusivamente. Os mesmos autores argumentam que, para tal, o padrão metodológico de excelência para provar as causalidades são os ensaios clínicos randomizados e experiências de campo, apesar de admitirem que estas abordagens metodológicas são de difícil aplicação, por limitações de natureza ética ou de disponibilidade de recursos. De acordo com esta perspetiva, a medição de impacto social deve ser necessariamente comparativa, ao realizar-se em relação a um cenário de referência, para que seja possível inferir o que teria acontecido com uma comunidade se não tivesse ocorrido a ação da organização. Por isso, para avaliar um impacto social, defendem que é necessário isolar de forma diferencial a parte diretamente atribuível a um programa de ação e/ou a uma organização. Medir o impacto social é visto, portanto, como um processo complexo que requer, para além do mais, a conjugação de diversos fatores: habilidades em contabilidade e controlo de gestão, um suporte metodológico e recursos específicos, tais como um sistema de informação que permita a recolha, o processamento e a disseminação de dados (Eynaud & Mourey, 2015).

Onyx (2014) critica que a maioria das metodologias de avaliação estejam preocupadas com a medição do desempenho em relação aos objetivos esperados de um programa, além de se concentrarem em projetos e programas específicos, e não nos efeitos independentes de uma organização como um todo, nem em examinar os efeitos sociais intangíveis mais amplos sobre os membros e a comunidade, de forma tanto direta como indireta. De acordo com este autor, as medidas formais e “objetivas” de prestação de contas sobre os eventos mais relevantes, que se relacionam, mais frequentemente, com a eficiência organizacional e o desempenho financeiro, não contemplam uma preocupação com práticas imateriais, nem chegam a analisar o valor mais profundo e, portanto, o impacto social mais amplo de toda a organização.

O debate sobre a avaliação de impacto social tem questionado mesmo se o impacto deveria ou pode ser medido ou demonstrado. Num relatório do NCVO – *National Council for Voluntary Organizations* do Reino Unido, Collis *et al.* (2003) defendem que a medição é menos útil na identificação de resultados mais transversais e de impacto inesperados e que é muitas vezes mais apropriada uma demonstração mais qualitativa. Ebrahim & Rangan (2014b) também sublinham a importância crítica das análises qualitativas e de longo prazo para compreender os impactos reais das atividades das organizações, defendendo que, por isso, o desenvolvimento de capacidades nas organizações para a implementação desta abordagem torna-se uma resposta estratégica essencial.

Ainda sobre os desafios da operacionalização de práticas de avaliação de impacto, de acordo com Epstein & Buhovac (2009), os impactos sociais são mais difíceis de medir do que os benefícios financeiros porque são habitualmente intangíveis, difíceis de quantificar, difíceis de atribuir a uma organização específica, e mais facilmente avaliados *a posteriori*. Por outro lado, Kamerãde (2015) chama a atenção para o risco de enviesamento sociológico, como descrito por Portes (1998), ao assumir que as organizações do Terceiro Setor e as suas atividades são sempre funcionais (ou seja, benéficas), sendo assim necessário que as análises de impacto também se debrucem sobre os seus efeitos negativos potenciais. A assunção do fracasso é, no entanto, como argumenta Chang (2018), um desafio para a medição de impacto social, especialmente considerando a sua dificuldade operacional. Se as métricas de impacto

tendem a ser orientadas no sentido da conformidade, responsabilidade e prestação de contas, mais do que na tomada de decisão e na aprendizagem, medir o impacto social implica correr riscos e implica um potencial de falha que poderia comprometer os fluxos de financiamento ou, em última instância, piorar a situação de pessoas e comunidades vulneráveis. Mas as avaliações, como enfatiza Smillie (1996), que premeiam o sucesso e punem o fracasso (por exemplo, pelo cancelamento de fundos ou alteração das condições de financiamento) terão uma menor probabilidade de gerar aprendizagem organizacional, uma vez que incentivam as organizações a amplificar os sucessos, enquanto as desencorajam de revelar e de escrutinar os seus erros ou desacertos. No seu estudo sobre a experiência das organizações e financiadores com a avaliação, Riddell (1999) conclui que "os fundos dos doadores seriam provavelmente melhor gastos apoiando as organizações a desenvolver e experimentar diferentes métodos de avaliação do que na realização de um grande número de estudos de impacto baseados em métodos pré-existentes". Mesmo assim, Ebrahim & Rangan (2014) alertam para o facto de, mesmo estando disponíveis os recursos necessários e havendo uma implementação de práticas de avaliação de impacto, a sua adoção, considerando todos os benefícios pretendidos, não garantir necessariamente uma melhoria dos resultados e impactos ou uma melhoria da tomada de decisão.

Assim, e perante a existência de uma grande diversidade de ferramentas de análise e o debate e apelos latentes ao desenvolvimento de quadros comuns de avaliação (Anner, 2016; Mook *et al.*, 2015), a literatura destaca como os empreendedores sociais, em particular, tendem a deslegitimar as metodologias formais de medição de impacto social e usam uma bricolagem de métricas específicas a cada contexto para construir os seus próprios quadros de medição (André *et al.*, 2018; Molecke & Pinkse, 2017). Os estudos de Molecke & Pinkse (2017) mostram como os empreendedores e as empresas sociais usam elementos de bricolagem material e ideacional para desenvolver relatos auto-construídos do seu impacto social com base nos dados e interpretações disponíveis - elementos que são frequentemente subutilizados, subvalorizados ou descartados com a adoção de metodologias formais de medição do impacto social, as quais definem sistemas que estipulam e restringem como recolher e interpretar dados. A deslegitimação das metodologias formais constitui assim um componente-chave da bricolagem, ao oferecer flexibilidade para a adaptação e

combinação de práticas alternativas de medição e abrir espaço para a combinação entre teorias oriundas de outros setores e novas ideias sobre o que o impacto social significa em dado contexto específico (Carstensen, 2011; Molecke & Pinkse, 2017; Oswick *et al.*, 2011).

Diante das dificuldades da avaliação, Costa & Pesci (2016) promovem a teoria dos constituintes múltiplos (Herman & Renz, 1997; Kanter & Brinkerhoff, 1981) como um quadro de referência para facilitar a escolha entre diferentes métricas de impacto. Na sua base, esta teoria organizacional argumenta que a eficácia de uma organização não pode ser considerada uma realidade objetiva, mas antes uma construção social que depende dos pontos de vista das diferentes partes interessadas (Zammuto, 1984). Ao adotar esta teoria, Costa & Pesci (2016) assumem o impacto social e a medição de impacto social como construções sociais de diferentes partes interessadas - afirmando, portanto, que não é possível estabelecer um “padrão de excelência”. Estes autores não questionam se as métricas e metodologias existentes falham em incorporar as perspectivas das partes interessadas nos seus processos, mas, em vez disso, propõem a teoria dos constituintes múltiplos como um quadro de análise para considerar as necessidades das partes interessadas - e, conseqüentemente, escolher a métrica de impacto social mais apropriada para apoiar operacionalmente os profissionais e académicos na proposição de métricas coerentes de impacto social de acordo com as diferentes necessidades de informação em relação às diversas partes interessadas.

Aos desafios associados à existência de uma diversidade de ferramentas de análise - subsistindo pouco acordo sobre que ferramenta deve ser usada em cada caso para medir os benefícios sociais e a criação de valor social (Polonsky & Grau, 2008), e à operacionalização de práticas de avaliação de impacto, acresce a existência de múltiplos propósitos para a realização da avaliação de impacto, que passamos agora a analisar.

2.3.3. Os múltiplos propósitos da avaliação

Como observado anteriormente, o impacto e a avaliação de impacto são conceitos contestados, tanto na prática e nas políticas, como na investigação sobre o Terceiro Setor, existindo por vezes, como alertado por Onyx (2014), até uma confusão entre o impacto efetivamente gerado e a avaliação que é feita desse mesmo impacto. Isto pode estar

relacionado em parte com a diversidade do próprio setor - as suas atividades, interesses e objetivos organizacionais específicos, e com a complexidade dos ambientes e contextos em que opera, pelo que diferentes organizações do Terceiro Setor têm abordagens e razões muito diferentes para realizar atividades de avaliação de impacto. Por exemplo, as organizações podem querer medir a sua eficácia na abordagem a problemas sociais se tiverem um papel de prestadores de serviços, ou de chamar a atenção para esses problemas se tiverem um papel de sensibilização e defesa de causas (Kendall & Knapp, 2000). De entre os múltiplos propósitos da realização da medição de resultados e avaliação de impacto, Wry & Haugh (2018) destacam a avaliação da eficácia, a satisfação das expectativas de prestação de contas externa e a orientação das organizações para melhorar as suas ações.

Outros autores, como A. Nicholls (2009) e Choi & Majumdar (2014), destacam o atrito inerente à avaliação de impacto social no que diz respeito à compreensão da natureza do impacto social e como ele pode ser analisado e medido (Choi & Majumdar, 2014; A. Nicholls, 2009) e às múltiplas e diversas exigências das partes interessadas externas e das próprias organizações por dados de impacto, bem como diferentes perspetivas sobre que tipos de dados são mais úteis em cada caso (Hall, 2014; Kendall & Knapp, 2000). As organizações do Terceiro Setor têm várias partes interessadas que afetam e que são afetadas pelas atividades - financiadores, utentes e beneficiários dos seus serviços, voluntários, trabalhadores e comunidade ou população local em geral, todos com expectativas e perceções diferentes sobre o papel e as realizações das organizações e com capacidades e oportunidades diferenciadas de reivindicar explicitamente a obtenção de dados de impacto. As diferentes partes interessadas são cada vez mais conscientes de que, para valorizar as entidades do Terceiro Setor, é necessária informação capaz de proporcionar uma imagem holística da sua atividade, não limitada ao que é expresso pelos indicadores financeiros, e pressionam as entidades a oferecerem informação sobre os seus resultados (Costa & Pesci, 2016; For & Of, 2014). Este controlo é exercido pelas várias partes interessadas formal e diretamente através dos requisitos de avaliações incluídos nos contratos, ou indiretamente mediante normas que as organizações devem cumprir para obter aprovação e verificação de que a sua atividade cumpre os requisitos estabelecidos (Power, 1997; Valcárcel-Dueñas & Solórzano-García, 2019). Deste modo, as organizações do Terceiro Setor estão condicionadas pela influência

das lógicas e normas que regem outras partes interessadas (Arvidson & Lyon, 2014), questionando-se até que ponto a tendência e padrões de adoção de práticas de avaliação de impacto pelas organizações do Terceiro Setor não espelham um processo de homogeneização em resposta a expectativas contextuais, refletindo um efeito de isomorfismo organizacional (DiMaggio & Powell, 1983), ou um comportamento sustentável e resiliente de melhoria progressiva de dinâmicas de análise que visem a compreensão e maximização do impacto social.

Um dos grupos externos que exerce mais pressão é o dos financiadores (Arvidson & Lyon, 2014; Dhanani & Connolly, 2012; Kaplan & Grossman, 2010; MacIndoe & Bjarman, 2013; Sillanpää, 2013; Thomson, 2010), de tal forma que, para poderem obter os recursos necessários à gestão da sua atividade, as organizações do Terceiro Setor precisam de comunicar e prestar contas sobre o que fazem e como o fazem (Moxham, 2010; Nguyen *et al.*, 2015; A. Nicholls, 2009), adotando muitas vezes a abordagem metodológica e a produção de relatórios de impacto impostos pelos financiadores (Christensen & Ebrahim, 2006; Dhanani & Connolly, 2012; Eckerd & Moulton, 2011; Moxham, 2010; Valcárcel-Dueñas & Solórzano-García, 2019). Muito frequentemente, os financiadores exigem metodologias formais para medir o impacto social que possam gerar métricas objetivas com base empírica, assentes em práticas de medição de desempenho e relatórios oriundos das áreas da contabilidade e finanças, com o objetivo de melhorar a padronização, comprovação e responsabilização destas métricas (Molecke & Pinkse, 2017; Solórzano-García *et al.*, 2019). Para estimular a aceitação e implementação substantiva da medição de resultados pelas organizações, os financiadores colocam frequentemente à disposição apoio específico para a formação de equipas na aplicação da medição de resultados à execução dos programas (MacIndoe & Barman, 2013).

Perante esta tendência de exigência pela medição de resultados e avaliação de impacto, diversos autores têm analisado em que medida esta pressão se traduz numa efetiva adoção pelas organizações do Terceiro Setor. Para esse efeito, Ebrahim (2014a) aplicou as premissas do quadro de opções estratégicas (*strategic choice framework*) ao estudo da aplicação da mediação de resultados (*outcomes*) pelas organizações sem fins lucrativos,

procurando determinar que conjunto de influências explicavam padrões de implementação. O estudo mostrou que, embora as organizações possam estar a afetar certas rúbricas do orçamento para a medição de resultados, a alocação de recursos não se traduz necessariamente na implementação real da medição de resultados nos programas de uma organização sem fins lucrativos, sugerindo três conjuntos de influências que podem determinar as decisões dos gestores: financiadores e doadores de recursos diversos, redes organizacionais e partes interessadas internas. MacIndoe & Barman (2013) concluíram ainda que diferentes influências direcionam a extensão do uso *versus* a alocação de recursos e apontaram uma associação entre níveis de medição de resultados e missão/tipo organizacional, tamanho, nomeadamente do orçamento e da equipa, bem como fontes de financiamento, como fundações (Benjamin, 2010; Carson, 2000; Sheehan Jr, 1996) e agências governamentais (Carlson, Kelley, & Smith, 2010; Thomson, 2010).

Perante este panorama, com base nos trabalhos de André *et al.* (2018), Jäger & Rothe (2013), Liket *et al.* (2014), Mouchamps (2014) e Saj (2013), e sobre as perspetivas de Wry & Haugh (2018b) sobre os múltiplos propósitos e implicações da avaliação de impacto, Ormiston (2019) desenvolveu o conceito de avaliação de impacto como uma prática interdisciplinar. Ao destacar a natureza interdisciplinar da avaliação de impacto, envolvendo elementos de prestação de contas, estratégia, aprendizagem organizacional, *marketing*, gestão de recursos humanos, operações e tecnologia, a sua análise sugere que a avaliação de impacto deve ser entendida como uma evolução, e evoluindo e conjugando-se com múltiplos universos de prática (Ormiston, 2019). Patton (2011) defende ainda uma avaliação “de desenvolvimento”, que procure apoiar a conceptualização, desenho e teste de novas abordagens num processo de revisão crítica e apoio à adaptação, mudança intencional e de desenvolvimento contínuo e de longo prazo (Preskill & Mack, 2013), contrariamente a outros tipos de avaliação, como a avaliação formativa, sumativa e de medição de desempenho, que visam o refinamento de um modelo ou avaliam o progresso ou sucesso com base em modelos lógicos preditivos e têm em vista a tomada de decisões sobre o sucesso ou fracasso e a continuidade ou abandono de iniciativas. Neste sentido, Sanders (2003) defende que a avaliação deve tornar-se uma parte integrante das atividades de uma organização, mais do que um processo especial ou adicional, de forma a maximizar a reflexão e aprendizagem

organizacional. Ebrahim (2003) também realça o uso potencial da avaliação como uma ferramenta de aprendizagem, ao invés de simplesmente para avaliação do desempenho e do impacto gerado. Para tal, as organizações podem ser vistas como aprendendo "ao codificarem inferências da história em rotinas que orientam o comportamento" (Levitt & March, 1988), ou seja, o conhecimento gerado pelo processamento da informação resultante da avaliação é usado para gerar nova mudança comportamental.

Chenhall *et al.* (2013) vêem os processo de avaliação como centrais para os processos de conciliação nas organizações porque entende que é nas discussões sobre o desenho e realização dos balanços sociais que o valor das coisas é frequentemente contestado pelos atores organizacionais. Estes autores desenvolveram o conceito de “balanços conciliatórios” (*compromising accounts*) como uma abordagem distintiva para analisar como a avaliação nas organizações não-governamentais pode facilitar a conciliação de perspectivas entre os atores organizacionais. Ao fazê-lo, baseiam-se no conceito de Stark *et al.* (2011) de “dissonância organizadora”, em que a união de múltiplos princípios de avaliação tem o potencial de produzir um “atrito produtivo” que pode ajudar a organização a recombina ideias e perspectivas de formas criativas e construtivas. Esta análise tem implicações na forma como as métricas de avaliação e outras informações geradas pela avaliação podem ser mobilizadas pelos gerentes e profissionais como um recurso para a ação (Ahrens & Chapman, 2007; Hall, 2010). Em particular, os resultados dos estudos de Chenhall *et al.* (2013) em organizações não-governamentais indicam que as métricas de avaliação "imperfeitas" podem realmente ser úteis, ou seja, podem ser usadas pelos profissionais para gerar um diálogo produtivo. Apesar de, ou, como mostra a análise destes autores, por causa das suas imperfeições percebidas, o discurso produtivo decorrente da avaliação poderá ser mais importante do que garantir que tais métricas (ou os balanços, no geral) sejam “completos”. Outros autores, como Busco & Quattrone (2015) e Carlsson-Wall *et al.* (2016) também defendem que os balanços sociais “imperfeitos” podem ser úteis para as organizações, por exemplo, fazendo convergir os atores organizacionais e desenvolvendo uma forma comum de ver, o que pode resultar em processos construtivos que auxiliam as funções organizacionais.

Baseando-se na literatura sobre avaliação e no conceito de “balanços conciliatórios” desenvolvido por Chenhall *et al.* (2013), André *et al.* (2018) mostram como as métricas e os instrumentos de relato são performativos, o que implica que não observam e refletem apenas alguma realidade organizacional, mas intervêm diretamente na realidade que deveriam representar (Vollmer *et al.*, 2009). Por outras palavras, tais métricas e instrumentos de relato podem moldar a organização, pois afetam a maneira como as pessoas falam, contornam e percebem os aspetos que o relato retrata (Skærbæk & Tryggestad, 2010). Mobilizando o conceito de performatividade (Marti & Gond, 2018), André *et al.* (2018) defendem como estes processos de avaliação e os conceitos empregues afetam o pensamento e moldam as práticas organizacionais. Da mesma forma, os artefactos e métricas de avaliação podem fornecer sinais confiáveis sobre o propósito da organização e, assim, ter implicações reais na definição dos aspetos mais importantes e prioritários para a organização (André *et al.*, 2018; Chenhall *et al.*, 2013; Petkova, Wadhwa *et al.*, 2014).

De acordo com André *et al.* (2018), tais métricas performativas são úteis, na medida em que podem intervir na vida organizacional, tornando visíveis certos aspetos em particular, proporcionando um espaço para interpretações e facilitando a discussão, criando assim assentamentos temporários e viabilizando oportunidades para compromissos produtivos entre diferentes grupos organizacionais e princípios de avaliação. Este autor argumenta que tais métricas de avaliação ajudam a organização a dar sentido aos seus próprios resultados e a interpretar a retroalimentação inerente que é oferecida pelas suas partes interessadas, proporcionando assim uma base para decisões organizacionais estratégicas sobre ações futuras (Nason *et al.*, 2018; Petkova *et al.*, 2014). Este fluxo de informações sobre o impacto pode ser uma fonte orgânica de maximização do impacto social (Aschari-Lincoln & Jacobs, 2018; Desa & Koch, 2014), ao fluir diretamente para o processo de geração de impacto, estimular um reforço de capacidades e processos de aumento de escala das iniciativas (*up-scaling*) e de aprofundamento de escala (*deep-scaling*).

Neste sentido, Englund *et al.* (2011), na sua revisão sobre a Teoria da Estruturação de Giddens (1984), também destaca que o verdadeiro poder da avaliação estará "na maneira como, sendo uma estrutura de significado, define o que deve ou não ser considerado como

significativo por uma organização" (Roberts & Scapens, 1985). Alguns estudos também enfatizam o poder constituinte da avaliação, em que esta é vista como ativamente criadora e modeladora da realidade (Macintosh & Scapens, 1991; Roberts, 1990). Ou seja, graças às suas características específicas como uma estrutura de linguagem, a avaliação é vista como a criação de uma forma particular de ver e compreender a ação social, que, por sua vez, cria imagens mentais de “limites”, “estruturas” e “hierarquias” organizacionais. Assim, como parte de uma tecnologia de controlo dentro das organizações, a avaliação molda as atividades e relacionamentos sobre os quais ela depois reporta.

Este debate sobre os efeitos constituintes das práticas de avaliação e a convergência das perspetivas dos autores analisados nesta secção, e em particular sobre os seus propósitos e como a prática da avaliação de impacto pode influenciar os processos organizacionais de planeamento, gestão, aprendizagem e melhoria contínua direcionados para a geração de impacto, afigura-se importante para analisar as diferentes experiências nas organizações em estudo, uma vez que a avaliação de impacto nelas aparece sob diferentes formas e em diversos tipos de condições.

Perante a tendência analisada nesta secção para avaliar e demonstrar o impacto alcançado pelas organizações, importa agora questionar de que forma este novo paradigma influencia o comportamento organizacional, de que forma a avaliação de impacto se insere nos processos mais amplos de uma ação focalizada na mudança social e quais as definições que poderão constituir uma base para compreender a forma como as organizações orientam as intervenções, desde a sua génese, para alcançar impacto. Esta é a questão que preside à análise realizada na secção seguinte.

2.4. Gestão com enfoque no impacto

Tanto na literatura académica como prática, a avaliação de impacto social aparece como sinónimo de medição de impacto, avaliação de desempenho social, medição de resultados sociais, entre outras combinações (Fojcik, 2007; Roder, 2011), e mesmo, de modo contraditório, como um termo diferente para gestão de desempenho. Woerrlein & Scheck

(2016) assinalam esta contradição, considerando antes a avaliação de impacto social como sinónimo de medição de desempenho e a gestão de desempenho como um termo abrangente para um processo no qual a medição de desempenho é apenas uma etapa no processo de ajustamento do desempenho em direção ao impacto (Binnendijk, 2000; OECD/DAC, 2002).

Em sintonia com Woerrlein & Scheck (2016), a gestão de desempenho é aplicada no contexto do Terceiro Setor por vários autores, efetivamente, como um termo abrangente para referir-se a uma combinação de avaliação, documentação dos resultados e reação aos resultados avaliados (Binnendijk, 2000; de Waal *et al.*, 2011; Moynihan, 2008). A gestão de desempenho, que tem sido amplamente aplicada e promovida, nomeadamente pelo Comité de Ajuda ao Desenvolvimento da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (CAD/OCDE), é proposta como um enquadramento aplicável às organizações do Terceiro Setor que pretendam ajustar o seu desempenho à obtenção de resultados e impacto. Neste enquadramento, as organizações conduzem as suas atividades através das quatro etapas do “ciclo de gestão do desempenho”, assim enumeradas por Woerrlein & Scheck (2016) a partir das definições de diversos autores, que, no essencial, partilham o seu conteúdo (Binnendijk, 2000; Bono, 2010; Proeller, 2007; Schober, Rauscher, & Millner, 2013; Wainwright, 2002), a saber: (1) estabelecimento de objetivos (incluindo o diagnóstico de necessidades e a definição dos objetivos da intervenção), (2) desenvolvimento de cadeias de resultados (ou quadro lógico, descrito anteriormente) e indicadores, (3) recolha e análise de dados, e (4) relato e aprendizagem sobre desempenho e resultados (incluindo o possível reajuste da estratégia de intervenção). Estas quatro etapas do modelo não são entendidas como lineares, mas sim como um movimento contínuo, no qual as etapas podem, até certo ponto, ocorrer simultaneamente, pelo que os limites das diferentes etapas são arbitrários.

A terceira etapa do ciclo de gestão do desempenho envolve a avaliação de dados sobre produtos, resultados e impacto, com base no modelo lógico linear e comparando o desempenho real com o desempenho ideal ou planeado. Uma vez que a avaliação de dados em si é baseada nas ações anteriores - da etapa 1 (estabelecimento de objetivos) e da etapa 2 (desenvolvimento de cadeias de resultados e indicadores), o CAD/OCDE (Binnendijk, 2000) considera o termo medição de desempenho como abrangendo as etapas 1, 2 e 3 (recolha e

análise de dados) e define-o como “(...) o processo de medir objetivamente em que medida uma organização está a cumprir as suas metas ou objetivos declarados, envolvendo, normalmente, várias fases: por exemplo, articular e acordar objetivos, selecionar indicadores e definir metas, monitorizar o desempenho (recolha de dados sobre os resultados) e analisar e relatar esses resultados relativamente às metas traçadas”.

No contexto da cooperação para o desenvolvimento, o conceito de medição de desempenho também é subdividido nos termos monitorização e avaliação (por exemplo, Batliwala & Pittman (2010); Binnendijk (2000); Ebrahim & Rangan (2010); Stockmann (2006)). A monitorização implica recolha contínua, através de indicadores, de dados relativos ao desempenho organizacional, o que vai fundamentar a gestão sobre a realização de metas, e se foram alcançadas dentro de um determinado prazo e dos limites financeiros estabelecidos (OECD/DAC, 2002; Schober *et al.*, 2013; Stockmann, 2006). Também deteta possíveis influências externas negativas e resultados não intencionais que podem enviesar a realização dos objetivos das atividades de uma organização (Stockmann, 2006). A monitorização é, portanto, uma atividade mais descritiva que estabelece um processo de desenvolvimento, enquanto a avaliação questiona e examina hipóteses sobre a causalidade entre a atividade de uma organização e uma mudança na sociedade. Assim, as avaliações são geralmente atividades excecionais que analisam de forma sistemática e objetiva um projeto de uma organização tendo em vista uma questão específica (OECD/DAC, 2002; Schober *et al.*, 2013).

Greiling (2009) está em desacordo explícito com o uso de ambos os termos medição de desempenho e gestão do desempenho e prefere duas variações do termo medição de desempenho. Quando Greiling aborda a medição, refere-se à “medição de desempenho orientada para a informação”, e quando aborda a gestão da direção de um projeto, refere-se à “medição de desempenho orientada para a condução” (gestão do desempenho).

Autores como Dawson (2010) veem a avaliação de impacto como cobrindo os resultados tanto da medição de desempenho como dos sistemas de gestão de desempenho e, portanto, como um termo abrangente para medição e gestão. Em consonância com Dawson (2010), Jäger (2010), citando Vanclay em Becker & Vanclay (2006) afirma que a avaliação

de impacto social é “o processo de análise e gestão das consequências desejadas e não intencionais de intervenções planeadas nas pessoas, para promover um ambiente biofísico e humano mais sustentável e equitativo”. Isto é contraditório com a perspectiva de Woerrlein, que vê a gestão de desempenho como um termo abrangente e medição de desempenho como uma etapa para ajustar o desempenho ao impacto (Binnendijk, 2000; OECD/DAC, 2002) (OECD/DAC, 2000, 2002), e a avaliação de impacto social como sinónimo da medição de desempenho.

Em oposição à visão de Vanclay, o seu coautor Becker em Becker & Vanclay (2006), mantém um entendimento diferente da avaliação de impacto social. A avaliação de impacto social é “o processo de identificar as consequências futuras de uma ação atual ou proposta relativas a indivíduos, organizações e macrossistemas sociais” (Becker & Vanclay, 2006). Na conceção de Becker, a avaliação de impacto social não inclui gestão de desempenho, em contraste com o seu coautor Vanclay, nem inclui os processos das etapas 1 a 3 do ciclo de gestão, como o faz o CAD/OCDE. Portanto, Becker apenas entende a medição de resultados e impactos sob o termo avaliação de impacto social. Este é também o entendimento de avaliação de impacto social aplicado na presente investigação.

As abordagens adotadas pelos vários autores, discutidas acima, mostram que a compreensão do termo medição do desempenho e o que ela abrange varia significativamente da definição do CAD/OCDE. Autores como Poister *et al.* (2014) vão ainda mais longe e advogam por três transições sobrepostas: do planeamento estratégico para uma gestão estratégica, da medição do desempenho para uma gestão do desempenho, e defendem uma melhor integração da gestão estratégica e da gestão de desempenho, em vez do uso destas ferramentas de forma independente.

Outra abordagem de interesse para a gestão do impacto, que é apresentada pela literatura de avaliação como uma oportunidade para impulsionar nas organizações do Terceiro Setor uma viragem de enfoque em direção a uma orientação para os resultados, é a “gestão orientada por resultados” ou “gestão por resultados” (Wholey, 2001; Woerrlein & Scheck, 2016). Este termo é, aliás, empregue pela mesma literatura no campo da cooperação para o desenvolvimento, em particular no contexto de estratégias de redução da pobreza,

como sinónimo de gestão de desempenho (OECD/DAC, 2002; Strategic Policy and Performance Branch [SPPB], 2009; United Nations Development Program [UNDP], 2000), enquanto autores como Poister *et al.* (2014) se referem antes a “abordagens à gestão orientadas para os resultados”, no âmbito das quais localizam a gestão do desempenho, e outros, como Proeller & Siegel (2009), usam o termo orientação para resultados (*outcome orientation*) para resumir a orientação de uma organização em direção a todas as etapas implícitas da gestão de desempenho.

Tal como descrito por Wholey (2001), a gestão orientada por resultados refere-se ao uso intencional de recursos e informações nos esforços por alcançar e demonstrar um progresso mensurável em direção a metas de resultados programáticas ou organizacionais estabelecidas antecipadamente. Esta abordagem assume uma relação causal entre as atividades do programa e os seus resultados, ou seja, que a implementação do programa deve produzir os resultados esperados (Zall Kusek & Rist, 2004). Os ciclos de gestão são normalmente realizados, de forma iterativa, por meio do: (1) estabelecimento de um acordo entre as partes interessadas principais sobre missão, metas orientadas por resultados e estratégias para atingir as metas pretendidas; (2) medição do desempenho (em particular, dos resultados alcançados) numa base regular; e (3) uso de informação sobre o desempenho em esforços para melhorar a prestação de serviços e a eficácia de programas, para fortalecer a prestação de contas às partes interessadas principais, apoiar a alocação de recursos e outras decisões estratégicas, e melhorar a confiança e o apoio públicos. A monitorização regular dos resultados e o uso da informação resultante são características centrais dos sistemas de gestão orientados por resultados. Duas das suas fortalezas residem no seu foco no rastreamento de metas pretendidas e no seu contributo para a aprendizagem em torno de um programa, mas também tem os inconvenientes, entre outros, de não capturar e avaliar como um programa foi realmente implementado, de não capturar e avaliar adequadamente o papel do contexto, nem reconhecer os fatores sociopolíticos mais amplos que podem restringir, impelir ou reverter a mudança (Batliwala & Pittman, 2010).

A literatura académica e prática no campo da avaliação torna particularmente explícita a ideia de uma abordagem à gestão de programas e organizações que vai além de

um enfoque em resultados e se focaliza na geração de impacto na sociedade. Uma prática de gestão moldada por uma intenção de gerar impacto está patente nas definições sobre impacto e gestão de impacto (André *et al.*, 2018; Ebrahim & Rangan, 2014; Onyx, 2014; Wry & Haugh, 2018), tal como anteriormente analisado, e está particularmente desenvolvida em relatos prescritivos da adoção de boas práticas neste âmbito aplicáveis às organizações do Terceiro Setor (por exemplo, NCVO (2013)).

O “Impact Management Project”¹⁵, um fórum global sobre a gestão e medição do impacto, apresenta a prática de gestão do impacto como estando assente numa intencionalidade de geração de impacto. De acordo com esta iniciativa, as organizações têm diversos valores e motivações e, portanto, várias intenções de impacto. Dependendo da sua motivação, as intenções das organizações variam entre compromissos amplos e objetivos mais detalhados e estão relacionadas com um de três tipos de intenção de impacto: (a) agir para evitar danos para as partes interessadas, (b) agir para evitar danos e beneficiar ativamente as partes interessadas ou (c) usar as suas capacidades para contribuir para a criação e implementação de soluções para resolver problemas sociais ou ambientais urgentes. Embora se espere que qualquer organização que gere o seu impacto atue para evitar danos para as suas partes interessadas, até que ponto uma organização irá mais longe no “abc” do impacto, quer seja beneficiando as suas partes interessadas ou contribuindo para soluções duradouras, dependerá da sua intenção. A realização de qualquer uma destas intenções requer uma gestão de impacto baseada em normas partilhadas.

Aplicando uma definição comum de impacto, as organizações podem gerir as suas intenções de tal maneira que isso permita tanto a definição de metas de impacto como a avaliação (e mesmo comparação com os seus pares) em termos da geração de impacto como resultado de produtos, serviços e políticas. As organizações podem determinar que efeitos consideram importantes - e, portanto, requerem ser geridos, de acordo com a contribuição que querem fazer para a sua realização, e avaliar o desempenho do impacto desses efeitos em cinco dimensões: (1) O quê – para que resultado indireto (*outcome*) a organização está a contribuir num dado período e quão importantes são os resultados para as partes interessadas;

¹⁵ <https://impactmanagementproject.com> (Acedido em 11 de julho de 2020)

(2) Quem – que partes interessadas estão a experienciar os resultados, e quão subestimadas estão em relação aos resultados; (3) Quanto – quantas partes interessadas experienciaram os resultados, a que nível e com que duração; (4) Contribuição – em que medida a intervenção obteve melhores resultados do que o que teria ocorrido de outra forma; (5) Risco - qual é o risco para as pessoas e o planeta de que o impacto não ocorra como esperado. Estas dimensões servem como uma estrutura de referência para uma compreensão holística do impacto social e ambiental de qualquer efeito. Com base nesta análise, as organizações podem usar as apreciações resultantes para melhorar os resultados positivos e mitigar os negativos. De acordo com o “Impact Management Project”, este representa o processo de gestão do impacto.

Embora a maioria das organizações não definam metas de impacto ao projetar as suas iniciativas, senão quando já estão em execução, com base na aprendizagem contínua sobre o seu impacto, e quando pretendem reduzir os seus aspetos negativos ou melhorar os positivos, pelo contrário, as organizações que focalizam a geração de impacto, iniciam cada nova intervenção e constroem o seu novo modelo de intervenção assente nas suas intenções específicas, as quais guiam o processo de definição de metas. Uma análise inicial, nas cinco dimensões descritas anteriormente, permite não só a definição de metas de impacto, mas também que uma organização projete um modelo de intervenção com o maior potencial de atingir essas metas (e tendo em mente as considerações financeiras).

O Social Impact Navigator¹⁶ também propõe uma abordagem à prática de impacto pelas organizações do Terceiro Setor com o objetivo de apoiar o planeamento e implementação de intervenções sociais com um enfoque explícito, e desde a origem, na geração do máximo impacto possível. As propostas assentam no pressuposto de que, embora o impacto social também possa ocorrer acidentalmente, em vez disso, será o resultado de um planeamento sistemático, da busca por objetivos específicos orientados para o impacto e da verificação regular se essas metas ainda são alcançáveis, resultando em maior eficácia e uma prática mais eficiente e coesa. Na base desta iniciativa está também um entendimento de que a ação voltada para o impacto é um modo de pensamento – o envolvimento resulta de uma

¹⁶ www.social-impact-navigator.org (Acedido em 11 de julho de 2020)

vontade de agir gerando o máximo benefício, e que a prática de impacto é uma forma de gestão de projetos adaptada ao trabalho do Terceiro Setor.

O ciclo de impacto definido por esta iniciativa começa pelo planeamento do impacto (compreensão da necessidade social e do contexto, definição de objetivos de impacto e de um modelo lógico), segue-se a análise do impacto (preparação da análise de impacto, desenvolvimento de indicadores, recolha e análise de dados) e culmina na melhoria do impacto (aprendizagem e melhoria, e relato sobre o impacto). A aprendizagem é aqui considerada um processo dinâmico e um requisito chave na gestão do progresso rumo aos objetivos delineados e à geração de impacto, estando dependente não só da existência de informação resultante da análise do impacto, mas também de condições organizacionais favoráveis – gestores e líderes motivados, recursos (especialmente de tempo para a análise e reflexão coletiva), uma cultura que apoia a aprendizagem e tolera o fracasso, tarefas e responsabilidades claras, um sistema de gestão do conhecimento e um canal transparente para a gestão da informação. Outra componente chave deste ciclo de impacto é a tomada de decisões e implementação de ações concretas para a melhoria contínua e a atualização de processos, atividades e objetivos, dando início a um novo ciclo de gestão do impacto.

Por último, cabe destacar a perspetiva de gestão de impacto patente nas prescrições do programa “Inspiring Impact”¹⁷, do Reino Unido. O NCVO (2013), no quadro deste programa, define a prática de impacto como “as atividades que uma organização faz para se centrar no seu impacto” e estabelece um ciclo de prática de impacto constituído por quatro áreas principais de atividade que uma organização deve adotar em qualquer momento para se focalizar no impacto: (1) planeamento - identificação do impacto desejado e a forma de alcançá-lo, decisão sobre o que medir acerca do impacto, identificação da informação necessária e como recolhê-la; (2) execução - realização da atividade e do impacto, recolha da informação necessária sobre o impacto; (3) avaliação - análise da informação recolhida sobre o impacto, elaboração de conclusões sobre o impacto gerado e comparação de resultados; (4)

¹⁷ <https://www.inspiringimpact.org> (Acedido em 11 de julho de 2020)

revisão - comunicação de informação sobre o impacto, aprendizagem com os resultados e o seu uso para melhorar a intervenção.

São também propostos uma série de princípios gerais para a prática de uma organização focalizada no impacto:

(1) O primeiro princípio destaca a responsabilidade partilhada por todos os membros da organização pela criação de impacto através das atividades que levam a cabo, pelo que o impacto faz parte da cultura da organização, assim como uma máxima priorização do impacto pretendido, que está no centro de planos, estratégias, processos e decisões organizacionais, pelo que a prática de impacto é uma atividade contínua e não uma iniciativa única ou uma reflexão *a posteriori*.

(2) O segundo princípio reforça a importância de um compromisso com o propósito organizacional - a mudança que a organização pretende gerar, em direção à qual a organização planeia o impacto desejado, com base no conhecimento sobre as necessidades atuais dos seus beneficiários, considera a ação que pode desencadear para atingir esse impacto, recolhe informação relevante, compara resultados e usa a aprendizagem obtida a partir das conclusões sobre o impacto que alcançou para melhorar a sua ação, de modo que, no futuro, possa estar mais perto de alcançar o impacto previsto.

(3) O terceiro princípio sublinha que a organização focalizada no impacto envolve outras pessoas em todas as fases da prática de impacto, tanto quem tem experiência direta nas atividades da organização (incluindo os beneficiários, trabalhadores, voluntários e parceiros de projetos), como outras organizações que fazem um trabalho semelhante ou os financiadores. Este envolvimento tem por objetivo ajudar a entender melhor como a ação afeta e é afetada por outros, construir planos mais credíveis que incluam diferentes perspetivas sobre o valor dos diferentes tipos de impacto, garantir que a avaliação de impacto seja robusta, e não tendenciosa ou unilateral, gerar interesse na ação e impacto da organização, permitir que mais pessoas aprendam com todo o processo, e realçar oportunidades de colaboração, o que pode resultar num impacto ainda maior.

(4) O quarto princípio refere-se a uma aplicação de recursos e métodos de planeamento, avaliação e revisão do impacto proporcionais e adequados à escala e âmbito da ação que a organização desenvolve, bem como dependendo da extensão do risco ou possíveis danos causados pela atividade, estando os métodos em consonância com os valores e ética da organização, sendo tornada explícita a finalidade e destinatários da recolha de informação sobre o impacto, bem como o nível, tipo e formato da informação realmente necessária.

(5) O quinto princípio coloca uma ênfase na compreensão de todo o espectro da mudança realmente produzida, considerando de forma abrangente, desde a etapa de planeamento, os diferentes destinatários do impacto da ação (como trabalhadores, outras organizações, outros grupos sociais, o seu ambiente local), os riscos de ter um impacto negativo e se é necessário ajustar a intervenção para reduzir ou evitar esse impacto, bem como consciência de que as mudanças observadas podem ter ocorrido sem o envolvimento da organização, podem ser de curto prazo, ou podem ser o resultado do trabalho de outros. Uma organização com este enfoque poderá aprender com a sua ação e mostrar o impacto que está realmente a ter, sem o exagerar, aplicar esse entendimento para ajustar a sua atividade por forma a incrementar o impacto que pretende ter, mostrar onde alcançou mais impacto positivo (ou um impacto diferente) do que o esperado, mostrar onde tem um impacto negativo involuntário sobre pessoas, organizações ou ambiente e onde necessita de agir para evitar, reduzir ou equilibrar esse impacto no futuro.

(6) O sexto princípio recomenda a aplicação das qualidades de honestidade, transparência e abertura sobre o impacto pretendido e em relação às conclusões extraídas sobre a extensão da mudança pretendida, incluindo os aspetos que funcionaram menos bem na prática de impacto, para que outros estejam cientes de quaisquer exclusões ou limitações sobre a informação que foi recolhida, e sobre o método de recolha, avaliação e comunicação, bem como sobre o que a organização aprendeu com esses resultados e como age com base nessas aprendizagens. Assim, é apoiada a aprendizagem organizacional e incentivada uma cultura de abertura, aprendizagem e diálogo para a melhoria (em vez de uma cultura de culpabilização, dentro e entre organizações).

(7) O sétimo princípio salienta a importância de uma predisposição para a mudança e ação como consequência dos resultados da análise sobre o impacto e disposição a aceitar que a organização pode não estar a ter o impacto pretendido. Salienta também o empenho da organização em aprender com os resultados da sua avaliação de impacto e em usar ativamente a informação que recolheu sobre o impacto para fundamentar as decisões e ações de forma eficiente, melhorando os serviços e o impacto para os beneficiários com base nos recursos disponíveis e reforçando o comprometimento da equipa e dos voluntários com a prática de impacto. Estes atores poderão comprovar que é tomada uma iniciativa nesse sentido e que, como consequência, a intervenção pode ser corrigida.

(8) Finalmente, o oitavo princípio propõe a partilha ativa de informação apropriada sobre planos de impacto, métodos, resultados e aprendizagem sobre o impacto, tanto dentro da organização (com trabalhadores, dirigentes, voluntários e beneficiários) como fora da organização (com os financiadores e outras entidades que atuam na mesma área), reconhecendo e descrevendo as limitações dos seus resultados (tais como influência das pessoas, contexto e conjuntura) em termos da possibilidade de transferir ou replicar as lições aprendidas. A criação deste ambiente de partilha sobre os objetivos de impacto, sucessos e fracassos, deverá favorecer a aprendizagem mútua entre organizações com interesses comuns, bem como um possível alinhamento da intervenção e de abordagens à avaliação de impacto, com vista a um esforço de melhoria no sentido de uma contribuição mais eficaz para o impacto partilhado, para além de contribuir para o conhecimento e posição do setor sobre as intervenções que se revelam mais ou menos bem-sucedidas.

As perspetivas de gestão de impacto descritas anteriormente, cujos elementos principais estão refletidos na Figura 1, têm também eco no contexto do empreendedorismo e da inovação social, nomeadamente em narrativas prescritivas de ideias populares emanadas da gestão empresarial, de que é exemplo a metodologia *Lean*, criada por Eric Reis (2011), que reclamam por mais agilidade e flexibilidade para refletir as necessidades complexas, incertezas e objetivos das organizações com um propósito social (Dichter *et al.*, 2016).



Figura 1 - Ciclo de gestão do impacto

Fonte: Ilustração própria, combinando Ebrahim & Rangan, (2014), NCVO (2013); Woerrlein & Scheck (2016)

Chang (2018), que criou o conceito de “impacto *Lean*”, analisa como as intervenções centradas numa missão assentam frequentemente em modelos de planeamento avançados, baseados em projetos, e numa expectativa de sucesso a curto prazo, num quadro de restrições rígidas - de recursos e prazos oferecidos por uma dada oportunidade de financiamento, em vez de serem projetadas para persistir e expandir ao longo do tempo. Com muita frequência, os planos não funcionam exatamente como previsto, levando por vezes a resultados abaixo do ideal, ao fracasso total ou a consequências indesejáveis. Sendo raro que uma solução possa ser projetada perfeitamente desde o início, especialmente considerando a incerteza inata de trabalhar em problemas complexos e em ambientes dinâmicos, e quando a solução não é clara e as necessidades são amplamente mal atendidas, as organizações terão de testar várias alternativas (Chang, 2018). Em vez da elaboração de um plano intrincado com antecedência, este autor advoga por uma abordagem mais adaptativa e de aprendizagem, que deverá ajudar a alcançar melhores resultados, ao evitar a implantação de soluções que não são desejadas, não funcionam ou não podem ser escaladas. Para tal, a abordagem deste autor inclui também a participação direta das comunidades mais direta ou indiretamente afetadas pelas organizações, baseando-se em metodologias colaborativas de desenho

centradas no ser humano (“*human centered design*”) envolvendo os grupos cujas necessidades devem ser atendidas em todas as fases deste processo (Salathé-Beaulieu, 2019).

Uma vez analisadas diferentes perspectivas sobre a gestão do impacto, interessa-nos na secção seguinte rever de que forma a literatura se refere ao desenvolvimento de um comportamento organizacional de orientação estratégica e analisar a sua aplicabilidade às organizações que têm um enfoque na geração de impacto social positivo.

2.5. Orientação para o impacto social - um constructo emergente

Os termos “orientação para o impacto” têm emergido esporadicamente na literatura sobre impacto e avaliação de impacto e gestão do desempenho, mas sem que seja conhecida uma proposta de conceptualização. Aparece igualmente na literatura nestes domínios o uso dos termos “pensamento sobre impacto” ou “pensamento orientado para o impacto” (Simsa *et al.*, 2014), ou mesmo “ação orientada para o impacto” ou “abordagem orientada para o impacto”, mas igualmente de forma ambivalente e inconsistente (Woerrlein & Scheck, 2016). A literatura de cooperação para o desenvolvimento, como analisado anteriormente, usa principalmente o termo “gestão baseada em resultados” ou “gestão por resultados” (OECD/DAC, 2002); enquanto Proeller & Siegel (2009), por exemplo, usam o termo “orientação para resultados” para resumir a orientação de uma organização em direção a todas as etapas implícitas da gestão de desempenho.

A ideia de uma ação que está orientada a montante por objetivos específicos para alcançar o impacto social está patente nas propostas de gestão do impacto descritas anteriormente (por exemplo, NCVO (2013)) e na aproximação oferecida pelo Social Impact Navigator¹⁸: “A orientação para o impacto (social) indica que um projeto é planeado e implementado com o objetivo de alcançar resultados definidos e impacto. As mudanças desejadas são formuladas como objetivos concretos que servem para orientar e guiar o trabalho geral”.

¹⁸ www.social-impact-navigator.org (Acedido em 11 de julho de 2020)

A literatura no campo do impacto e da avaliação que foi possível analisar, no entanto, não define de forma consistente a ideia de uma orientação para o impacto nem analisa as dinâmicas de orientação e alinhamento nas organizações. Encontramos assim uma oportunidade de estender a teoria, assentando uma exploração desta ideia tanto na literatura consolidada no campo do impacto como na literatura no campo da gestão estratégica que integra uma relação entre o desempenho organizacional e o impacto social. Na secção seguinte, procura-se explorar a possível relevância de conceitos de orientação estratégica, entre os quais o popular conceito de orientação para o mercado e o mais recente conceito de orientação para a sociedade adaptado às organizações do Terceiro Setor, para uma compreensão dos processos de desenvolvimento de uma orientação para o impacto.

2.5.1. Orientação para o mercado

No campo da gestão estratégica, o conceito de orientação para o mercado tem recebido uma atenção considerável e contínua como um comportamento organizacional estratégico que pretende melhorar a adaptabilidade e o desempenho organizacional (Glaveli & Geormas, 2018). Duque-Zuluaga & Schneider (2008) defendem que, em especial, uma compreensão da relação entre a orientação para o mercado e o desempenho organizacional ajudará as organizações a focarem-se e a progredirem nos seus esforços de melhoria em termos de eficácia e eficiência no cumprimento da sua missão social.

Na literatura, as duas correntes dominantes de pesquisa têm enquadrado e avaliado a orientação para o mercado de duas formas diferentes: como um conjunto específico de atividades de *marketing* (Kohli & Jaworski, 1990) e como uma variável cultural (Narver & Slater, 1990). Por um lado, Kohli & Jaworsky (1990) afirmam que a orientação para o mercado se refere a atividades específicas que levam à prática o conceito de *marketing*. De acordo com esta visão, o constructo da orientação para o mercado é composto por três conjuntos de atividades: (a) a geração de informação sobre o mercado relativamente às necessidades atuais e futuras do cliente, (b) a disseminação horizontal e vertical de informação em toda a organização e (c) a ação ou a capacidade de resposta à informação em toda a organização através do desenvolvimento e execução de planos (Kohli, Jaworski, &

Kumar, 1993). Apesar de os autores terem tratado inicialmente a orientação para o mercado como a aplicação do conceito de *marketing*, depois apontaram-na como uma filosofia na qual toda organização deve estar envolvida a (Duque-Zuluaga & Schneider, 2008). Por outro lado, Narver & Slater (1990) conceptualizam a orientação para o mercado como uma cultura organizacional que cria e mantém valor superior para os clientes com três componentes comportamentais conceptualmente relacionados: orientação para o cliente, orientação para o concorrente e coordenação interfuncional. De acordo com estes autores, a orientação para o mercado é um dos muitos valores e crenças partilhados, ajudando os indivíduos a compreender a organização e fornecendo-lhes normas de comportamento. Assim, a proposta de Narver & Slater (1990) está mais relacionada com a estratégia e a criação de uma vantagem competitiva (Pinho, Rodrigues, & Dibb, 2014). De acordo com a interpretação de Narver & Slater (1990), é sugerido, por um lado, que “a cultura organizacional impactaria ou determinaria, pelo menos em parte, vários aspetos da orientação para o mercado” e, por outro lado, que “os comportamentos orientados para o mercado seriam uma resposta derivada da própria cultura organizacional” (Leisen, Lilly, & Winsor, 2002). Para as organizações sem fins lucrativos, sugerem a sobrevivência como o foco principal, ou seja, a obtenção de receitas suficientes para cobrirem despesas de longo prazo ou para satisfazerem todas as partes interessadas principais a longo prazo (Pinho *et al.*, 2014).

Apesar de algumas variações, as definições de orientação para o mercado partilham várias semelhanças: primeiro, consideram os clientes como nucleares; em segundo lugar, incluem recursos externos, concorrentes e partes interessadas; e terceiro, enfatizam a importância de responder às necessidades do cliente. (Choi, 2014; Padanyi & Gainer, 2004).

No Terceiro Setor, a aplicabilidade do conceito de *marketing* continua a ser questionada (Padanyi & Gainer, 2004; Sargeant, Foreman, & Liao, 2002). Muitos académicos e profissionais do setor argumentam que existem diferenças culturais críticas entre os setores com e sem fins lucrativos, devido a fatores como a dependência do segundo em trabalho voluntário, diferente estatuto legal e caráter social distintivo (Billis, 1993), tornando o Terceiro Setor um ambiente mais complexo do que o setor com fins lucrativos (Padanyi & Gainer, 2004).

Na ótica da filosofia da orientação para o mercado, ao centrar-se na compreensão das forças ambientais que afetam uma organização, para que a estratégia e atividades das organizações do Terceiro Setor possam ser adaptadas para o cumprimento da missão organizacional (Duque-Zuluaga & Schneider, 2008), as organizações devem também monitorizar as várias forças que atuam diretamente sobre ela e sobre as suas partes interessadas chave (Balabanis, Stables, & Phillips, 1997; Vazquez, Alvarez, & Santos, 2002). Neste setor, as principais forças ambientais incluem, entre outras, (mudanças na) legislação e (mudanças nos) comportamentos de trabalhadores ou fornecedores potenciais e atuais. As principais partes interessadas abrangem os utentes ou beneficiários e os doadores que proporcionam os recursos financeiros essenciais à realização das atividades da organização. No caso das organizações que dependem fortemente de mão de obra não remunerada, os voluntários atuais e potenciais constituem outra parte interessada chave. De acordo com Duque-Zuluaga & Schneider (2008), quando adaptada ao Terceiro Setor, a abordagem da orientação para o mercado deveria incluir, pelo menos, estes componentes.

Os defensores da aplicação do conceito de orientação para o mercado nas organizações do Terceiro Setor, especialmente baseado nas partes interessadas, descrevem em particular a sua relação com o desempenho organizacional, tendo várias análises demonstrado que a adoção da orientação para o mercado afeta positivamente o desempenho de voluntários e organizações e que a relação entre orientação para o mercado e desempenho é mais forte no voluntariado e organizações do Terceiro Setor do que em organizações com fins lucrativos (Shoham, Ruvio, Vigoda-Gadot, & Schwabsky, 2006). Essa relação resulta no atendimento das necessidades dos beneficiários e das expectativas dos doadores e no cumprimento da missão organizacional (Hersberger-Langloh, 2020; Vazquez *et al.*, 2002), na melhoria de desempenho na angariação de fundos (Kara, Spillan, & DeShields Jr, 2004), na satisfação das partes interessadas (Chan & Chau, 1998), no aumento do voluntariado (Voss & Voss, 2000), no crescimento em recursos (Macedo & Pinho, 2006) e numa reputação positiva (Padanyi & Gainer, 2004).

Na perspetiva de Rey García *et al.* (2013), as organizações sem fins lucrativos deveriam ver: (1) as partes interessadas como um meio para criar valor; (2) o processo de

lidar com as partes interessadas como uma forma de criação de valor; e (3) as parcerias resultantes como uma ferramenta fundamental para aumentar a capacidade das organizações no cumprimento da sua missão organizacional (Arnett, German, & Hunt, 2003), argumentando que estes são precisamente os princípios do *marketing* relacional (Sheth & Parvatiyar, 1995). Neste contexto, o *marketing* é tanto o conceito e a função que gere os relacionamentos com as partes interessadas, traduzindo uma cultura orientada para o mercado em atividades orientadas para o mercado em busca do cumprimento da missão (Gainer & Padanyi, 2005). O *marketing* sem fins lucrativos é definido como o processo de gestão de trocas e intercâmbios realizados pelas organizações sem fins lucrativos e que visa gerar um benefício social para um grupo mais ou menos amplo da sociedade (Vazquez *et al.*, 2002).

Rey García *et al.* (2013), propõem um modo de aplicação da orientação para o mercado a este setor assente em dois conceitos do *marketing* tradicional - a orientação para o mercado e o *marketing* relacional, procurando ter em consideração as especificidades das organizações do Terceiro Setor e a necessidade de avaliação dos seus atores. A adoção do conceito de orientação para o mercado é considerada um recurso intangível, que fornece o comprometimento necessário (perspetiva filosófica) e informação (perspetiva comportamental) para o desenvolvimento da oferta das organizações, de tal modo que as necessidades dos beneficiários e doadores sejam satisfeitas e a missão organizacional seja efetivamente cumprida (Vazquez *et al.*, 2002). Enquanto filosofia de gestão integral, a orientação para o mercado exigirá que uma organização seja externamente orientada para os beneficiários e financiadores, bem como para todos os fatores ambientais - específicos e genéricos - que podem condicionar a sua relação com esses grupos; particularmente os concorrentes, pois representam uma alternativa de valor ao alcance dos beneficiários e financiadores (Álvarez González, Santos Vijande, & Vázquez Casielles, 2002). O resultado da adoção efetiva desta filosofia consistirá em melhores resultados e realização da missão organizacional (Kara *et al.*, 2004; Modi & Mishra, 2010).

De uma perspetiva comportamental, as organizações do Terceiro Setor que procuram adotar uma orientação para o mercado, deveriam realizar uma série de atividades para os seus públicos-alvo, para que percebam que estão a receber uma oferta com valor que

satisfaça melhor as suas expectativas do que qualquer alternativa disponível. Este processo é constituído por: (1) geração de informação sobre o mercado sem fins lucrativos; (2) a disseminação interna dessa informação; e (3) o desenvolvimento e início de ações de resposta dirigidas à satisfação efetiva dos grupos-alvo (Álvarez González *et al.*, 2002).

Em relação ao *marketing* relacional, o objetivo tradicional do conceito é estabelecer, manter e aprimorar relacionamentos com clientes de forma a gerar lucro, de tal modo que os objetivos das partes sejam alcançados (Gronroos, 1994). Na estrutura proposta por Rey García *et al.* (2013), os relacionamentos são conceptualizados de uma forma ampla relativamente ao conceito tradicional, numa dimensão dupla. Primeiro, os relacionamentos com todas as partes interessadas relevantes, e não apenas os clientes, são tidos em consideração. Em segundo lugar, os relacionamentos eficazes com as partes interessadas relevantes traduzem-se em melhor desempenho organizacional e impacto social, de acordo com a missão e valores da organização sem fins lucrativos.

A estrutura proposta por Rey García *et al.* (2013) tenta ir além das práticas tradicionais de medição da qualidade e da satisfação do cliente em organizações prestadoras de serviços e procura utilizar os conceitos e modelos de *marketing* em todo o seu potencial no campo da avaliação da eficácia das organizações sem fins lucrativos (Andreasen & Kotler, 2007). A tese principal subjacente é que a eficácia das organizações do Terceiro Setor, tanto em termos de desempenho como de impacto social, em última análise, depende da capacidade de se tornarem orientadas para o mercado e de construírem e gerirem eficazmente um conjunto de relacionamentos a longo prazo, tanto com beneficiários, doadores, parceiros, partes interessadas internas, reguladores e outros constituintes relevantes, sejam eles outras organizações, empresas, administração pública ou segmentos da população (Rey García *et al.*, 2013). Desta forma, as expectativas das partes interessadas são atendidas, a satisfação é obtida e desenvolve-se uma ampla confiança mútua, levando assim ao comprometimento e, finalmente, permitindo o alcance de metas relacionadas com a missão e que a mudança social aconteça. Rey García *et al.* (2013) estabelece assim uma relação entre a orientação para o mercado e dimensões-chave da eficácia – aqui entendida como o cumprimento da missão

organizacional (Kendall & Knapp, 2000; Maas & Liket, 2011b), que poderão apoiar o desenvolvimento de indicadores específicos e a avaliação de uma organização:

- a dimensão “posicionamento”, medindo até que ponto a organização sem fins lucrativos é claramente percebida como criadora de valor em relação aos concorrentes atuais ou potenciais;

- a dimensão “confiança”, medindo até que ponto as partes interessadas relevantes (ou seja, beneficiários ou clientes, doadores e parceiros) percebem que a sua relação com a organização se traduz numa maximização do valor social ao longo do tempo;

- a dimensão “comprometimento”, medindo até que ponto a organização influenciou os padrões de pensamento e/ou comportamento das partes interessadas relevantes (ou seja, beneficiários ou clientes, doadores, parceiros) em direção à sua missão, através de cooperação e/ou inspirando o desenvolvimento de iniciativas de utilidade pública coerentes com a sua missão e com valores sociais, de modo que o impacto social seja amplificado e sustentado ao longo do tempo.

As perspectivas de Duque-Zuluaga & Schneider (2008) e de Rey García *et al.* (2013) reforçam, tal como descrito, o ponto de vista mais amplo defendido em outros estudos (de que são exemplo Liao *et al.* (2001), Padanyi & Gainer (2004) e Weerawardena *et al.* (2010)) sobre os indivíduos e grupos (ou partes interessadas) como agentes do mercado que exercem uma influência substancial nas organizações com um propósito social. Ao abordar estes grupos heterogêneos, as organizações têm uma ampla gama de oportunidades para inovar as várias formas como o valor pode ser criado, entregue e capturado pelas principais partes interessadas, aumentando assim o potencial de esse esforço de inovação do modelo de negócios poder sustentar as organizações com um propósito social e aumentar o seu impacto social (Siebold, 2020). Como sublinhado por Glaveli & Geormas (2018), em linha com este entendimento, um comportamento de orientação para o mercado permite que uma organização compreenda melhor os seus beneficiários e/ou utilizadores do serviço ou produto fornecido, e ser mais eficiente na identificação de necessidades emergentes e no desenvolvimento de respostas inovadoras e participativas (*bottom-up*) para atender as necessidades sociais que as entidades públicas ou as organizações com fins lucrativos

negligenciam, ignoraram ou abordam sem sucesso (Elkington & Hartigan, 2008; Kerlin, 2009).

Mas diversos autores defendem que uma orientação para o mercado não traz benefícios significativos para as organizações do Terceiro Setor, especialmente no sentido do impacto social, e propõem sinergias com uma orientação para a aprendizagem, que passamos a analisar.

2.5.2. Orientação para a aprendizagem

Sinkula *et al.* (1997) definiram a orientação para a aprendizagem como "um conjunto de valores organizacionais de questionamento do conhecimento, que influenciam a propensão para valorizar a aprendizagem de ciclo duplo" -a aprendizagem organizacional de alto nível definida por Argyris & Schon (1978)-, capaz de mudar estratégias mais fundamentais, questionando valores, conhecimentos, pressupostos e procedimentos preexistentes (Baker & Sinkula, 1999; Dixon, 1992). Sinkula *et al.* (1997) apresentaram três valores da orientação para a aprendizagem: (1) e (3) visão partilhada. Sobre estes valores, destacam como o compromisso com a aprendizagem estimula investimentos em educação e formação (Normann, 1985). Uma visão partilhada permite que a aprendizagem se traduza em ação, pois sem uma visão partilhada, muitas ideias criativas não seriam implementadas por falta de direção comum (Hult, 1998). A mente aberta está relacionada com a aprendizagem (Sinkula *et al.*, 1997). Sem tal atributo, as organizações são menos propensas a questionar os modelos imperantes de pensamento e ação.

A orientação para a aprendizagem é analisada como tendo um benefício sinérgico com a orientação para o mercado. Muitos pesquisadores (como, por exemplo, Baker & Sinkula (1999); Farrell (2000); Mahmoud & Yusif, 2012; Slater & Narver (1995)) afirmam que a orientação para o mercado só melhora o desempenho organizacional quando combinada com uma orientação para a aprendizagem. A razão para isso é que a orientação para a aprendizagem será necessária para alavancar os comportamentos adaptativos fornecidos pela orientação para o mercado para uma aprendizagem de ordem superior que

leve ao desenvolvimento de produtos ou serviços inovadores, tecnologias e a exploração de novos mercados (Farrell, 2000; Keskin, 2006; Slater & Narver, 1995). Mahmoud & Yusif (2012) propõem que a orientação para o mercado afeta o desempenho (tanto económico como não económico) das organizações deste setor por causa do processo subjacente através da orientação para a aprendizagem e que, adicionalmente, a orientação para a aprendizagem afetaria positivamente o desempenho económico das organizações através do seu impacto sobre o desempenho não económico. Mas as organizações orientadas para o mercado deveriam ser capazes de produzir conhecimento, e esta capacidade de produção de conhecimento deve, por sua vez, levar a valores de questionamento do conhecimento (Farrell, 2000). Isso torna possível considerar a orientação para o mercado como um impulsionador da aprendizagem organizacional (Baker & Sinkula, 1999). Como a aprendizagem facilita a mudança comportamental, acabaria por levar a um melhor desempenho (Slater & Narver, 1995), sendo sugerido que as organizações que realmente se destacarão no futuro serão as organizações que descobrirem como aproveitar o compromisso dos trabalhadores com a aprendizagem (T. Lee & Tsai, 2005).

Embora a orientação para a aprendizagem tenha sido confirmada como estando estreitamente relacionada com a inovação em organizações com fins lucrativos, ainda é considerada uma ideia relativamente nova em organizações sem fins lucrativos (Garrido & Camarero, 2010). Mahmoud & Yusif (2012) defendem que as organizações do Terceiro Setor precisam de estar orientadas para a aprendizagem, a fim de inovarem e sobreviverem, dadas as condições ambientais variáveis, e de reconhecerem a importância de desenvolver as capacidades dos seus recursos humanos (Betts & Holden, 2003; Garrido & Camarero, 2010; Murray & Carter, 2005). Os estudos de S. Choi (2014), desenvolvidos em centros comunitários sem fins lucrativos na Coreia do Sul, apoiam parcialmente a influência da orientação para a aprendizagem e da orientação para o mercado na inovação, propondo a importância do estabelecimento tanto de uma como da outra para facilitar a inovação em organizações sem fins lucrativos que prestam cuidados e apoio social à comunidade.

Não obstante constatar-se um reconhecimento na literatura académica, nomeadamente entre os autores anteriormente referidos, dos benefícios de uma relação

sinérgica entre orientação para o mercado e orientação para a aprendizagem, a sua aplicação às organizações do Terceiro Setor é contestada por outros autores, cujas propostas alternativas e o seu possível interesse para o desenvolvimento de uma orientação para o impacto social passamos agora a examinar.

2.5.3. Orientação para a sociedade

No contexto das organizações sem fins lucrativos, Liao *et al.* (2001) propõem que a adaptação da filosofia da orientação para o mercado a estas organizações seja chamada de orientação para a sociedade (*societal orientation*) com base na definição de *marketing* no setor sem fins lucrativos de Kotler & Levy (1969) - atendendo com sensibilidade e satisfazendo as necessidades humanas, e observam que este termo evita uma possível confusão com conceitos próprios do mundo das organizações com fins lucrativos e que aumenta os benefícios para a sociedade. Liao *et al.* (2001) enfatizam que, além da preocupação em satisfazer as necessidades de curto prazo, o foco das organizações sem fins lucrativos é na obtenção de benefícios de longo prazo para a sociedade (Balabanis *et al.*, 1997; Carmen & José, 2008; Macedo & Pinho, 2006). De acordo com esta perspetiva, Álvarez González *et al.* (2002) postulam que a orientação para o mercado deveria promover a orientação externa para o público relevante, a integração e coordenação interna dos diversos departamentos, áreas ou trabalhadores, bem como uma gestão de relações sociais de longo prazo.

Tal como também analisado por Wymer *et al.* (2015), a orientação para o mercado não será apropriada ao contexto das organizações do Terceiro Setor sem a devida adaptação. A orientação para a sociedade - um dito "novo constructo do *marketing*" (Liao *et al.*, 2001) - surge como uma alternativa que teria mais significado para as organizações deste setor e deveria ser usada para compreender as suas especificidades (Duque-Zuluaga & Schneider, 2008; Liao *et al.*, 2001). Enquanto o principal elemento da orientação para o mercado é o mercado ou o cliente, a sociedade é o principal elemento da orientação para a sociedade. De facto, Liao *et al.* (2001) afirmam: "Um constructo de orientação para a sociedade deve considerar em que medida uma organização sem fins lucrativos se concentra nas

necessidades das suas principais partes interessadas, incluindo as necessidades da sociedade, da qual faz parte”. Para estes autores, um novo constructo projetado para medir até que ponto o *marketing* foi operacionalizado no contexto das organizações sem fins lucrativos deve conter, no mínimo, alguns elementos específicos. Assim, o conceito elegido por estes autores é "orientação para a sociedade", uma vez que segue de forma lógica o conceito ampliado de *marketing* e abarca as atividades de angariação e alocação de recursos. A terminologia também é considerada apropriada num contexto onde as organizações existem para a melhoria da sociedade, em oposição à geração de lucro para as partes interessadas. Além disso, consideram que o termo elimina o foco nos mercados que, para algumas categorias de organizações sem fins lucrativos, podem ter pouco ou nenhum significado. Neste sentido, Liao *et al.* (2001) descrevem como principais componentes ou pilares da orientação para a sociedade, (a) a orientação para as partes interessadas, (b) a orientação para a competição, (c) a orientação para a colaboração (intra e intersectorial), (d) a orientação para a coordenação interfuncional.

Duque-Zuluaga & Schneider (2008), por seu lado, estenderam o modelo de orientação para a sociedade, levando em conta as especificidades (e considerando em particular as organizações que atuam na área da ação social) e propõem uma definição formal para a orientação para a sociedade e seis componentes comportamentais principais. Estes autores definem orientação para a sociedade como “a crença e cultura organizacional que criam e alinham comportamentos de prestação de serviços de valor para a sociedade, cumprindo assim a sua missão organizacional sem fins lucrativos”. Os seis componentes comportamentais principais são compostos por:

(1) Orientação para os beneficiários, que se refere à identificação de potenciais beneficiários de serviços, ao entendimento da sua situação e necessidades e ao desenvolvimento de programas e atividades de valor acrescentado para estas partes interessadas (geralmente, grupos vulneráveis e excluídos).

(2) Orientação para os financiadores e para a angariação de recursos, que aponta para a monitorização dinâmica de fontes atuais e potenciais de apoio financeiro,

nomeadamente doadores privados e governamentais, e a implementação de atividades para reter ou atrair recursos financeiros.

(3) Orientação para os trabalhadores e voluntários, que se refere ao processo estratégico de obtenção e manutenção de recursos humanos motivados, levando em consideração as suas percepções e sugestões para o planeamento e execução nas organizações.

(4) Orientação para a colaboração, que implica o processo de busca de parcerias convenientes para cooperar tanto na prestação de serviços, como na defesa de causas ou angariação de recursos.

(5) Orientação para a aprendizagem e o empreendedorismo social, que se refere à capacidade organizacional de avaliar conscientemente o desempenho global da organização e as oportunidades do meio envolvente de uma forma inovadora e proativa, e à comparação contínua com outros referenciais, a fim de aprender com as experiências próprias e de outros.

(6) Orientação para a coordenação interfuncional, que está relacionada com o modo como cada atividade contribui sinergicamente para a missão organizacional. Implica um planeamento coerente, partilha de informação entre todos os membros da organização e alinhamento de estratégia e programas.

A proposta geral de Duque-Zuluaga & Schneider (2008) é, assim, que as organizações sem fins lucrativos com uma orientação para a sociedade são aquelas que cuidam dos beneficiários, financiadores, trabalhadores e voluntários, procurando estabelecer parcerias convenientes, aprender com a experiência e trabalhar de forma coordenada. Em linha com esta proposta, Sargeant & Macquillin (2008) argumentam que tais organizações alcançam desempenhos significativamente superiores em termos de realização da sua missão e eficiência em vários aspetos organizacionais do que aquelas que não estão orientadas para a sociedade.

A partir da proposta e definição de orientação para a sociedade de Duque-Zuluaga & Schneider (2008) enquanto cultura organizacional que cria alinhamento de comportamentos de criação de valor para a sociedade, complementamos de seguida esta linha de análise da literatura com uma pesquisa dos estudos organizacionais, em particular dos

estudos sobre identidade organizacional, adaptação organizacional e identificação organizacional, e exploramos o seu potencial para uma compreensão da origem e atributos de uma ação intencional e alinhada das organizações com enfoque no impacto social. Embora este corpo de literatura ainda não tenha considerado explicitamente uma focalização no impacto social, fornece uma base para teorizar a relação entre cultura, identidade, desenho organizacional, liderança e ação com propósito, e a sua implicação para as organizações focadas na geração de impacto social sistémico.

Tendo em conta a diversidade de conceitos e a complexidade que a análise dos processos de desenvolvimento de uma orientação para o impacto envolve, a ponte feita nesta secção final da análise de literatura com estes estudos organizacionais pretende explorar conceitos e dimensões relacionados que possam auxiliar uma compreensão dos processos explorados nos estudos de caso.

2.6. Identidade, adaptação e identificação organizacional, e a orientação para o impacto social

A inter-relação entre identidade organizacional e o alinhamento de comportamentos de orientação para uma ação de criação de valor para a sociedade, estabelecida pela literatura no campo da gestão estratégica previamente analisada, abre uma oportunidade para explorar nas seções seguintes os conceitos e dimensões relacionados sobre identidade, adaptação e identificação organizacional.

Como apontado por diversos estudos organizacionais, as conceções da organização sobre as características que constituem a sua essência e compõem a identidade organizacional são vistas como influenciando as ações de uma organização (Dutton & Penner, 1993; Whetten, 2006; Whetten & Mackey, 2002) ao proporcionarem direção, significado e propósito (Kraatz & Flores, 2015). Nestes processos, a liderança e a cultura organizacional têm sido realçados como determinantes para a institucionalização de valores e de um propósito comum, contribuindo para os processos de alinhamento de comportamentos orientados para a mudança social. No mesmo sentido, a identificação organizacional tem sido

apontada como facilitando a apropriação da identidade organizacional e a adoção de comportamentos alinhados com o propósito da organização, favorecendo o desenvolvimento de uma orientação para o impacto.

Pretende-se assim aprofundar agora a compreensão sobre o papel dos atributos organizacionais centrais e distintivos para as organizações e das dinâmicas de institucionalização e os agentes internos facilitadores, enquanto fatores determinantes de comportamentos e práticas orientados para o impacto social.

2.6.1. Identidade organizacional

Diversos investigadores têm suposto frequentemente que as ações de uma organização procedem diretamente da influência exercida pela sua identidade, ou seja, os atributos considerados centrais e distintivos para a organização (Dutton & Penner, 1993; Whetten, 2006; Whetten & Mackey, 2002). Na medida em que a identidade de uma organização pode mudar ao longo do tempo, uma vez estabelecida ou re-estabelecida, presume-se que essa identidade tanto constrange como permite a ação, estabelecendo novos limites sobre o que é considerado apropriado (Gioia, Price, Hamilton, & Thomas, 2010; Gioia, Schultz, & Corley, 2000).

A identidade de uma organização é composta por elementos particulares (por exemplo, valores) que são reconhecidos como centrais, distintivos e exibindo um certo grau de continuidade ao longo do tempo (Albert & Whetten, 1985; Gioia, Patvardhan, Hamilton, & Corley, 2013). Dada a sua centralidade, considera-se que os valores associados com a identidade de uma organização motivam e estruturam a ação organizacional posterior. Por exemplo, porque as pretensões iniciais dos fundadores quanto à identidade das suas organizações tendem a orientar as políticas e rotinas iniciais, as ações das organizações são suscetíveis de replicar e até mesmo de reforçar essas práticas ao longo do tempo (Gioia *et al.*, 2010; Whetten & Mackey, 2002). Além disso, porque se considera que a identidade organizacional sustém e aumenta a autoestima dos membros (Brown & Starkey, 2000), tem sido argumentado pelos autores académicos que "os indivíduos têm um interesse em dirigir a

ação organizacional de modos que sejam consistentes com o que eles acreditam ser a essência da organização” (Dutton & Dukerich, 1991).

Para Kraatz & Block (2017), os valores referem-se a “concepções do bem - ideais sobre o que vale a pena ter, fazer e ser” (ou seja, bens normativos ou “fins”) e, como tal, servem como uma característica crítica (Selznick, 1957, 2000). Muitas organizações, como as organizações que ocupam esta investigação, operam “imbuídas de valores” (Selznick, 1957). Para Selznick (1957), esses valores podem ser vistos por uma dada organização como fins valiosos em si mesmos e por si próprios, e também como uma base para aumentar o comprometimento dos membros. Os valores desempenham um papel essencial no contexto das organizações, na medida em que abarcam, em parte, a identidade organizacional, proporcionando direção, significado e propósito para os membros e as suas ações (Kraatz & Flores, 2015).

Em particular, tem sido sugerido que os valores moldam as ações organizacionais através da sua influência sobre a atenção e as intenções dos membros da organização, as quais correspondem às posições futuras que desejam para as suas organizações, e estabelecem os critérios para a definição e medição do progresso organizacional (Hamel & Prahalad, 2005). Como tal, na medida em que as organizações adotam e são expostas a um conjunto limitado de valores estáveis e inequívocos, os membros dessas organizações têm maior clareza sobre as suas ações e prioridades.

A maioria das organizações, no entanto, são confrontadas pela coexistência de múltiplos valores interrelacionados, dinâmicos, e muitas vezes incompatíveis (Battilana & Dorado, 2010). Essa complexidade de valores tende a afetar as organizações, tanto a partir de fontes internas - dos diversos atores que a compõem, como externas - de múltiplas ordens institucionais e respetivos princípios organizadores, que moldam as organizações e as suas ações (Friedland, 1991), e ainda dos diferentes domínios organizacionais (por exemplo, cuidados de saúde e formação profissional).

Considerando, especialmente, a complexidade de valores existente no seu interior, as organizações têm sido consideradas como sistemas complexos, que são “compostos por vários agentes interatuantes, cada um dos quais age com base em conhecimentos ou regras

locais” (Plowman *et al.*, 2007). O conjunto (potencialmente) divergente de regras, necessidades e interesses dentro de uma organização pode, em última análise, criar fações concorrentes, onde os atores “intervêm em diferentes fases do processo de avaliação-decisão-ação” (Thietart & Forgues, 1995). Desse modo, as organizações funcionam como palcos de contestação de poder (Dyck, 1997; Perrow, 1972; Pfeffer, 1994), sendo mobilizadas como meios para fins particulares determinados pelos valores daqueles que exercem maior influência no seio da organização. Embora seja possível alcançar mais facilmente um consenso sobre esses meios e fins se forem partilhados os mesmos valores, as organizações podem apresentar valores altamente variados e dinâmicos, o que está muitas vezes enraizado em interesses influentes, mas divergentes, que escrutinam e controlam as ações das organizações (Wry *et al.*, 2013).

Grimes *et al.* (2019) argumentam que tal complexidade de valores, independentemente da sua origem (Greenwood, Raynard, Kodeih, Micelotta, & Lounsbury, 2011; Kraatz, M., & Block, 2017), pode encorajar uma ação organizacional inconsistente (ou seja, em ações que divergem dos padrões observáveis anteriores) devido ao seu efeito disruptivo na atenção e intenções dos membros. Em ambientes onde existem valores múltiplos, concorrentes e difíceis de conciliar entre partes interessadas importantes, as organizações podem enfrentar tensões internas e externas crescentes à medida que procuram, simultaneamente, manter o alinhamento entre identidade e ações e reagir eficazmente às mudanças ambientais (Battilana & Lee, 2014), tornando-se cada vez mais difícil “interpretar a realidade organizacional, o que constitui um comportamento adequado e como ter sucesso” (Thornton, 2004). Diferentes prescrições de valores podem direcionar os recursos e esforços organizacionais para objetivos e interesses divergentes (Ocasio, 1997; Thornton, 2004).

De acordo com Hannan & Freeman (1984), serão também atributos ou componentes estratégicos fundamentais de uma organização os elementos ligados à “estratégia de *marketing* em sentido amplo -os tipos de clientes (ou beneficiários) para os quais a organização orienta a sua produção(ou ação) e as formas como atrai recursos”. Por outras palavras, refere-se aos componentes essenciais do modelo de operação da organização - por exemplo, a sua proposta de valor (ou seja, a oportunidade diferencial que está a tentar

abordar, acompanhada das soluções que concretiza como resposta) e as suas partes interessadas principais. Como Hannan & Freeman argumentam, tais características são centrais precisamente porque as alterações em relação a esses elementos “levantam questões fundamentais sobre a natureza da organização” (Hannan *et al.*, 2006; Hannan & Freeman, 1984). Por oposição, os componentes periféricos são aqueles elementos que dão suporte, mas não são considerados essenciais para o modelo. Esses aspetos periféricos incluiriam atividades relacionadas com, embora não limitadas, à composição da cadeia de valor, administração e implementação tática da estratégia de *marketing* mais abrangente.

Uma série de estudos recentes, têm argumentado e mostrado que as ações - mesmo aquelas que podem ser consideradas de natureza estratégica - podem divergir da identidade de uma organização (Battilana & Lee, 2014; Harrison, Ashforth, & Corley, 2009; Kraatz, Ventresca, & Deng, 2010), questionando a simplicidade da suposta relação imediata entre a identidade de uma organização e as suas ações. Por outro lado, ao estabelecer compromissos e fazer concessões aos vários constituintes de uma organização, os líderes de uma organização desviam-se frequentemente dos projetos cuidadosamente elaborados pelos fundadores (King, 2015). Níveis mais baixos de discricionariedade dos recursos também são muitas vezes associados a um aumento na influência do ambiente sobre as escolhas estratégicas da organização (Wry *et al.*, 2013), interrompendo a presumida ligação entre a identidade da organização e as suas ações. A rutura será mais provável quando se verifica uma complexidade de valores onde as partes interessadas tendem a impor solicitações divergentes e concorrentes. Quando os seus interesses são de difícil conciliação, os membros das organizações podem mudar a sua atenção e intenções para servir os interesses dos atores que controlam a maior proporção dos recursos potenciais da organização (Aldrich & Pfeffer, 1976; Kraatz *et al.*, 2010). Sem os recursos internos ou arranjos de governação, nomeadamente, estruturas organizacionais caracterizadas por um controlo centralizado que encoraje uma relação estreita entre estratégia e ação (Mintzberg & Waters, 1985; Slevin & Covin, 1997), que protejam os tomadores de decisão da influência externa da complexidade de valores, esses tomadores de decisão serão propensos a desviar a sua atenção e intenções, comprometendo-se com ações inconsistentes que afetam os aspetos centrais do seu modelo de operação.

Embora diversos estudos tenham revelado a possibilidade de descontinuidades emergentes entre ação e identidade organizacional (Harrison *et al.*, 2009; Kraatz *et al.*, 2010), o pressuposto teórico de longa data é que identidade e ação estão intimamente ligadas (Albert & Whetten, 1985; Gioia *et al.*, 2010), embora vários estudiosos sobre a identidade também vejam a identidade como estando mais sujeita a flutuações e reversões (Gioia *et al.*, 2000). A ação organizacional, por isso, tem sido considerada como procedendo diretamente das concepções da organização sobre os seus atributos centrais e distintivos (Glynn & Abzug, 2002).

Por sua vez, a missão de uma organização tem sido vista como uma ponte sóciocognitiva entre a sua identidade e as suas ações, ao especificar a razão de existir de uma organização e como deve agir (ou seja, o seu propósito), concentrando assim a atenção e intenções dos membros, de tal forma que as ações procedem da identidade (Crotts, Dickson, & Ford, 2005). Quando esta ponte simbólica entre a identidade de uma organização e as suas ações é desafiada pela complexidade de valores, pode ocorrer uma ação inconsistente – um “desvio da missão”, levando a diferentes percepções e requerendo diferentes intervenções sobre a missão para superar esses entendimentos (Grimes *et al.*, 2019). A noção de desvio da missão, chama a atenção não apenas para a importância dos valores, mas também para a sua precariedade potencial face à complexidade ambiental. Ou seja, há uma tensão prática entre os esforços de uma organização para preservar os valores que são vistos como característicos ou até mesmo essenciais para a própria organização e os esforços da organização para “encaixar” no ambiente em caso de complexidade de valores (Kraatz & Flores, 2015). Embora reconhecendo que a identidade organizacional atua como um determinante poderoso da ação organizacional, os estudos de Grimes *et al.* (2019) e a ideia de um desvio da missão sugerem a necessidade de uma maior consciência das disfunções (e oportunidades) que podem surgir quando as ações se dissociam dos atributos imbuídos de valores que caracterizam a identidade das organizações.

A pesquisa que adota uma perspectiva sobre a identidade organizacional que considera os atores sociais, pressupõe a necessidade de continuidade, não apenas no que diz respeito à identidade ao longo do tempo, mas também no que se refere ao alinhamento entre

a identidade e as estratégias e ações da organização (King *et al.*, 2011). A falta de um alinhamento entre identidade organizacional e ação pode, assim, levar os públicos externos a porem em causa a autenticidade da organização (Whetten, 2006). Outros estudos, no entanto, sugerem a necessidade de a organização se adaptar aos valores incertos, complexos e em mudança em determinado contexto (Anderson, 1999; Davis *et al.*, 2009; Greenwood *et al.*, 2011; Sirmon *et al.*, 2007). É sobre a adaptação organizacional que agora centramos a análise.

2.6.2. Adaptação organizacional

De acordo com Suchman (1995), embora as ações de uma organização possam divergir da sua identidade, essas ações podem também ajudar a organização a parecer mais sensível ao seu ambiente. Assim, embora um desvio da missão possa representar responsabilidades claras para as organizações e gerar percepções negativas, a capacidade de adaptação organizacional também pode oferecer benefícios em condições específicas.

Este foco na mudança da missão muda a ênfase numa visão das organizações como mecanismos meramente de governação que protegem e controlam os valores organizacionais, para vê-las como mecanismos de equilíbrio que ajudam a coordenar as reivindicações de valor das diferentes partes interessadas (Venkataraman, 2002), respondendo simultaneamente aos desafios associados com a complexidade de valores dentro e em torno dessas organizações.

Numerosos estudos em diferentes domínios organizacionais - como arquitetura moderna (Jones, *et al.*, 2012) ou faculdades de letras (Kraatz *et al.*, 2010), para referir apenas dois exemplos, destacam como os valores que são tidos como certosnesses domínios criam pressões de conformidade sobre as organizações neles inseridas. Contudo, Greenwood *et al.* (2011) argumentam que no âmbito desses domínios, a fragmentação (ou seja, o número de partes interessadas não coordenadas dos quais uma organização depende para manutenção da sua legitimidade ou recursos materiais), estrutura formal (ou seja, se as solicitações das partes interessadas estão formal ou informalmente organizadas) e centralização (ou seja, a

estrutura de poder hierárquico dos constituintes institucionais) afetam, de forma independente e conjunta, a natureza e o grau de complexidade imposta às organizações pelos seus domínios organizacionais. Além disso, as organizações estão frequentemente inseridas de modo múltiplo, operando simultaneamente em diferentes domínios e contextos societais, onde existem diferentes conjuntos de valores que introduzem confusão sobre os compromissos, responsabilidades e deveres dessas organizações e os seus membros (Gehman & Grimes, 2017). Além disso, os valores que caracterizam esses campos não são estáveis, muitas vezes gerando pressões recém-descobertas para a adoção de tecnologias e inovações emergentes que encorajam mudanças consequentes nas organizações associadas (Kraatz *et al.*, 2010).

Como resumido por Kraatz & Block (2017), às organizações é-lhes requerido que “assumam compromissos normativos e façam asseverações (isto é, que declarem o que valorizam e em que contribuem para a sociedade). Essas declarações de valor tornam-se padrões específicos da organização em relação aos quais as suas ações subsequentes são julgadas”. Portanto, quando as organizações e os seus líderes adotam uma identidade e um conjunto correspondente de valores, formam um contrato implícito com as principais partes interessadas, de quem dependem ou cujo bem-estar afetam, tais como clientes (ou beneficiários), fornecedores e reguladores (De Luque *et al.*, 2008; Harrison *et al.*, 2009), estabelecendo expectativas sobre o seu comportamento e desempenho (Whetten & Mackey, 2002). Por outras palavras, na medida em que a missão de uma organização é externalizada por meio de declarações explícitas ou observáveis e padronizadas de ações e comunicação ao longo do tempo, também estabelece as expectativas do público sobre os tipos de ações que será apropriado aquela organização realizar.

Por outro lado, considerando evidências empíricas de longa data sobre a necessidade de as organizações permanecerem recetivas a pressões externas para a mudança (Brown & Eisenhardt, 1997; Miller & Friesen, 1984; Teece *et al.*, 1997), um desvio da missão também pode ser visto como uma forma de resposta organizacional, em que o desvio da identidade original é percebido como criando a variedade necessária, servindo assim para melhor posicionar a organização em termos de sustentabilidade de longo prazo (Grimes *et al.*, 2019).

Como as organizações enfrentam ambientes com complexidade crescente, em mudança contínua, instabilidade e imprevisibilidade (Ansell, Boin, & Farjoun, 2015; Greenwood *et al.*, 2011), uma vantagem competitiva é vista pelos autores que defendem esta perspectiva como derivada não de um alinhamento da organização com articulações prévias da sua identidade, mas antes do seu alinhamento com expectativas e solicitações ambientais em constante mudança (Eisenhardt & Martin, 2000).

Em contraste com esta posição, Selznick (1957) argumenta que, embora a combinação de constrangimentos técnicos e institucionais possam levar de forma natural a uma cedência e compromisso com as demandas técnicas ou utilitárias de constituintes externos, que são requisitos mínimos básicos para a sobrevivência de uma organização, mas que comprometem a busca e concretização das aspirações societais, os líderes organizacionais podem dirigir o processo de institucionalização, estabelecendo valores e um propósito comum, como parte da estrutura social da organização (ou seja, o desenho e cultura organizacionais). Por meio de uma combinação de ação substantiva e simbólica, os líderes podem reunir diversos subgrupos de membros e unidades organizacionais num todo coerente e significativo - uma entidade com caráter e integridade. O caráter organizacional, que é semi-independente dos membros organizacionais, é entendido como uma configuração de capacidades e compromissos moralmente relevantes e integrados, composto por competências, hábitos, práticas, dependências, interesses e valores, na maior parte, desenvolvidos e abraçados inconscientemente, mas que se refletem numa padronização coerente de ações recorrentes (Cohen, 2007).

Esta abordagem sugere que a definição e proteção do caráter e a direção das organizações são uma tarefa essencial dos líderes institucionais - igualmente importante em organizações que operam em ambientes menos complexos, tarefa que evolui ao longo da história de uma organização de forma cíclica, recursiva e complexa (Selznick, 2008). O processo de institucionalização não ocorre, assim, por acidente, mas é antes o resultado da liderança institucional. Besharov & Khurana (2015) sublinham como, de acordo com a abordagem à liderança de Selznick (1957), ao realizar essa tarefa - ao abordar as dualidades persistentes e tensões entre o universo institucional de valores, cultura e política, e o universo

técnico da eficiência, racionalidade e administração, os líderes organizacionais podem, simultaneamente, defender valores institucionais e responder aos imperativos técnicos. Selznick (1994) enfatiza mesmo os fundamentos morais da integridade institucional, afirmando que os líderes institucionais têm a obrigação de articular e defender valores e propósitos que não apenas levem em consideração as necessidades das partes interessadas internas e externas, mas também ressoem mais amplamente com os valores humanos fundamentais. O estilo de liderança e o tipo de dinâmicas de liderança, bem como a dinâmica dos grupos informais, influenciarão o modo como a organização reage ao contexto e, como consequência, desenvolverá um caráter distinto, resultando em diferenças marcantes nas metas e missão organizacional, bem como nas estratégias usadas para realizá-las (King, 2015).

Diversos autores sugerem que a cultura organizacional é a fonte primária de atividade organizacional motivada e coordenada, que pode servir como um mecanismo de enfrentamento para resolver problemas e interpretar os eventos organizacionais diários, como um substituto para a estrutura e como um complemento para a liderança, bem como uma “cola” social que mantém os trabalhadores unidos e aumenta a estabilidade do sistema (Hauser, 1998; Pervaiz, 1998; Schein, 1994). Vários autores veem a homogeneidade dos valores organizacionais como essencial para as organizações inovadoras (Pervaiz, 1998). O conceito de uma cultura forte e unificadora tornou-se popular na década de 1980 com a publicação do livro de Peters, Waterman & Jones (1982), “In Search of Excellence”. Os autores enfatizam a proeminência da cultura e a necessidade da sua integração em todas as áreas e níveis da organização. Os defensores desta abordagem uniformista argumentam que uma cultura forte exerce um maior grau de controlo sobre os comportamentos e crenças dos trabalhadores e, portanto, tem um maior potencial para uma coordenação implícita (Pervaiz, 1998). Um contra-argumento é que uma cultura forte é problemática para a inovação. Organizações com uma cultura forte podem ter dificuldades em implementar novas formas de funcionamento, em responder às mudanças no ambiente externo e em gerar novas soluções para os problemas que surgem (Nemeth, 1997). Muitas organizações, incluindo organizações bem-sucedidas e duradouras, usam uma cultura organizacional forte para o controlo social. Ao criar uniformidade, lealdade e compromisso com a organização, uma cultura forte pode

tornar-se uma “cultura de culto”, inibindo a inovação e a capacidade organizacional de responder à mudança (Nemeth, 1997).

Entre os valores, normas e premissas identificadas como características de organizações inovadoras estão desafiar o *status quo*, liberdade para fazer mudanças, trabalho em equipe, partilha de objetivos comuns, relações colegiadas e participativas, partilha aberta de informações, flexibilidade e adaptabilidade, autonomia, assunção de riscos, orientação por resultados, criatividade, encorajamento, desafio, orientação para o futuro, coesão, sentido de família, condescendência com erros, dinamismo e empreendedorismo (Dellana & Hauser, 2000; Hurley & Hult, 1998; Kitchell, 1995; Schein, 1994; Wallach, 1983). Young (1989) sugere ainda que a ênfase em regras e o trabalho em equipa levam à internalização de valores organizacionais uniformes e à conformidade com interesses organizacionais comuns. Na perspectiva de Nemeth (1997), a maioria das organizações, incluindo as mais “visionárias”, usam a cultura organizacional para o controlo social, ao invés de promoverem a inovação. Essas organizações valorizam a participação e a coesão dos trabalhadores, enfatizam a clareza dos objetivos e reconhecem um sistema de recompensas e *feedback* consistente, o que ajuda a desenvolver a lealdade e o compromisso dos trabalhadores com a organização, embora não necessariamente a promover a inovação.

Contrariamente a uma visão proeminente de que uma institucionalização forte leva à inércia, a teoria da institucionalização de Selznick (1957) sugere que as instituições fortes são capazes, ao mesmo tempo, de uma certa estabilidade e de uma adaptação preventiva para proteger o caráter das suas instituições, evitando tendências potencialmente destrutivas de rigidez e oportunismo, estado a que chama de “conservadorismo dinâmico”. Organizações fortes são tipicamente caracterizadas por valores e um sentido de propósito partilhados, uma forma de trabalhar apoiada pelos membros, uma identidade reconhecível e uma relação sólida com as principais partes interessadas, beneficiando de continuidade e previsibilidade, confiança, resultados e recursos, pelo que um certo grau de conservadorismo ajuda as organizações a não terem de reinventar práticas constantemente, o que, aliás, acarretaria custos importantes. Assim, nas instituições, um caráter fornece recursos para a autorenovação, pelo que o impulso conservador se torna, paradoxalmente, uma fonte de

adaptabilidade (Ansell *et al.*, 2015). Dito de outra forma, a ideia de um “conservadorismo dinâmico” representa mais do que um equilíbrio adaptativo, sugerindo que a institucionalização também pode permitir a mudança e que a partilha de valores e significados, os comprometimentos organizacionais e as ligações emocionais podem abrir novas possibilidades para a organização.

Uma organização institucionalizada, ou seja, à medida que o seu caráter evolui, desenvolve a sua própria visão autorreferencial do mundo, fornecendo coerência e significado às decisões do grupo e permitindo-lhe funcionar como um ator por direito próprio (King *et al.*, 2011). Esta perspetiva sobre o caráter ecoa com uma conceptualização de identidade como um ator social (Albert & Whetten, 1985; Pratt & Kraatz, 2009; Whetten, 2006). Subjacente a ambos os conceitos está a suposição de que as organizações têm a capacidade de agir por autoreflexão interna e de agir de forma semi-independente dos seus membros, o que é uma condição necessária para a “intencionalidade coletiva” (Pettit, 2011) e uma propriedade central dos atores sociais (King *et al.*, 2011). A identidade permite que as organizações tenham intenções que são parcialmente independentes das crenças, valores, preferências e objetivos das suas partes interessadas, dotando a organização de uma capacidade própria de deliberação, autorreflexão e ação orientada por objetivos e de exibir alguma consistência interna ao longo do tempo, ideia algo ignorada ou esquecida pela teoria contemporânea, como afirma King (2015).

Do ponto de vista interno, o caráter de uma organização explica o comportamento organizacional, moldando quem decide e como as decisões são tomadas. Em vez de reprogramar a identidade de cada membro individual para coincidir com a identidade da organização, o caráter de uma organização cria coerência interna ao estabelecer um *ethos* ou estilo particular que estrutura como as decisões são tomadas. Ao tomar uma decisão importante, os indivíduos devem considerar como os outros membros perceberão o alinhamento da sua escolha com o caráter da organização. Além disso, para serem eficazes na proposta de qualquer solução (ou problema), os indivíduos devem enquadrar a sua relevância para os valores e compromissos da organização. Como o caráter de uma organização tem um efeito tão poderoso sobre a tomada de decisões, os indivíduos ajustarão

o seu estilo ao contexto interno (Steele & King, 2011) e a organização será restringida e impelida a agir de um modo alinhado com compromissos anteriores com as suas partes interessadas e valores fundamentais, pelo que o carácter é a lógica interna que guia as respostas organizacionais e é a “âncora” que estabiliza uma organização em face de mudanças contextuais. Como sublinhado por Cohen (2007), o conceito de carácter organizacional é um exemplo notável da teoria institucional que enfatiza como os compromissos coletivos reforçam hábitos e práticas particulares, por oposição a uma perspetiva da teoria neo-institucional que assume que as organizações, no seu esforço por manter legitimidade, respondem sempre a cada situação nova com uma nova resposta tática.

Outro conceito central neste quadro teórico relaciona-se com a identificação organizacional, que passamos a analisar.

2.6.3. Identificação organizacional

A identificação organizacional é definida por Mael & Ashforth (1992) como "a perceção de unidade ou pertença a uma organização, onde o indivíduo se define em termos da organização (ou organizações) de que é membro, e a vivência dos sucessos e fracassos da organização como seus próprios". Em contraste com construções relacionadas, como comprometimento, a identificação organizacional implica uma fusão psicológica do eu com uma dada organização. Refere-se a um autoconceito que integra o indivíduo e a organização como uma entidade (Ashforth & Mael, 1989; Knippenberg *et al.*, 2004; Van Knippenberg & Hogg, 2003). Conceitos como comprometimento carecem do componente de autodefinição e/ou podem referir-se a qualquer organização com um determinado conjunto de características (Kreiner & Ashforth, 2004). A implicação de autodefinição da identificação organizacional leva os trabalhadores a verem-se como semelhantes a outros trabalhadores da organização, a atribuírem características definidoras da organização a si mesmos e a levar o interesse da organização a peito (De Cremer, 2004; Van Knippenberg & Hogg, 2003), facilitando o cumprimento dos objetivos técnicos de uma organização (Selznick, 1957).

A identificação organizacional fornece os meios para incorporar os elementos centrais, distintivos e características duradouros de uma organização no autoconceito de um indivíduo (Dukerich, Golden, & Shortell, 2002) a fim de satisfazer as necessidades de autodefinição e significado (Whetten & Mackey, 2002). Porque a identificação leva a atividades que são congruentes com essa identidade, níveis mais elevados de identificação organizacional estão geralmente associados a uma maior probabilidade de os trabalhadores assumirem a perspectiva da organização e de se comportarem de acordo com as normas, valores e atitudes organizacionais (Ashforth & Mael, 1989; Dutton, Dukerich, & Harquail, 1994; Van Knippenberg, 2000). Uma maior identificação pode, por exemplo, levar a mais comportamento de cidadania organizacional, maior esforço e apoio e lealdade para com a organização (Ashforth & Mael, 1989; Dutton *et al.*, 1994; Mael & Ashforth, 1992; Van Dick, Wagner, Stellmacher, & Christ, 2005).

Nason (2018) salienta como, para além dos trabalhadores, a identificação organizacional promove um sentimento de pertença e unidade em todo o conjunto diversificado de partes interessadas, à medida que as partes interessadas adotam um conjunto comum de valores e crenças para se adaptarem a um protótipo ideal (Hogg, Terry, & White, 1995). Tal sentido de unidade gera coesão coletiva dentro do grupo e uma adesão às normas de associação dentro do grupo, ou seja, a organização (Ashforth & Mael, 1989; Dutton *et al.*, 1994).

As partes interessadas podem internalizar as características organizacionais centrais e distintivas de uma organização, como prestígio (Mael & Ashforth, 1992), qualidade (Press & Arnould, 2011), capacidade de inovação (Kreiner & Ashforth, 2004), ou desempenho social (Bhattacharya & Sen, 2004) por filiação com a organização e participação em atividades relacionadas com a organização (Whetten & Mackey, 2002). Por exemplo, os financiadores podem investir em organizações que estão em sintonia com os seus valores (Bauer & Smeets, 2015), e qualquer parte interessada pode tornar-se um “embaixador” organizacional (Gyrd-Jones & Kornum, 2013). Esses marcadores de identificação permitem que as partes interessadas internalizem características próprias do grupo, servem como diferenciadores de grupos externos e permitem que as organizações observem, acompanhem

e interajam com esse grupo importante de partes interessadas. Nason *et al.* (2018) salienta o papel destas partes interessadas que usam atributos organizacionais para se definirem e dar atenção ao desempenho social, designando-as de “partes interessadas identificadas”.

Numa perspetiva sobre as organizações como sistemas institucionais, as organizações são estruturas sociais adaptativas constituídas por um complexo de valores corporificados pelos próprios membros organizacionais e pelas comunidades e sociedades nas quais operam (Krygier, 2012; Selznick, 1957). Muitas organizações desenvolvem práticas e relações sociais únicas dentro do contexto das suas interações diárias, emergindo um sistema social informal a partir da estrutura formal da organização - redes sociais, *status*, hierarquias, grupos internos e padrões informais de comportamento. Tanto os aspetos informais como formais das organizações, que se desenvolvem em resposta às oportunidades criadas e aos problemas colocados pelo ambiente em que as organizações operam, estão interligados e em tensão mútua contínua, para além de influenciarem os processos organizacionais e os seus resultados.

Como afirmado por Selznick (1957), uma organização é “imbuída de valores para além dos requisitos técnicos das tarefas que tem em mãos”. Os membros das organizações “santificam” as suas práticas (Harrison *et al.*, 2009) e infundem-nas de significado (enquanto os constituintes externos também atribuem significado à organização e esperam que ela mantenha os valores com os quais está imbuída). As organizações, enquanto estruturas holísticas, emergentes e orgânicas, são constituídas por grupos com os seus próprios ideais que, em última instância, moldam os compromissos e os valores da organização como um todo (King, 2015).

O aspeto institucional das organizações irrompe com o tempo, mas os valores e ideais também estão presentes nas organizações desde o início e podem ser mantidos à medida que as estruturas burocráticas formais e os sistemas técnicos se desenvolvem (Smith & Besharov, 2019). Muitas organizações, como as organizações do Terceiro Setor, embora tal não se restrinja a organizações que adotam uma missão social explícita, já incorporam desde o início valores e propósitos, nomeadamente educacionais, humanitários e ambientais, que são articulados com os fins institucionais.

Quando os valores não estão presentes desde o início, entretanto, torna-se particularmente desafiador estabelecê-los, dada a presença contínua de imperativos técnicos. Por isso, um dos desafios inerentes a este imperativo que se impõe às organizações e à sua liderança reside em perceber os efeitos culturais e simbólicos do que parecem ser "meramente" escolhas procedimentais ou operacionais (Besharov & Khurana, 2015). Ou seja, a forma como uma organização desempenha as suas funções técnicas altera em que medida é vista como incorporando valores institucionais legítimos. De modo mais amplo, considera-se que as estruturas, práticas (Schatzki, 2001) e rotinas formais e informais - os ritos e rituais de uma organização, o *design* do espaço físico e histórias, lendas e mitos, podem incorporar ou minar os valores profundos e objetivos organizacionais. No caso das organizações do Terceiro Setor, assume-se que as suas estruturas e operações são a personificação da missão da organização, desenvolvendo um *know-how* que incorpora valores e propósitos nos seus processos de trabalho, sistemas e características dos seus produtos e serviços (Besharov & Khurana, 2015). Nestas organizações, os valores sociais não são apenas simbólicos, mas estão antes profundamente enraizados nas operações e no funcionamento técnico e desenvolvem-se práticas e rotinas organizacionais para sustentar os valores e um compromisso com a mudança social.

Embora este corpo de literatura, e os conceitos particulares de identificação, adaptação e identificação organizacional agora analisados, ainda não tenham considerado explicitamente uma focalização no impacto social, fornecem uma base para teorizar a relação entre identidade e alinhamento de comportamentos de orientação para a mudança social, e a sua implicação para as organizações. Este aspeto é considerado fundamental por apoiar o argumento principal desta investigação: o processo de orientação para o impacto surge nas dinâmicas de gestão organizacional quando as organizações estão motivadas por uma intencionalidade de alcançar uma visão, com base num conjunto de valores partilhados pelo grupo, e de cumprir um propósito e missão organizacional geradores de impacto social. Esta perspetiva vai de encontro à questão de investigação principal apresentada no Capítulo 1 – “*Quais são as condições organizacionais determinantes e as práticas distintivas do desenvolvimento de uma orientação organizacional para o impacto em organizações do Terceiro Setor?*” – a que se procurará responder nos próximos capítulos.

Conclusões

Este capítulo visou a apresentação da revisão de literatura sobre o impacto social e conceitos relacionados dos modelos estratégicos e teorias organizacionais que compõem o referencial teórico da investigação.

Foi delineado um panorama sobre a tendência para o impacto e a avaliação de impacto no âmbito do Terceiro Setor e a sua abordagem nos debates académicos, pela literatura prática e entre os profissionais do setor. O conceito de impacto social foi apresentado na sua complexidade, sendo esclarecidos os vários termos usados para o caracterizar e constructos associados. Tendo em conta a amplitude de conceitos a ser explorados e outros ainda em emergência, especialmente no campo da avaliação de impacto, adotou-se como referência para esta pesquisa o entendimento de que a ação das organizações e a sua interação no âmbito do sistema de atores sociais geram impacto social, o qual corresponde a resultados benéficos que são sistémicos, multidimensionais, difusos, ultrapassam os limites imediatos de uma organização e dos seus programas, manifestam-se ao longo de um período prolongado sobre a comunidade mais alargada, incluem efeitos intencionais e inesperados ou colaterais, positivos, negativos e neutros, incluem benefícios materiais, mas especialmente efeitos em termos de coesão social (ou desintegração) e níveis de bem-estar no seio da comunidade (André *et al.*, 2018; Arvidson, 2009; Ebrahim & Rangan, 2014; Edwards *et al.*, 2015; Hadad & Găucă, 2014; Onyx, 2014; Rawhouser *et al.*, 2019; Zappalà & Lyons, 2009; Wry & Haugh, 2018).

Seguiu-se uma apresentação de modelos de impacto de referência - a Teoria do impacto social de Latané (1981), o Modelo lógico de impacto (Ebrahim & Rangan, 2014) e o Modelo de impacto social de Onyx (2014), que, no seu conjunto, oferecem uma estrutura útil para analisar o impacto, entender o poder de todas as influências recíprocas de grupo em dado contexto social e conhecer os fatores determinantes para uma focalização organizacional na geração de impacto, o que se afigura de particular interesse para pesquisar os casos de estudo explorados na presente tese.

Os conceitos e perspetivas elencados na secção dedicada à avaliação de impacto, permitiram-nos evidenciar a pressão que recai sobre as organizações do Terceiro Sector para

que demonstrem o contributo que prestam para a resolução dos problemas sociais, bem como destacar que a avaliação de impacto é uma prática complexa (embora muito desenvolvida e com assinaláveis poderes na definição de significados e com poderes constituintes para a gestão organizacional) e ainda reforçar o argumento aplicado nesta investigação de que a avaliação, salvaguardando o seu poder conciliatório, constituinte e performativo, se integra num ciclo de impacto mais amplo e é apenas um dos aspetos de uma prática organizacional centrada no impacto.

A secção centrada na gestão com enfoque em impacto analisa diferentes perspetivas e termos empregues para tornar explícita a ideia de uma abordagem à gestão de programas e organizações que vai além de um enfoque em resultados e se focaliza na geração de um impacto na sociedade. São também apresentados a ideia de uma prática de impacto assente numa intencionalidade coletiva de geração de impacto e o entendimento de que a ação voltada para o impacto é um modo de pensamento e resulta de uma vontade de agir gerando o máximo benefício possível. Examina-se também o ciclo de impacto, particularmente desenvolvido em relatos prescritivos (por exemplo, NCVO (2013)), que ordenam as práticas focalizadas no impacto e apresentam uma série de princípios para a sua realização, que são de particular interesse para o estudo das dinâmicas presentes nos casos de estudo.

A secção que finalmente se ocupa da emergência de uma noção de orientação para o impacto, destaca, em primeiro lugar, a emergência de termos relacionados, tais como “pensamento sobre impacto”, “pensamento orientado para o impacto” (Simsa *et al.*, 2014), “ação orientada para o impacto” e “abordagem orientada para o impacto” ou “orientação por resultados” (Proeller & Siegel, 2009), embora de forma ambivalente e inconsistente (Woerrlein & Scheck, 2016), os quais apoiarão a construção de uma proposta de definição. A análise da literatura no campo da gestão estratégica, explora os conceitos de orientação estratégica (orientação para o mercado, orientação para a aprendizagem e orientação para a sociedade) e a sua relevância para uma compreensão dos processos de desenvolvimento de uma orientação para o impacto. É de particular interesse a definição de orientação para a sociedade de Duque-Zuluaga & Schneider (2008), ajustada por estes autores às peculiaridades do Terceiro Setor, servindo de ponte com uma pesquisa das teorias

organizacionais, em particular dos estudos sobre identidade, adaptação e identificação organizacional. Embora este corpo de literatura, e os conceitos particulares de identificação, adaptação e identificação organizacional, ainda não tenha considerado explicitamente uma focalização no impacto social, fornece uma base para teorizar a relação entre identidade e alinhamento para o impacto e a sua implicação para as organizações, nomeadamente para analisar as condições críticas para o desenvolvimento de uma orientação para o impacto.

Apresentado que está o quadro teórico empregue para estudar o desenvolvimento de uma orientação organizacional para o impacto social em organizações do Terceiro Setor - combinando conceitos do campo do impacto social, de modelos de orientação estratégica e das teorias organizacionais, o próximo capítulo passa agora a descrever a estratégia metodológica aplicada pela investigação, que teve por base a presente revisão de literatura bem como a questão de investigação equacionada no Capítulo 1.

Capítulo 3. Metodologia

Introdução

Esta investigação aborda o desenvolvimento de uma orientação organizacional para o impacto social, com uma ênfase em condições organizacionais determinantes e práticas distintivas. Este processo envolve vários atores que, em múltiplas localizações do sistema organizacional, interagem para produzir um resultado coletivo: uma sintonia de comportamento organizacional focado na geração de impacto social.

Os capítulos anteriores discutiram como este processo exhibe características distintas que ainda não foram reveladas pela literatura em sociologia das organizações, e especialmente pela literatura em impacto social e orientação estratégica. Do mesmo modo, analisaram como os avanços em comportamento organizacional, nomeadamente em relação ao papel dos agentes internos promotores e facilitadores de um alinhamento organizacional e a compreensão dos processos de institucionalização, representam uma base para que esta investigação estude a orientação para o impacto integrando uma perspetiva de desenvolvimento do carácter e integridade organizacionais e práticas organizacionais características.

Um desafio central é, por isso, desenvolver uma abordagem metodológica que privilegie a perspetiva e ação dos atores no seu cenário organizacional quotidiano, procurando entender o seu conhecimento tácito, significados partilhados e normas informais, relativamente a fenómenos tais como a focalização no impacto e os processos de desenvolvimento de uma orientação organizacional para o impacto, e que produza conhecimento significativo sobre as organizações e útil para a prática dos atores, nomeadamente para guiar dirigentes e outros atores organizacionais interessados na promoção de uma orientação para o impacto.

Esta metodologia distancia-se das abordagens positivistas qualitativas, que privilegiam uma visão externa, assumindo que, através de métodos confiáveis e válidos

semelhantes aos métodos quantitativos, podem revelar factos e inter-relações causais determinantes entre variáveis, mimetizando assim as abordagens positivistas quantitativas, sem valorizar os sentidos e interpretações dos atores organizacionais (Gephart, 2017). A abordagem qualitativa adotada, por oposição, assenta na observação empírica das dinâmicas organizacionais e na interpretação das perspetivas e construção de sentidos, assumindo que os atores constroem e atribuem, simultaneamente, sentido às suas práticas - concebidas como arranjos abertos de ações organizadas por entendimentos práticos, regras e teleoafetividade (Schatzki, 2005), materializando significados que sustentam e restringem a identidade e a ação (Weick *et al.*, 2005). A organização é aqui vista como “uma tentativa de ordenar o fluxo intrínseco da ação humana, para canalizá-lo para certos fins, para dar-lhe uma forma particular, por meio de generalizações e da institucionalização de significados particulares e regras” (Tsoukas & Chia, 2002). A organização emerge assim através da criação de sentidos (Weick *et al.*, 2005) sobre um fluxo quase infinito de eventos e influências que rodeiam o ator organizacional.

Com esta abordagem metodológica, pretendeu-se desenvolver uma interpretação geral holística da atividade humana localizada nestas organizações, que engloba uma ampla gama de variáveis, relacionamentos, significados, processos e práticas. O estudo das dinâmicas complexas da vida real e em tempo real, através da abordagem qualitativa adotada, visou alcançar uma compreensão aprofundada sobre a diversidade de ações e comportamentos dos atores na sua realidade organizacional e sobre o significado que os participantes atribuem à problemática em análise (Creswell, 2014).

A abordagem metodológica seguida combina, em diferentes etapas, as estruturas de inferências indutiva e dedutiva, ao extrair padrões de atividade a partir do particular e do experienciado pelos participantes e buscar posteriormente uma compreensão dos factos em função de princípios atuantes, e privilegia e integra características de uma perspetiva interpretativa da investigação, ao procurar, predominantemente, construir conceitos científicos (conhecimento) como interpretações de "segunda ordem" (Schutz, 1973b) com base na análise indutiva e abductiva do sentido comum dos atores (ou conceitos, ações e significados de "primeira ordem") (Blaikie, 2000; Gephart, 2004, 2013, 2017). Esta

perspetiva centra-se na descrição de significados dos atores e compreensão das interações humanas e processos que constituem a configuração organizacional, e examina como o conhecimento mútuo tácito, significados simbólicos, intenções e regras são criados, sustentados e alterados pelos atores e orientam a sua ação quotidiana (Burrell & Morgan, 1979; Gephart, 2004; Hassard, 1991).

De modo a responder à questão de investigação e cumprir com a finalidade desta investigação, este trabalho aplicou não só o quadro teórico de impacto social como também teorias e conceitos derivados de diferentes áreas e disciplinas como um quadro conceptual geral para investigar e aprofundar a compreensão das dinâmicas de alinhamento para a geração de impacto nas organizações, que se reconhecem abertas, fluídas, complexas, e especialmente um “*milieu*” humano. As diferentes áreas e disciplinas incluíram, principalmente, gestão e estratégia (Duque-Zuluaga & Schneider, 2008; Mintzberg, 1982), sociologia das organizações (Bourdieu, 1986; Giddens, 1984; Schatzki, 2001; Selznick, 1957), antropologia e etnografia (Cunliffe, 2003; Pollner, 1991), psicologia organizacional (Latané, 1996), comportamento organizacional (Argyris & Schön, 1978), teoria organizacional (Cunliffe, 2008) e sistemas complexos (Castellani & Hafferty, 2009; Kauffman, 1993; Reynoso, 2006), entre outros quadros conceptuais relacionados com o objeto de estudo.

Procurou-se investigar as ações e as perspetivas formuladas pelos próprios atores das organizações do Terceiro Setor a partir do estudo de uma diversidade de experiências. Com este objetivo, a investigação integra abordagens da etnografia, procurando uma construção de significados sobre a realidade organizacional, com particular sensibilidade em relação aos métodos ou práticas que os membros aplicam para organizar e sustentar o que consideram inteligível, significativo e real (Pollner, 2012), e às “reservas de conhecimento” e “fórmulas” que os atores organizacionais empregam para atribuir sentido à sua ação (Schutz, 1973a), a partir de uma interrogação reflexiva de observações acidentais e interação direta (Cunliffe, 2003; van Hutst, 2012; Van Maanen, 2011). A organização é aqui vista com um fenómeno cultural que está sujeito a um processo contínuo de concretização (Hassard, 1991), em que as ações dos atores organizacionais são indexadas a um sistema contextual de

significados (Garfinkel, 1967). Procura-se assim adotar uma abordagem diversa e interpretativa, enriquecendo a reflexão sobre a experiência social, que por natureza é contextual, complexa, incerta e indeterminada (Cunliffe, 2003; Pollner, 1991).

A interpretação desenvolvida é entendida como de natureza exploratória, multiplamente construída e intersubjetiva (van Hutst, 2012). A construção da narrativa assenta tanto na autorreflexividade do investigador como na reflexividade do objeto social, que participa na criação de significado sobre as suas práticas (Weick *et al.*, 2005). Deste modo, a interpretação da realidade organizacional complexa, assim construída tanto pelo investigador como pelo investigado, pode levar a relações mais circunspectas, simétricas e essenciais para a pesquisa, além de poder estimular diversas perspetivas e revelar práticas subestimadas, relacionamentos e "vozes esquecidas", e capacitar vozes que foram subjugadas pelo discurso objetivo (Lynch, 2000).

A opção metodológica pela combinação de uma perspetiva interpretativa e das abordagens indutiva e dedutiva à análise de dados qualitativos considerou-se necessária para capturar tanto (1) a natureza exploratória desta investigação, quer a um nível teórico como metodológico, como (2) a complexidade do comportamento dos sistemas organizacionais.

Assim, em primeiro lugar, a metodologia de investigação aplica uma análise indutiva e abductiva para estruturar a recolha de dados (Glaser, 1965), integrando o nível da informação e o comportamento organizacional observado e sentido comum dos atores (ou conceitos, ações e significados de "primeira ordem") (Schutz, 1973a). Com o apoio das teorias de impacto e conceitos derivados de diferentes áreas e disciplinas, como referido anteriormente, são assim estabelecidas as bases para investigar as dimensões críticas do fenómeno em estudo. A natureza complexa dos objetos de estudo (três estudos de caso de alinhamento para o impacto) e a natureza cíclica dos processos organizacionais, requer um estudo prolongado no tempo, para analisar os vários momentos centrais do ciclo organizacional anual. Por outro lado, a natureza humana e social dos sistemas em estudo requer métodos que sejam capazes de construir as narrativas dos agentes a partir das suas próprias perspetivas, como discutido adiante. Por isso, a recolha de dados usa uma

combinação de métodos qualitativos que abrangem entrevistas semiestruturadas e observação empírica, pontualmente participante.

Em segundo lugar, esta estratégia metodológica propõe uma abordagem dedutiva em duas etapas distintas da análise de dados. Uma primeira etapa envolve uma análise genérica de evidências empíricas recorrendo ao quadro conceptual descrito acima para ganhar novos discernimentos sobre as dinâmicas organizacionais de cada objeto de estudo. Procurando adotar princípios de uma abordagem interpretativa, nesta etapa procurou-se descrever e compreender as construções de sentido comum e interpretações subjetivas dos atores sociais, para explorar os princípios gerais pelos quais os atores organizam as suas experiências. Uma segunda etapa consistiu em deduzir regularidades na ocorrência de comportamento (padrões) a partir da análise cruzada dos casos de estudo, com a finalidade de desenvolver um quadro teórico sobre a orientação organizacional para a criação de impacto social composto por construções científicas de segundo nível - proposições e argumentos que estabelecem relações determinantes entre construções científicas e relações entre conceitos empiricamente averiguáveis e verificáveis (Schutz, 1973b), capazes não só de descrever, mas também de prever e explicar o comportamento social organizacional (Schutz, 1973a). Para tal, entende-se a construção de um modelo de orientação para o impacto como um modelo que procura, não só analisar e explicar mecanismos, fatores e processos (Reynoso, 2006), mas também define e propõe condições para desenvolver uma orientação para o impacto, ou seja, um mapa que facilita a definição e redefinição de práticas fundamentais e processos de planeamento, gestão, avaliação e aprendizagem. Neste sentido, o desenvolvimento do modelo conceptual toma como ponto de partida os modelos mais recentes de gestão de impacto aplicáveis ao Terceiro Setor, nomeadamente o Modelo lógico de impacto de Ebrahim & Rangan (2014), as abordagens defendidas por Enjolras (2015), André *et al.* (2018), Wry & Haugh (2018) e Rawhouser *et al.* (2019), revestindo-se de particular relevância o Modelo de impacto social de Onyx (2014), assim como os conceitos de orientação estratégica (nomeadamente, orientação para o mercado, orientação para a aprendizagem e a orientação para a sociedade de Duque-Zuluaga & Schneider (2008)), e ainda os conceitos de identidade, adaptação e identificação organizacional.

Finalmente, propõe-se uma abordagem indutiva para transferir os padrões resultantes da análise cruzada como generalizações e regularidades de ocorrência para fundamentar e guiar o desenho de ações de fortalecimento organizacional no novo campo de estudo, ou seja, a orientação organizacional para o impacto, produzindo recomendações. O modelo conceptual desenvolvido procura apoiar a geração e potenciação do impacto social no contexto organizacional, primordialmente no contexto das organizações do Terceiro Setor em Portugal.

A secção seguinte apresenta (1) o desenho metodológico para responder à questão de investigação, (2) a recolha de dados, (3) o processamento de dados e análise e (4) os riscos e limitações da metodologia. Os critérios de seleção dos estudos de caso e métodos de recolha de dados, bem como os aspetos éticos relacionados com esta estratégia metodológica, são referidos na próxima secção.

3.1. Desenho metodológico

Para atender à abordagem metodológica adotada, que integra princípios de uma perspetiva interpretativa e combina abordagens indutivas e dedutivas, esta pesquisa está estruturada em três etapas: (1) uma análise sumária das perspetivas sobre gestão de impacto social de um grande número de organizações do Terceiro Setor do mesmo contexto geográfico, ou seja, o Vale de Alcântara (recolha, processamento e análise de dados), (2) uma descrição de evidências empíricas de processos de desenvolvimento de uma orientação para o impacto e uma análise dos comportamentos e das dinâmicas observados em cada caso de estudo, usando uma abordagem do quadro teórico de impacto social e de conceitos multidisciplinares (recolha, processamento e análise de dados por estudo de caso); (3) uma análise cruzada de estudos de caso para definir padrões comuns de comportamento e princípios gerais subjacentes (análise comparativa e transversal). Esta lógica também sustenta a questão de investigação - *“Quais são as condições organizacionais determinantes e as práticas distintivas do desenvolvimento de uma orientação organizacional para o impacto em organizações do Terceiro Setor?”* - e o cumprimento dos seus objetivos principais: caracterizar os processos de emergência e desenvolvimento de uma orientação

organizacional para o impacto social; identificar condições organizacionais determinantes e as práticas características das organizações do Terceiro Setor que reforçam uma orientação para o impacto social; proceder ao desenvolvimento de um modelo conceptual e formular recomendações para a sua implementação e aplicabilidade.

De modo a responder à questão de investigação e cumprir com os seus objetivos, este trabalho usa a estratégia de investigação geral de estudos de caso (Stake, 2005; Yin, 2014) e os métodos de entrevistas semiestruturadas (Longhurst, 2003; Wengraf, 2001) e de observação empírica (Brannan & Oultram, 2012; van Hutst, 2012), tal como explicado abaixo. O recurso a estudos de caso facilita uma compreensão aprofundada do fenómeno em estudo no seu contexto real (Bédard & Gendron, 2004; Yin, 2003) durante um período de tempo delimitado (Gerring, 2006), fornecendo dados sobre as atividades, práticas e interações quotidianas que ocorrem em ambientes organizacionais individuais de interesse para o propósito da teorização (Eisenhardt, 1989). Em particular, os estudos de caso que recorrem a abordagens da etnografia têm o potencial de proporcionar uma perceção e possibilitar uma maior compreensão das práticas e processos que ocorrem na organização (Denzin, 1997).

Na realização de múltiplos estudos de caso, os estudos servem como réplicas teóricas ao confrontar resultados contrastantes (Stake, 1995; Su, 2017), favorecendo uma construção de teoria mais “robusta” (Eisenhardt & Graebner, 2007). O carácter inclusivo e plural dos estudos de caso, com o potencial de incorporar diversos paradigmas e técnicas de pesquisa (Stake, 2005), revelou-se adequado a uma abordagem metodológica que enfatiza uma construção de conhecimento e múltiplas perspetivas sobre os objetos de estudo (Stake, 1995), e é mais consistente com uma combinação de abordagens indutiva e dedutiva e com o paradigma interpretativo. A análise conjunta de múltiplos estudos de caso holísticos (em que se examina a natureza global do caso) proporciona ainda cenários organizacionais para apoiar a aplicação prática de padrões comuns de comportamento e princípios gerais subjacentes a uma orientação para o impacto.

Os estudos de caso são apresentados em capítulos descritivos e analíticos (Capítulos 5, 6 e 7). A partir destes capítulos, realiza-se uma análise comparativa e transversal sob a

perspetiva das dinâmicas de desenvolvimento de uma orientação para o impacto social e práticas características, para elaborar padrões e princípios destinados a responder à questão de investigação.

3.1.1. Seleção de casos de estudo

O recurso a experiências de vida reais como os estudos de caso representa a estratégia de investigação mais adequada para proceder a um exame intensivo de um fenómeno de interesse e aceder a dados completos e objetivos de um objeto de estudo (Anderson *et al.*, 2005; Yin, 2014).

Com base na definição do foco da pesquisa, da questão de investigação e de uma construção teórica *a priori* de carácter tentativo (apresentada no Capítulo 2), que posicionou o estudo na literatura teórica sobre o impacto e em diferentes disciplinas e áreas, como referido anteriormente, deu-se a seleção dos casos objeto de estudo.

Foi seguido um processo de seleção baseado em critérios (LeCompte *et al.*, 1993) para escolher as organizações estudadas. Entre os três critérios principais aplicados, esteve, em primeiro lugar, a procura de organizações do Terceiro Setor que evidenciam uma marcada dinâmica de intervenção social direta, de assistência à comunidade e de contributo para a mudança social sistémica – aspeto central deste estudo. Um segundo critério foi o grau de interesse expresso pelos envolvidos na experiência em participar na investigação, revelando como a orientação para o impacto ocorre na vida real, e a disposição a facilitar o acesso à multiplicidade de fontes e ao volume de dados sensíveis necessários. Além do mais, estes critérios visaram a exploração de formas de relacionar a teoria com a prática e tornar a investigação mais orientada para a prática (Leach *et al.*, 2010), como explicado adiante. Um terceiro critério para a escolha dos estudos de caso foi a localização - um contexto geográfico parcialmente comum e distinto. Este critério respondeu a três objetivos: (1) oferecer estudos de caso em diferentes condições - diferentes temáticas de atuação, contextos (pelo menos parcialmente) diferentes, entre outros - que permitiriam estabelecer princípios comuns entre diferentes sistemas organizacionais, (2) uma localização onde o contexto cultural e social fosse familiar à investigadora, para reduzir a distância entre a investigadora e o objeto de

estudo (Reynoso, 2006), e (3) uma proximidade geográfica entre os estudos de caso, para otimizar o tempo disponível para realizar a investigação e analisar o objeto de estudo ao longo de um período prolongado.

Aplicando estes critérios, foram mapeadas as organizações do Terceiro Setor em atividade e presentes no Vale de Alcântara, na cidade de Lisboa, representado na Figura 2, que abrange as freguesias de Alcântara, Campolide, Campo de Ourique e Estrela.



Figura 2 - Localização do Vale de Alcântara, na cidade de Lisboa

Fonte: Adaptado de Câmara Municipal de Lisboa (www.lisboa.pt)

Recorrendo a diferentes fontes de informação, tais como diretórios de organizações e de projetos, e às próprias organizações sucessivamente entrevistadas (ou seja, a uma amostragem em “bola de neve”), foi possível identificar 122 organizações (listadas no Anexo 1), tendo sido finalmente visitadas sedes, bem como diversas outras estruturas e serviços, e realizadas 69 entrevistas semiestruturadas a dirigentes e profissionais de 51 organizações (Anexo 2), como descrito a seguir. As organizações entrevistadas estavam integradas à altura, de acordo com a Classificação das Atividades das Entidades da Economia Social da Conta Satélite 2013 (INE e CASES, 2016), em seis formas jurídicas distintas (das quais, a maioria

(43) eram Associações), pelo menos 30 das organizações estavam inseridas em cinco estatutos especiais diferentes (sendo a maioria (21) Instituições Particulares de Solidariedade Social) e atuavam em 6 áreas diferentes (maioritariamente (32) em Ação e Segurança Social), tal como se apresenta na Tabela 1.

Tabela 1 - Distribuição das organizações entrevistadas na primeira fase de investigação por Forma jurídica, Estatuto especial e Área

Categorias	Nº de organizações
Forma jurídica	
Associação	43
Fundação	3
Centro Social e Paroquial	2
Cooperativa	1
Misericórdia	1
Sem Personalidade Jurídica	1
Estatuto especial	
Instituição Particular de Solidariedade Social	21
Pessoa Coletiva de Utilidade Pública	5
Organização Não-Governamental do Ambiente	2
Organização Não-Governamental para o Desenvolvimento	1
Agrupamento de Escuteiros	1
Área	
Ação e Segurança Social	32
Desenvolvimento, Habitação e Ambiente	5
Ensino e Investigação	5
Cultura, Desporto e Recreio	5
Organizações Profissionais, Sindicais e Políticas	2
Não Especificadas	2

Ao longo de um período de sete meses, entre Setembro de 2016 e Março de 2017, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com 69 membros da Direção e profissionais (uma vez que algumas organizações manifestaram interesse em que fosse entrevistada mais do que uma pessoa), para conhecer as perspetivas dos atores relativamente à sua reflexão e experiência de adoção de uma prática de gestão focalizada na geração de impacto social. Este

contacto inicial com um grande número de organizações de diferentes tipologias, dimensão e âmbitos de atuação, presentes numa área geográfica pouco extensa (de aproximadamente 7 km²), mas que abarca territórios e populações com diversas circunstâncias socioeconómicas, culturais, ambientais e físicas, permitiu observar atividades e a interação com a comunidade local de organizações que atuam em realidades comuns a outras zonas do país onde o universo de organizações do Terceiro Setor estão presentes e intervêm.

De entre as 51 organizações inicialmente visitadas, foram primeiro selecionadas quatro organizações para uma análise mais detalhada em função tanto da própria atividade, como de condições de funcionamento que permitissem uma colaboração efetiva com a investigação. Estas organizações, apesar das suas características relativamente contrastantes, estão presentes no mesmo território - no Vale de Alcântara (embora não de forma exclusiva), atuando sobre desafios sociais de interesse geral, apresentam diferentes perfis em termos de abordagem à gestão do impacto (e casos mais e menos representativos do desenvolvimento de uma orientação para o impacto, de acordo com as recomendações de Yin (2009)) e estão em diferentes estádios de desenvolvimento de práticas distintivas de uma orientação para o impacto. A conjugação destas características deveria proporcionar um leque de oportunidades de interação com os seus participantes e de observação das dinâmicas organizacionais, bem como a obtenção de resultados diversos que permitiriam estabelecer princípios comuns entre diferentes sistemas organizacionais, dada a relativa heterogeneidade de abordagens e contraste de práticas entre grupos internos e entre as organizações.

Com base nestes critérios, a informação obtida por visita e entrevistas, realizadas na primeira etapa, foi cruzada com informação obtida de terceiros, especialmente recorrendo à rede profissional da investigadora, para validação e despiste de eventuais riscos. A partir desta análise, foram finalmente selecionados para pesquisa de campo três casos de estudo, todos com estruturas ou intervenção no Vale de Alcântara: a ACA - Associação Conversa Amiga, a CRESCER - Associação de Intervenção Comunitária e a ONV - Operação Nariz Vermelho. Os critérios para a seleção final foram: (1) o nível de desenvolvimento do caso em termos de aplicação de dinâmicas de gestão de impacto e de alinhamento organizacional para o impacto – dando prioridade para os mais desenvolvidos; (2) a diversidade de projetos

e iniciativas – optando pelos casos mais diversos; e (3) a facilidade de observação de diferentes atividades - escolhendo os mais acessíveis e com menor risco de perturbação induzida pela investigadora.

Após a seleção, foram realizadas reuniões introdutórias com membros da Direção de cada caso de estudo para informar sobre o tema, objetivos e metodologia da investigação, confirmar o interesse em participar, discutir o protocolo de intervenção, prestar esclarecimentos, definir um calendário geral de entrevistas e visitas e acordar procedimentos para a comunicação com o interlocutor principal da investigadora na organização. Em simultâneo, concentrou-se neste período a recolha e análise de dados secundários (principalmente documentos e relatórios de cada organização e diversos espaços na internet), que apoiaram a recolha dos dados primários e a construção dos estudos de caso.

A escolha dos casos de estudo revelou três riscos: (1) a seleção de um mesmo número de casos que as experiências que se pretendia analisar, não deixou margem perante qualquer eventualidade com a recolha de dados; (2) após o início do estudo, a ACA mudou a sua sede para outra zona de Lisboa, apesar de ter continuado a intervir no Vale de Alcântara, obrigando a uma flexibilização dos critérios estabelecidos, para acompanhar a sua operação em sede localizada fora do Vale de Alcântara; e (3) a ONV, com sede no Vale de Alcântara, não veio a incluir na sua atividade, durante o mesmo período, qualquer unidade hospitalar do Vale de Alcântara, obrigando à observação de uma parte da sua intervenção também fora deste território. Uma flexibilização do critério de localização obrigou a uma ampliação da área geográfica abrangida pelas atividades observadas e pelo lugar de realização das entrevistas - maioritariamente realizadas na sede de cada organização, mas recorrendo também a espaços públicos, quando resultasse mais prático para a pessoa entrevistada, e, muito pontualmente, a meios eletrónicos -, mas também permitiu uma recolha de dados mais completa e diversificada. O lugar de realização de entrevistas e observação de atividades incluiu, maioritariamente, espaços no município de Lisboa, mas também, pontualmente, nos municípios de Almada, Cascais, Funchal, Lourinhã, Porto e Vila Nova de Gaia, onde decorreram atividades relevantes para a vida organizacional de cada um dos três casos de estudo.

O trabalho de campo para esta segunda etapa estendeu-se por mais de um ano, incluindo a fase preparatória de reuniões introdutórias com cada uma das três organizações objeto de estudo e a fase de recolha de dados, que foi realizada entre Novembro de 2017 e Julho de 2018. Apesar do elevado dispêndio de tempo e custos desta opção, a mesma revelou-se bem sucedida ao tornar viável a recolha de informação essencial para os estudos de caso e permitir uma permanência no campo o tempo suficiente para uma maior sensibilização em relação ao contexto organizacional e ambiental (Shields, 1997). Os elementos decisivos para este resultado foram também uma definição clara dos objetivos e o estabelecimento de um protocolo de estudo de caso, uma articulação estreita com a pessoa que foi a principal interlocutora em cada organização e a realização de visitas para observação de forma progressiva e relativamente espaçada ao longo do tempo, como referido adiante, evitando o risco de sobrecarga ou perturbação para as organizações. O risco inicial de acesso a dados qualitativos suficientes para análise foi dissipado pela abertura manifestada pelas organizações desde o início do trabalho de recolha de dados e pela facilidade de acesso à observação de atividades e realização de entrevistas. A ampliação geográfica da localização obrigou a um maior esforço de planeamento e maior dedicação de tempo à recolha de dados, mas o risco inicial de dispersão traduziu-se também numa oportunidade de diversificação de atividades, contextos e comportamentos organizacionais analisados, bem como de intervalos de tempo (Zaheer *et al.*, 1999), ou seja, em diferentes períodos do dia (incluindo a noite), da semana (incluindo o fim de semana) e do ano (cobrindo a quase totalidade do ciclo anual de planeamento-gestão-avaliação organizacional).

3.1.2. Métodos de recolha de dados

Para o estudo dos casos selecionados, esta investigação aplicou a observação empírica combinada com entrevistas semiestruturadas, apoiadas pelas proposições teóricas tentativas descritas no Capítulo 2, para explorar os vários aspetos e dinâmicas da vida organizacional a diferentes níveis do processo de desenvolvimento de uma orientação para o impacto, para obter informação crucial sobre o papel dos principais atores e para conhecer a experiência, perceção e conhecimento dos próprios atores organizacionais (Leach *et al.*, 2010). A

utilização combinada destes métodos de recolha de dados visou não só a triangulação de resultados, mas também a exploração dos significados mais profundos subjacentes aos comportamentos observados e o desenvolvimento de uma descrição densa das experiências dos atores organizacionais no seu contexto (Geertz, 1973).

A razão para esta opção reside no entendimento do comportamento social como emergindo da interação dos componentes do sistema (atores e regras estruturais) (Selznick, 1957), o que implica uma representação equilibrada de múltiplas perspetivas. Assim, esta investigação usou uma combinação de observação empírica e entrevistas semiestruturadas como a estratégia mais robusta para recolher a perspetiva dos diferentes agentes e para representar a natureza contexto-específica das dinâmicas sociais em estudo a partir de um envolvimento e participação na experiência em estudo ao longo de um período prolongado. Para efeitos de rigor científico, mas também de justiça social e para contribuir para o fortalecimento organizacional dos casos estudados, uma atenção particular foi dada às perspetivas mais contraditórias ou mais ocultas dos atores, a singularidades e a processos e práticas subestimados ou inovadores (Leach *et al.*, 2010; Lynch, 2000; Shields, 1997).

Os métodos de observação empírica visam facilitar um acesso mais direto aos fenómenos sociais, permitir a construção de descrições detalhadas micro de interações em contexto organizacional reconhecíveis pelos próprios participantes e permitir a recolha de evidências sobre os métodos empregues na realização de tarefas práticas, ajudando assim a tornar visível e a compreender como os atores constroem e sustentam um sentido partilhado de significado social, o que se revela desafiante para as metodologias que procuram e detetam características gerais (Longhurst, 2003).

Os métodos de entrevista pretendem fornecer as justificativas e entendimentos sobre a forma como os acontecimentos se desenrolam, ao invés de representações “objetivas” do que realmente acontece (Dunne & Dougherty, 2016). A abordagem revelou-se adequada, no quadro da investigação social interpretativa, porque as entrevistas podem fazer surgir conceções e informações privilegiadas que orientam as ações dos principais agentes envolvidos nos sistemas em estudo e podem expressar significados subjetivos mais diretamente do que se inferidos pelo pesquisador, que pode impor as suas próprias

interpretações sobre o que é observado (McCurdy *et al.*, 2004). Além disso, as entrevistas abarcam as justificações dos atores sobre o seu funcionamento e representam os seus processos de raciocínio (Dunne & Dougherty, 2016).

As entrevistas apresentam diferenças substanciais em relação a outros métodos de pesquisa. Ao permitir uma reflexão a partir da perspectiva dos próprios atores sobre o objeto de estudo e não do observador, colocam a perspectiva dos agentes na dianteira da narrativa, o que representa uma importante mudança na construção científica (Leach *et al.*, 2010). Esta inversão permite reduzir a distância entre o objeto e o sujeito de estudo, pois o investigador aproxima-se do objeto de estudo, ao dar ênfase à sua perspectiva na construção da narrativa (Reynoso, 2006). Outra diferença que a entrevista traz, ao colocar na dianteira da narrativa a perspectiva dos atores, é contribuir também para o reforço de capacidades através da reflexão sobre a sua própria experiência e, em última instância, reforçar a capacidade do fenómeno social estudado de ser gerido de dentro para fora.

O uso de entrevistas semiestruturadas, como um complemento à observação empírica, responde também à necessidade de aprofundar a análise de informação específica (Leach *et al.*, 2010) e de proporcionar aos participantes a oportunidade de explorar de forma flexível os assuntos que consideram mais relevantes (Longhurst, 2003). Este método de recolha de dados facilita a tarefa de análise detalhada de eventos, factos e opiniões dos agentes que sejam relevantes para os processos de estudo (Longhurst, 2003; Wengraf, 2001).

Em termos de adequação, o recurso a estes métodos qualitativos também ajuda a estabelecer uma ligação entre a teoria e a prática (Leach *et al.*, 2010), ao fornecerem uma linguagem mais familiar para os gestores e decisores (Stacey, 2007). Para além disso, facilitam o desenvolvimento de capacidades nos atores sociais como um resultado do constructo social, como discutido adiante, apesar da necessidade de o investigador, por um lado, ter presente a natureza subjetiva do fenómeno em estudo e acautelar o risco de interferência das suas próprias construções teóricas e convicções (Lynch, 2000) e, por outro lado, prestar atenção ao risco de ocorrência de dissonância cognitiva e à resposta dos atores (Festinger, 1957), bem como ao efeito das relações de poder e de autoridade sobre a

construção de significados dos atores organizacionais (Cassell *et al.*, 2017; Rynes & Gephart Jr, 2004).

3.2. Recolha de dados

Previamente aos estudos de caso, na primeira fase da investigação, entre Setembro de 2016 e Março de 2017, foram recolhidos dados de um grande número de diferentes organizações do Terceiro Setor do Vale de Alcântara (Anexo 1), para alcançar uma compreensão mais geral sobre as perspetivas dos atores sobre o fenómeno em estudo. A estratégia de recolha de dados nesta fase baseou-se na realização de entrevistas semiestruturadas, que seguiram o conjunto de questões ilustradas no Anexo 3, com base no quadro conceptual geral sobre impacto social, conceitos de outras áreas e disciplinas e da análise dos dados recolhidos. As entrevistas realizadas nesta fase, com uma duração aproximada de 60 minutos por organização, foram registadas em suporte áudio e transcritas para posterior análise de conteúdo, como descrito na secção seguinte.

Numa segunda fase da investigação, entre Novembro de 2017 e Julho de 2018, decorreu a recolha de dados de três casos de desenvolvimento de uma orientação para o impacto em organizações do Terceiro Setor, para a construção de três estudos de caso: (1) ACA - Associação Conserva Amiga; (2) CRESCER - Associação de Intervenção Comunitária; e (3) ONV - Operação Nariz Vermelho. A estratégia de recolha de dados nesta fase baseou-se na observação empírica de atividades diversas, em paralelo à realização de entrevistas semiestruturadas.

A observação das atividades dos casos de estudo visou a recolha de informação sobre a atividade regular da organização e iniciativas pontuais mais destacáveis e, em particular, sobre momentos onde se concentraram as ações de planeamento, monitorização, balanço/avaliação e revisão/aprendizagem. A observação permitiu a recolha não só de dados sobre o comportamento dos atores organizacionais em diferentes situações, mas também a exploração de como diferentes contextos organizacionais influenciam a sintonização organizacional dos agentes. Foram usadas entrevistas semiestruturadas para completar e

triangular informação com informadores chave - membros da Direção e profissionais responsáveis de áreas, serviços ou projetos e com um papel de relevo na definição e aplicação de práticas na organização, identificados *a priori* com o interlocutor principal na organização. A estratégia de validação do rigor dos dados recolhidos baseou-se em dois componentes. Em primeiro lugar, foram incluídas questões sobre variáveis cruciais tanto nas entrevistas semiestruturadas como nas entrevistas informais realizadas no âmbito da observação empírica parcialmente participante. Em segundo lugar, a observação empírica, que decorreu em paralelo, permitiu a corroboração da informação saída das entrevistas semiestruturadas.

As visitas foram realizadas em dias específicos em que foram agendadas atividades e progressivamente à medida que foram ocorrendo na agenda de cada organização, por forma a abranger diferentes tipos de atividades, nomeadamente, de operacionalização (prestação de serviços à população-alvo); coordenação, planeamento, monitorização e avaliação; apresentação de resultados e estudos; eventos e intervenções públicas; indução e formação interna; ações de fortalecimento do espírito de equipa; desenvolvimento de políticas e procedimentos internos; espaços informais e outras iniciativas. Tal implicou a observação do objeto de estudo em cada visita durante períodos variáveis – entre duas horas, por exemplo, no caso da observação de reuniões de coordenação de equipa, até nove horas, por exemplo, em situações de acompanhamento de Equipas de Rua. As visitas a cada organização realizaram-se a diferentes intervalos de tempo, em função da própria agenda de cada organização, implicando, por vezes, uma presença contínua da investigadora ao longo de vários dias e, por outras, a realização de visitas separadas por vários dias ou semanas. Teve-se a preocupação de evitar fazer interferências na interação com os públicos-alvo das organizações e de evitar influenciar comportamentos relevantes para a investigação. Nas situações de interação com os públicos-alvo, as organizações apresentaram brevemente a investigadora e o objetivo da sua participação e, quando considerado éticamente mais adequado, as organizações pediram autorização para a presença da investigadora. Em função de cada contexto particular ou tipo de atividade, optou-se umas vezes por evitar qualquer tipo de interação com os participantes, outras vezes por interagir o mínimo necessário, mantendo uma convivência empática mas discreta e comedida, e outras por atuar como uma voluntária ou ajudante dos profissionais das organizações que estavam a prestar um serviço. Sempre

que surgiu qualquer situação que pudesse colocar em risco o respeito pela privacidade e dignidade das pessoas presentes, a investigadora optou por afastar-se e suspender momentaneamente a observação. Por outro lado, sempre que a presença da investigadora suscitasse da parte dos participantes o desejo de analisar questões sobre o tema da investigação ou tecerem comentários sobre o objeto de estudo ou sobre o contexto organizacional, pessoal ou social, procurou-se ajustar a resposta ao que seria eticamente pertinente e mais conveniente para a finalidade de cada organização e limitar a interação, por forma a mitigar o risco de interferência na intervenção e de condicionar comportamentos importantes para a investigação. Todas as situações foram geridas e analisadas em cada caso com os responsáveis e profissionais das organizações participantes na atividade, antes ou no final, o que também permitiu a recolha de dados complementares sobre o comportamento do objeto de estudo.

Uma vez que as entrevistas, tal como os momentos antes e depois da sua realização, não foram contabilizadas como visitas para observação, por ocorrerem em dias diferentes das visitas e não sempre na sede ou estruturas das organizações, na realidade o contacto com as organizações foi praticamente contínuo ao longo de todo o período em que decorreu a recolha de dados, oferecendo diversas oportunidades de observação do funcionamento quotidiano de cada organização. As observações foram registadas em Diário de visitas para posterior análise de conteúdo. O Anexo 4 apresenta o exemplo de uma ficha do Diário de visitas realizada para um estudo de caso.

As entrevistas semiestruturadas seguiram um conjunto de questões, ilustradas no Anexo 5, com base no quadro conceptual anteriormente apresentado e na questão de investigação. As questões foram reformuladas e adaptadas a cada entrevista, tendo em conta as especificidades das organizações e a experiência concreta de cada entrevistado. Para apoiar a reflexão dos entrevistados, a entrevista foi guiada de forma a percorrer as principais dinâmicas da gestão de impacto e explorar fatores determinantes e práticas distintivas. As entrevistas tiveram uma duração aproximada de 60 a 90 minutos, independentemente da posição hierárquica ou nível de responsabilidade do entrevistado na organização. Nos casos em que os entrevistados apresentaram reflexões mais pormenorizadas e extensas sobre o

espectro de dinâmicas organizacionais em estudo, embora tal tenha sido em número reduzido, optou-se por realizar as entrevistas em mais de uma etapa, com o menor intervalo de tempo possível entre cada uma, para garantir consistência na construção da narrativa. Todas as entrevistas foram registadas em suporte áudio e transcritas para posterior análise de conteúdo, como descrito na secção seguinte.

Como resultado deste desenho metodológico, para os três estudos de caso apresentados nesta investigação, foram realizadas, ao longo de um período de aproximadamente 8 meses, um total de 36 entrevistas (envolvendo um total de 31 entrevistados) e de 53 visitas (tal como detalhado na Tabela 2), totalizando aproximadamente 169 horas de presença e contacto com os objetos de estudo (das quais, 43 horas em entrevistas e 126 horas em visitas).

Tabela 2 - Número de entrevistas, entrevistados e visitas por caso de estudo

Caso de estudo	Entrevistados	Entrevistas	Visitas
ACA	6	7	18
CRESCER	11	12	23
ONV	14	17	12

Os estudos de caso construídos a partir da recolha das perspetivas dos agentes internos e da observação realizada, cuja descrição e análise final foi revista pelas próprias organizações, são apresentados nos Capítulos 5, 6 e 7. Na construção dos estudos de caso, considerando o número relativamente reduzido de pessoas entrevistadas em cada organização, por questões de confidencialidade e para promover a emergência da máxima diversidade de perspetivas, ocultas ou explícitas, optou-se por omitir a identificação das pessoas entrevistadas e foi aplicada uma linguagem inclusiva de género por recurso preferencial a uma neutralização ou abstração da referência sexual sempre que tal se revelou mais adequado e possível e não dificultasse a leitura. Apenas quando relevante para a análise, foi indicada a função específica na organização da pessoa entrevistada.

A combinação dos métodos de entrevista semiestruturada e observação empírica revelou-se flexível em resposta à diversidade de contextos e condições organizacionais de cada estudo de caso. Na realidade, a perspetiva dos agentes foi apresentada por um número

diferente de entrevistados e foi observado um número e tipo de atividades distintos de caso para caso. A consistência na abordagem metodológica e no papel do observador foi alcançada nos três estudos de caso pela aplicação de questões sistemáticas relativas aos processos organizacionais e ao papel dos agentes, tanto durante as entrevistas semiestruturadas como entrevistas informais no âmbito da observação empírica.

Esta estratégia metodológica revelou-se também adequada para o propósito desta investigação e rigorosa em termos de qualidade dos dados recolhidos. As várias formas de pesquisa resultantes da combinação de observação empírica e entrevistas semiestruturadas revelaram a flexibilidade necessária para conduzir a recolha de dados, sob a ótica das teorias de impacto e dos conceitos multidisciplinares considerados para esta investigação, em ambientes organizacionais e de contexto heterogêneos. A diversidade de entrevistados (de dirigentes e coordenadores de projetos, a profissionais com especialização em diferentes áreas temáticas e funcionais), de populações-alvo (de bebés, a pessoas em situação de sem-abrigo ou pessoas trabalhadoras do sexo) e de condições de lugar da entrevista ou da observação (de um escritório, um lugar de consumo de substâncias psicoativas, a uma urgência de hospital) exigiu uma grande adaptabilidade. Apesar de tal não ser uma dificuldade neste trabalho devido à experiência profissional acumulada da investigadora no Terceiro Setor, nomeadamente à sua familiaridade com as áreas de atuação dos estudos de caso e com os métodos de pesquisa, as tarefas de entrevista e observação empírica nestas diversas circunstâncias revelaram-se, mesmo assim, desafiantes e complexas.

3.3. Processamento de dados e análise

Na primeira fase da investigação, logo após a recolha de informação empírica relativamente às perspetivas sobre o impacto de um grande número de organizações do Terceiro Setor do Vale de Alcântara, seguiu-se o processamento de informação e análise de dados. Para a análise de dados recolhidos nas entrevistas semiestruturadas, com o apoio do quadro conceptual geral sobre impacto social, conceitos de outras áreas e disciplinas e da análise dos dados recolhidos, recorreu-se à técnica de análise de conteúdo com o auxílio do *software*

MAXQDA (2018.2)¹⁹, seguindo-se a grelha de dimensões, categorias e subcategorias apresentadas no Anexo 7. Os resultados desta primeira fase de investigação, que decorrem de uma análise genérica das interpretações construídas pelos atores organizacionais, são apresentados no Capítulo 4, sendo ainda considerados no capítulo das Conclusões (Capítulo 9) no âmbito de uma análise dos principais desafios e obstáculos a uma focalização no impacto social.

Na segunda fase da investigação, após recolha de dados sobre as dinâmicas de três casos de estudo de desenvolvimento de uma orientação para a geração de impacto social, com recurso, principalmente, a entrevistas semiestruturadas e observação empírica, apoiadas pelas proposições teóricas tentativas descritas no Capítulo 2, seguiu-se o processamento de informação, a análise de cada caso de estudo e, finalmente, uma análise comparativa de estudos de caso.

Nesta fase da investigação, para apoiar a análise dos dados recolhidos sobre as dinâmicas e comportamentos observados em cada caso de estudo, usando um quadro conceptual assente nas teorias de impacto e conceitos derivados de diferentes áreas e disciplinas, recorreu-se novamente à técnica de análise de conteúdo com o auxílio do *software* MAXQDA (2018.2). O recurso a esta ferramenta visou apoiar a manipulação da grande quantidade de dados recolhidos, tanto os provenientes de entrevistas, como de observação empírica. Esta técnica permitiu representar os processos de construção de sentidos dos atores estudados e explorar o seu comportamento, perspetivas e experiência de uma forma indireta através de uma análise da sua comunicação (Bardin, 1986). Sendo caracterizada pelo seu carácter exaustivo e possibilidades de generalização (Porta & Silva, 2003), esta abordagem facilita a emergência de categorias conceptuais, a identificação de padrões consistentes específicos de cada caso e a identificação de relações entre variáveis (Given, 2008).

Para esta análise qualitativa de conteúdo e em particular para a constituição do sistema de categorias a aplicar, seguiu-se a construção de uma grelha que permitisse guiar a

¹⁹ www.maxqda.com (Acedido em 11 de Julho de 2020)

análise de semelhanças e contrastes, e que integrou as dimensões, as categorias e as subcategorias apresentadas no Anexo 8. Tendo em conta os objetivos da análise, optou-se por um sistema de categorias misto, de natureza dedutiva e indutiva, que remete para a definição do sistema de códigos/categorias *a priori* com base no conhecimento teórico produzido sobre a problemática em questão e a partir de uma leitura flutuante do *corpus* em estudo. Na identificação das categorias, foram aplicadas as duas funções de análise de conteúdo enunciadas por Bardin (1977), ou seja, a função de “administração de prova”, sob a forma de orientações que conduzem a leitura dos documentos, nomeadamente a revisão da literatura, e a “função heurística” decorrente da leitura daqueles e do objetivo de investigação. Como unidade de registo, optou-se pelo recorte ao nível semântico e como unidade de contexto, privilegiou-se a frase. A unidade de análise consistiu nas transcrições das entrevistas e nas fichas de visitas. Já como unidades de enumeração das categorias temáticas, privilegiou-se a presença/ausência.

Apoiando-se, em grande medida, nesta técnica, a análise de dados sobre os casos de estudo foi estruturada em duas etapas, para atender à questão de investigação, como discutido acima: (1) uma etapa descritiva e analítica de cada caso de estudo e (2) uma etapa comparativa dos estudos de caso. As duas primeiras etapas estão registadas nos Capítulos 5, 6 e 7, seguidos pela análise comparativa no Capítulo 8.

A etapa descritiva e analítica consistiu na elaboração de uma interpretação geral da construção de sentidos pelos atores organizacionais e interações humanas subjacentes aos processos de desenvolvimento de uma orientação organizacional para o impacto social na forma de três estudos de caso. Assim, o desenho e a análise dos estudos de caso contemplam as perspetivas, comportamentos e significados atribuídos pelos atores na focalização da organização no impacto social e no desenvolvimento de uma orientação para o impacto, bem como as condições organizacionais, os desafios e as práticas distintivas que determinaram as dinâmicas organizacionais de emergência e evolução dos processos de orientação em cada caso de estudo. Os conceitos de identidade e alinhamento organizacional são usados para alcançar uma maior compreensão dos comportamentos e das dinâmicas e propriedades particulares dos sistemas organizacionais em estudo.

A etapa comparativa consistiu na análise cruzada de estudos de caso para definir padrões de comportamento de mais alto nível e princípios subjacentes, com a ambição de alcançar uma nova compreensão e conhecimento dos processos de desenvolvimento de uma orientação para o impacto social e práticas distintivas. Ao explorar as semelhanças e contrastes entre os estudos de caso num primeiro nível de análise, este exame cruzado teve um objetivo duplo: (1) desenhar padrões comuns de comportamento (regularidades de ocorrência) no desenvolvimento de uma orientação organizacional para o impacto social e (2) analisar os princípios gerais e os mecanismos subjacentes a esses padrões. Assim, a procura de regularidades de ocorrência - o que ocorre repetidamente de forma tão semelhante que permite a sua descrição em termos abstratos -, bem como de relações causais entre diferentes elementos da realidade, permitem a síntese dos padrões identificados em formulações generalizáveis num esquema explicativo teórico passíveis de serem testadas pelas evidências empíricas (Glaser, 1965; Su, 2017). A estratégia para validar a precisão da análise produzida nesta etapa foi avaliar o grau em que os resultados analíticos explicam os dados empíricos (ou seja, o comportamento observado), conforme discutido nas Conclusões. Na prática, a aplicabilidade destes critérios e estrutura de análise mostrou-se adequada aos objetivos e questão de investigação, como ilustram os capítulos seguintes.

Os conceitos emergentes nesta etapa foram comparados com a literatura existente, para construir novas contribuições teóricas sobre o desenvolvimento de uma orientação para o impacto social. A integração de ilustrações de detalhe, fornecidas pelos casos de estudo, na construção destas contribuições, não teve a finalidade de evidenciar diferenças, mas antes de iluminar diferentes propriedades, condições, táticas ou consequências (Glaser, 1965).

Finalmente, seguiu-se uma abordagem indutiva para transferir os padrões gerais resultantes da análise cruzada como generalizações e regularidades de ocorrência para fundamentar e guiar novas interpretações e ações (Weick *et al.*, 2005), nomeadamente, o desenho de ações de fortalecimento organizacional no novo campo de estudo, ou seja, a orientação organizacional para o impacto, produzindo recomendações.

Os principais riscos e limitações desta metodologia são apresentados a seguir.

3.4. Riscos e limitações da metodologia

O desenho metodológico adotado de aplicação de métodos de entrevista e observação empírica para a recolha de dados e análise de dinâmicas organizacionais apoiou-se na experiência profissional acumulada da investigadora no Terceiro Setor e familiaridade com o tema do impacto social e com os métodos de pesquisa. Esta experiência prévia e conhecimento do processo de investigação e métodos permitiram que esta investigação contemplasse no desenho metodológico vários riscos identificados em trabalhos prévios. Estes riscos incluíam, primeiro, que as experiências inquiridas em maior profundidade (casos de estudo) tivessem um interesse genuíno no tópico de investigação de modo a facilitarem acesso aos dados necessários. A mitigação deste risco está refletida no número elevado e suficiente de participantes nas entrevistas e número de atividades observadas, assegurando uma adequada representação do objeto de estudo. A estratégia para lidar com o acesso às experiências e nível de participação, com base na experiência prévia, foi informar previamente os participantes sobre o objetivo da investigação e metodologia e ter a flexibilidade para ajustar a calendarização das entrevistas e visitas ao contexto e necessidades dos participantes. Isto implicou, por exemplo, o reagendamento sucessivo de entrevistas com participantes devido a diversos impedimentos, a realização de entrevistas em horários e locais diversificados que fossem os mais convenientes para cada entrevistado, ou a deslocação para fora da área geográfica prevista inicialmente sempre que surgissem oportunidades de observação de novos tipos de atividades.

Outro risco associado a este desenho metodológico foi a dependência da pesquisa em estudar o número de estudos de caso necessários para a análise de dados. Apesar da dificuldade em antecipar qual das atividades que foi dado observar nos estudos de caso iria oferecer a maior diversidade ou detalhe de informação necessária, a mitigação deste risco está patente na conclusão da recolha de dados em número e qualidade adequados e dentro do mesmo período.

Um último risco associado à estratégia metodológica adotada prendeu-se com o recurso a uma construção teórica de carácter tentativo (apresentada no Capítulo 2), para atender à natureza exploratória desta investigação, que posicionou o estudo na literatura

teórica sobre o impacto e em diferentes disciplinas e áreas, integrando uma multiplicidade de perspectivas teóricas. A mitigação deste risco está patente na definição de um sistema misto, de natureza dedutiva e indutiva, de categorias e subcategorias (Anexos 7 e 8), a ter em conta no processamento e análise de dados, de modo a garantir uma coerência de análise e evitar o perigo de confusão teórica.

Esta metodologia, no entanto, mostrou algumas limitações em atender aos objetivos da investigação de acordo com as condições empíricas. Em primeiro lugar, as entrevistas, em particular, revelaram-se desafiantes para a construção de uma narrativa efetivamente completa e aprofundada da perspectiva dos participantes por requererem a análise detalhada de uma multiplicidade de dinâmicas organizacionais. Para apoiar a reflexão dos entrevistados, a entrevista foi guiada de forma a percorrer as principais dinâmicas da gestão organizacional e de projetos. A menor antiguidade na organização ou responsabilidades muito específicas de alguns participantes, no entanto, impediram a construção de uma narrativa mais completa da perspectiva dos participantes. Outra limitação genérica desta metodologia de investigação reside no facto de uma parte da atividade organizacional decorrer por rotina e envolver uma construção de sentidos inconsciente (Shrivastava, Gioia, & Mehra, 1996), pelo que os atores mostraram em diversas situações dificuldades em oferecer uma reflexão sobre as suas próprias experiências. Este aspeto foi contornado quer flexibilizando a sequência das perguntas e explorando detalhadamente aspetos da experiência concreta de cada entrevistado, quer desafiando os atores a explicar o seu comportamento, levando-os a tornar explícitos os seus sentidos tácitos e conceitos. Nos casos em que, por outro lado, os entrevistados apresentaram reflexões mais pormenorizadas e extensas, optou-se por realizar as entrevistas em mais de uma etapa, com o menor intervalo de tempo possível entre cada uma, para garantir consistência na construção da narrativa e abarcar todo o espectro de dinâmicas organizacionais em estudo. Como resultado, a maioria dos entrevistados apreciaram a rota de questões e a dinâmica aplicada pela entrevistadora por proporcionarem um momento de reflexão sobre aspetos da sua ação quotidiana de uma perspectiva diferente. Esta estratégia pretendeu também contribuir para o desenvolvimento de capacidades nas organizações, como mencionado anteriormente.

Conclusões

Este capítulo apresentou a metodologia aplicada pela investigação, defendendo que um estudo de natureza exploratória do desenvolvimento de uma orientação organizacional para o impacto requer uma abordagem metodológica que vá além dos métodos que mimetizam as abordagens positivistas quantitativas, sem valorizar os sentidos e interpretações dos atores organizacionais. Em vez disso, é proposta uma metodologia qualitativa baseada numa multiplicidade de perspectivas teóricas sobre o impacto social e conceitos de outras áreas e disciplinas, integrando uma perspectiva interpretativa e combinando uma abordagem indutiva e dedutiva, para abordar a questão e finalidade da investigação. A opção pela integração desta perspectiva e das abordagens indutiva e dedutiva à análise de dados considerou-se necessária para capturar tanto a natureza exploratória desta investigação, como a complexidade do comportamento dos sistemas organizacionais. Uma abordagem indutiva é usada numa primeira fase para enquadrar o comportamento observado e sentido comum dos atores organizacionais. Uma abordagem dedutiva é usada numa segunda fase para investigar os mecanismos e interações que explicam o comportamento observado nos estudos de caso (Capítulos 5, 6, 7 e 8). Nesta fase, um conjunto de conceitos multidisciplinares é também usado para complementar o quadro teórico sobre impacto social. Numa terceira fase, uma abordagem dedutiva também é usada para identificar os padrões comuns e os princípios gerais comuns que operam nos diferentes casos de estudo (Conclusões). Finalmente, propõe-se uma abordagem indutiva para transferir o comportamento e sentido comum analisados na análise comparativa para os gestores e decisores e para orientar o desenho de ações de fortalecimento organizacional, conforme discutido no capítulo final desta tese.

Em relação aos métodos de pesquisa, a combinação da observação empírica com entrevistas semiestruturadas, juntamente com estudos de caso, são apresentados como um conjunto de ferramentas com a flexibilidade e adequação necessárias ao tema, estratégia e abordagem da investigação. Afirma-se que estes métodos são particularmente importantes para os três tipos de elementos necessários para abordar o desenvolvimento de uma orientação para o impacto a partir de uma perspectiva interpretativa: (1) por trazer uma visão ampla do sistema de estudo ao fornecer múltiplas perspectivas, variáveis e dinâmicas, ocultas

ou explícitas; (2) criar as narrativas necessárias para investigar o comportamento emergente; e (3) aprofundar o nível de detalhe necessário para entender as particularidades de cada estudo de caso.

Este capítulo também apresentou os riscos da estratégia metodológica adotada e as medidas tomadas para superá-los. É feita uma avaliação da aplicabilidade desta metodologia, pelo que os desafios e limitações enfrentados são apontados para investigações futuras. Em relação às limitações desta metodologia, a natureza humana do objeto de estudo e os constrangimentos dos métodos utilizados durante o trabalho de campo foram as principais limitações observadas. Foram contempladas várias medidas para superar essas limitações metodológicas.

As dinâmicas por trás de um processo de desenvolvimento de uma orientação organizacional para o impacto social são apresentadas no Capítulo 8 como uma sequência de condições e práticas que fortalecem a capacidade do sistema organizacional para permitir que uma orientação organizacional possa emergir e evoluir. Este trabalho, portanto, estabelece a base para a criação de um primeiro modelo qualitativo de orientação para o impacto social, enfatizando os aspectos que devem ser levados em consideração no desenvolvimento teórico de uma orientação para o impacto social.

O próximo capítulo apresenta uma análise genérica das interpretações construídas pelos atores de organizações do Vale de Alcântara sobre a gestão do impacto social.

Capítulo 4. A Perspetiva das Organizações do Vale de Alcântara

Introdução

As organizações do Terceiro Setor do Vale de Alcântara, na cidade de Lisboa, tal como foram identificadas no capítulo anterior, e que foram entrevistadas na primeira fase desta investigação (listadas no Anexo 2), estão inseridas em distintas formas jurídicas, estatutos especiais e áreas de atuação. São predominantes entre estas organizações a forma de Associação, o estatuto especial de Instituição Particular de Solidariedade Social e a área de Ação e Segurança Social, estando também representadas, embora em menor medida, as áreas de Desenvolvimento, Habitação e Ambiente, de Ensino e Investigação, de Cultura, Desporto e Recreio, de Organizações Profissionais, Sindicais e Políticas e as organizações “Não Especificadas”.

Estas organizações têm um nível de experiência e de aprofundamento diversificado em relação a um pensamento e prática de gestão organizacional com um enfoque na geração de impacto social, aspeto que esta investigação não teve o propósito de evidenciar e estudar. Este capítulo apresenta antes uma análise, necessariamente genérica nesta etapa, das interpretações construídas pelos atores organizacionais relativamente à sua experiência sobre o impacto, sem que fosse ainda explorado o tópico da orientação para o impacto. Para tal, são destacados elementos ilustrativos extraídos da narrativa dos atores, que antecede e apoia a análise em maior profundidade dos casos, que se realiza nos capítulos seguintes, sobre o fenómeno em estudo – o desenvolvimento desta orientação, sendo de particular interesse, nomeadamente, para um exame dos desafios a uma prática focalizada na geração de impacto.

Com esta finalidade, a primeira secção deste capítulo esboça elementos de um enfoque das organizações no impacto social. A segunda secção expõe os fatores que favorecem a focalização na geração de impacto social, enquanto, por sua vez, a terceira secção evidencia genericamente as práticas organizacionais que potenciam este enfoque de acordo com a perspetiva dos atores organizacionais. A quarta secção elenca, finalmente, os

fatores apontados pelos atores que os mesmos reconhecem como limitantes e obstáculos a uma prática de focalização no impacto.

A informação empírica agora apresentada foi recolhida na primeira fase desta investigação, que decorreu no período compreendido entre Setembro de 2016 e Março de 2017. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com 69 membros da Direção e profissionais de 51 organizações do Terceiro Setor do Vale de Alcântara (Anexo 2), correspondendo a períodos de recolha de dados com uma duração aproximada de 60 minutos por organização. Os nomes das pessoas entrevistadas foram omitidos por questões de confidencialidade. A análise dos dados recolhidos nas entrevistas semiestruturadas, como descrito no Capítulo 3, seguiu principalmente a técnica de análise qualitativa de conteúdo, tendo sido, para tal, construído um sistema de categorias misto, de natureza dedutiva e indutiva, com o apoio do quadro conceptual geral sobre impacto social, conceitos de outras áreas e disciplinas e da análise dos dados recolhidos, o qual se apresenta no Anexo 7.

A secção seguinte começa por apresentar as perspetivas dos atores organizacionais sobre o seu pensamento e experiência na adoção de um enfoque no impacto social.

4.1. Enfoque no impacto social

O termo “impacto” está integrado na narrativa dos atores organizacionais entrevistados, independentemente da forma jurídica, estatuto especial ou áreas de atuação da organização, ou mesmo a sua dimensão ou antiguidade. São também empregues como sinónimos ou conceitos relacionados para relatar este fenómeno uma diversidade de outros termos, sendo particularmente saliente o uso dos termos “resultados” e “efeitos” e, mais pontualmente, “benefícios” e “mudanças”. Manifesta-se ainda no discurso uma utilização variável, por vezes com um significado equivalente, dos conceitos de resultado direto ou produto (“*output*”), resultado indireto (“*outcome*”) e impacto. Além disso, enquanto, por vezes, é mencionado o alcance de objetivos imediatos de projetos, programas ou da organização para relatar o impacto originado, por outras, o termo impacto é apenas usado para aludir especificamente a mudanças mais amplas ocorridas ao nível da comunidade ou da sociedade.

Cabe notar que, no entanto, os termos “mudança” ou “mudança social” apenas são empregues pontualmente como conceitos relativos ao impacto social produzido, tal como a “mudança na vida das pessoas”, a “mudança de mentalidades”, a “mudança nos comportamentos”, uma “mudança real na comunidade”, a “mudança de paradigma” ou “mudanças nas políticas”. Pelo contrário, o termo “mudança” é mais frequentemente aplicado para representar o resultado de processos de ajustamento pontuais ou de desenvolvimento organizacional de complexidade e estrutura variáveis operados no interior das organizações, ou seja, para designar “mudanças internas”. Estas mudanças são relativas à operação principal (por exemplo, “mudança de estratégia” ou “mudança a nível dos projetos”), a áreas funcionais de apoio (por exemplo, “mudança a nível da imagem da organização”), a práticas de administração (por exemplo, “mudanças a nível da gestão”), aos cargos de gestão e liderança, ao desenho organizacional ou à atualização de orientações e regulamentos internos.

A conceção de impacto social presente de forma mais saliente no discurso das organizações entrevistadas está expressa genericamente pela ideia de “resultados” ou “efeitos positivos”, diretos e indiretos, a curto, médio e longo prazo. Embora explicitem a possibilidade de a sua atuação ter hipoteticamente um impacto negativo ou pelo menos neutro (não provocando, neste caso, uma alteração efetiva na realidade que procuram abordar), as organizações referem-se predominantemente a uma produção de impacto positivo.

O impacto gerado também é enquadrado em diferentes domínios, nomeadamente “impacto social”, “impacto económico”, “impacto ambiental”, e mesmo em domínios mais particulares, tais como “impacto educativo”, “impacto arquitetónico” e “impacto mediático”.

O impacto produzido está associado a resultados impulsionados concreta e mais diretamente por uma diversidade de ações ou eventos realizados pela organização. Atribuem a origem do impacto tanto às atividades relacionadas com o desenvolvimento de projetos, como com os serviços prestados, as iniciativas de sensibilização e formação, o desenvolvimento de produtos e marcas sociais, o desenvolvimento de metodologias, abordagens e respostas sociais inovadoras, o crescimento organizacional, as ações de promoção e defesa de causas ou de influência para a mudança de políticas, as ações de

comunicação de massas, os eventos públicos de natureza diversa, ou mesmos os posicionamentos públicos sobre assuntos de interesse geral.

Quanto ao alvo da ação impulsionadora de impacto social, os esforços destas organizações centram-se nos seus principais beneficiários diretos, quer sejam pessoas ou grupos específicos da população e, mais pontualmente, noutras organizações que intervêm na sua área de atuação ou nos órgãos da administração pública com responsabilidades no âmbito das causas que promovem e defendem. Como consequência da ação desenvolvida, os benefícios gerados e realçados por estas organizações abarcam tanto, ao nível dos beneficiários, as pessoas e as suas famílias, como também, enquanto partes interessadas principais, outras organizações e entidades diversas da comunidade e da sociedade. São também realçados efeitos que ocorrem ao nível da organização, nomeadamente nas pessoas que nela trabalham, nos órgãos sociais e nos associados.

Os efeitos assinalados pelos atores organizacionais no âmbito desta fase da investigação incluem mudanças em diferentes categorias. São destacados especialmente benefícios em termos de mudanças de comportamentos e atitudes, tanto nos beneficiários diretos como na comunidade e na sociedade em geral, o desenvolvimento e partilha de boas práticas e modelos de intervenção de interesse para o setor e aplicáveis por outras organizações, bem como ganhos em termos de notoriedade institucional. As organizações mencionam ainda efeitos ao nível da qualificação profissional dos beneficiários, o desenvolvimento de valores sociais e de cidadania pelos integrantes da organização, o desenvolvimento de competências organizacionais, a coesão da organização, a geração de conhecimento na organização, o reforço de redes de relações e ganhos em termos de coesão social na comunidade. A Tabela 3 elenca os efeitos apontados pelas organizações nestas categorias.

É também evidenciado um entendimento sobre o impacto como o resultado de uma cadeia contínua de benefícios que se acumulam ao longo do tempo e despoletam outras mudanças a diferentes níveis e em diferentes direções. De acordo com este ponto de vista, tal como descrito pelos atores entrevistados, as cadeias de efeitos começam habitualmente com a ocorrência de “pequenas mudanças”, que podem ser uma etapa prévia e, eventualmente,

uma condição para que os “efeitos perdurem para além da intervenção” e para que sejam alcançadas mudanças mais amplas, nomeadamente ao nível das políticas públicas ou da mudança de “mentalidades” na sociedade.

Na ordem inversa, as mudanças operadas no contexto e nas estruturas sociais também são percebidas pelos atores organizacionais como o ponto de partida de reações que despoletam ou se repercutem na sustentabilidade de alterações efetivas ocorridas a um nível mais micro. Por exemplo, as organizações que trabalham para a inclusão social de pessoas de grupos desfavorecidos realçam a interdependência de efeitos que geram a vários níveis e que, no seu conjunto, contribuem para desencadear e fortalecer mudanças positivas significativas na vida de cada pessoa que apoiam de forma direta e personalizada.

Tabela 3 - Efeitos gerados como resultado da ação das organizações

Categorias	Efeitos
Comportamentos e atitudes	Nos beneficiários diretos: • Abertura perante novas opções de vida • Adesão aos serviços da organização e da comunidade • Desenvolvimento de projetos de vida • Apropriação de ferramentas para gerir o dia a dia e ultrapassar obstáculos • Organização da vida pessoal (família, filhos, trabalho, rendimento) • Transformação de concepções sobre a realidade Na comunidade: • Participação em dinâmicas de trabalho em grupo e em rede • Adoção de conceitos de igualdade e inclusão na linguagem e práticas Na sociedade: • Mudança de mentalidades sobre a situação e desafios dos grupos-alvo • Valorização de competências das pessoas em situação de vulnerabilidade
Melhoria das condições de vida e benefícios materiais	Nos beneficiários diretos: • Melhoria da qualidade de vida
Qualificação profissional	Nos beneficiários diretos: • Acesso a formação e qualificação profissional • Aquisição e desenvolvimento de competências profissionais • Integração no mercado de trabalho • Reinserção profissional
Valores sociais e de cidadania	Nos beneficiários diretos e na organização: • Desenvolvimento de valores éticos e morais Na organização: • Motivação e empenho na intervenção social e promoção de causas

Categorias	Efeitos (cont.)
Competências organizacionais	• Desenvolvimento de metodologias de intervenção • Gestão de equipas e projetos • Produção de conhecimento • Criação de instrumentos de gestão organizacional e de intervenção • Conceção de mecanismos para a melhoria de políticas públicas
Coesão da organização	• Responsabilidade e coesão interna
Conhecimento	Na organização: • Conhecimento sobre o contexto, problemáticas e resultados da intervenção • Aprendizagens sobre a abordagem de intervenção • Conhecimento sobre instrumentos bem-sucedidos e replicáveis • Propostas de melhoria da gestão organizacional
Boas práticas e modelos para o setor	• Metodologias de intervenção inovadoras e eficazes • Modelos de intervenção replicados e com resultados • Respostas sociais consolidadas e reconhecidas • Referência e modelo de organização • Boas práticas de intervenção social
Redes de relações	• Expansão da rede de contactos da organização e entre outras organizações • Novas oportunidades de colaboração entre pessoas e entidades • Fidelização de apoiantes, parceiros e financiadores
Notoriedade institucional	• Confiança na intervenção e reconhecimento das partes interessadas • Imagem como organização sólida e respeitada • Interesse e aproximação por atores de referência no setor • Respeito e valorização pela posição pública sobre distintos assuntos • Reconhecimento das instituições públicas pela participação e proatividade na defesa e promoção de causas de interesse geral
Coesão social na comunidade	• Criação de laços entre membros da comunidade • Integração e articulação de respostas sociais

Fonte: Entrevistas semiestruturadas (Primeira fase)

O impacto social é frequentemente associado por estas organizações a uma conquista, que, para ser alcançada, requer a aplicação intencional de esforços múltiplos, intensos, focados e continuados, como testemunhado por um ator organizacional: “Trabalhamos muito para gerar a mudança e estamos focados em tudo o que é preciso para lá chegar” (Entrevista nb2).

Assim, a geração de efeitos positivos é vista como o resultado de um trabalho intenso, exigente e de grande responsabilidade para os integrantes das organizações. Esta é uma perspetiva que é incutida especialmente nas pessoas que integram as equipas de

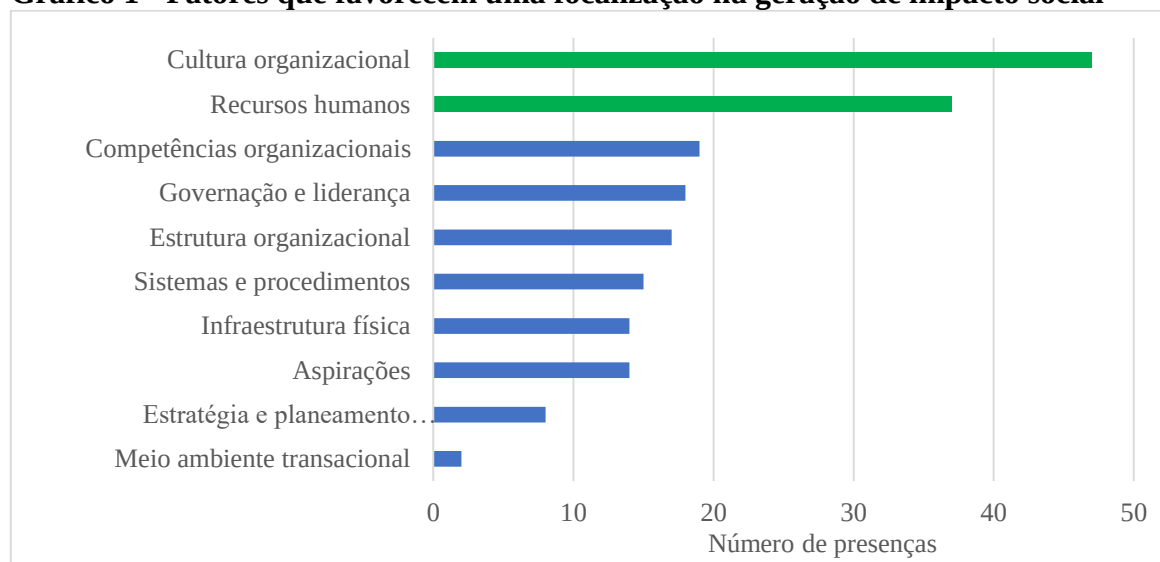
profissionais. De acordo com este modo de ver, como enfatizado por uma pessoa entrevistada, a intervenção “só tem efeitos positivos se for exigente” (Entrevista ja1).

Neste mesmo sentido, a geração de resultados benéficos a longo prazo, resulta também de um esforço de “melhoria contínua” dos modos de agir e de intervir, atribuindo às intervenções centradas na produção de impacto social um caráter exploratório, cujo sucesso resulta da aprendizagem e de um ajustamento progressivo da ação. A ação dirigida à produção de benefícios sustentáveis a diversos níveis é assim apresentada como a materialização de uma intencionalidade e de uma ação consciente e dirigida, tal como enfatizado por uma pessoa entrevistada: “Apesar de tudo ser feito de forma muito simples ou fluida, nada é por acaso. Há uma intenção técnica” (Entrevista bd4).

O impacto social, na ótica destes atores, é algo que está na mira da organização, que visualizam, que antevêm como alcançar e em que estão focados. Embora entendam que podem gerar um impacto de forma não intencional, para estas organizações, as intervenções sociais são pensadas e planeadas desde a sua origem e implementadas com um enfoque explícito no impacto.

4.2. Fatores que favorecem uma focalização na geração de impacto social

Entre os fatores que favorecem uma focalização na geração de impacto social, as categorias de cultura organizacional e recursos humanos foram as mais evidenciadas pelos atores organizacionais, tal como ilustrado pelo Gráfico 1, seguidas pelas competências organizacionais, pela governação e liderança e pela estrutura organizacional, e, em menor medida, pelos sistemas e procedimentos, a infraestrutura física, as aspirações organizacionais, a estratégia e planeamento operacional e pelo meio ambiente transacional.

Gráfico 1 - Fatores que favorecem uma focalização na geração de impacto social

Fonte: Entrevistas semiestruturadas (Primeira fase)

De entre o conjunto anterior de fatores particulares, passa-se a descrever seguidamente os fatores apontados nas categorias de cultura organizacional, de recursos humanos, de competências organizacionais, de governança e liderança, e de estrutura organizacional.

Cultura organizacional

Os atores enfatizam genericamente o papel preponderante da cultura organizacional para uma focalização na geração de impacto social, definindo uma sintonia de pensamento e ação entre os integrantes da organização. Destacam a centralidade dos valores partilhados e normas de comportamento, sendo também referidas as práticas partilhadas, tal como ilustrado por uma pessoa entrevistada: “É uma família, existem traços comuns, formas éticas de trabalhar, linguagens e códigos comuns e que fazem uma família. Alguém que passou por cá e se cruza com alguém que cá está, vai encontrar traços que reconhece” (Entrevista ia1).

Em relação aos valores partilhados, em particular, são persistentemente apontados valores como o cuidado pela pessoa e pela sua individualidade, a excelência no trabalho, a proximidade no estabelecimento de relações, a frontalidade na comunicação interna e externa, a simplicidade, o empenho, o compromisso com a missão, a confiança, a

transparência, a honestidade, a inclusão, a responsabilidade, a autonomia, a resiliência, a convivialidade, a coerência e a autenticidade.

Recursos humanos

Os atores organizacionais consideram que as pessoas que trabalham na organização são pilares centrais do processo de mudança gerado pela organização, o que é ilustrado pela máxima “Sem as pessoas, não há os efeitos” (Entrevista ba1) e “As pessoas é que fazem a diferença. A forma de estar das pessoas condiciona o rumo” (Entrevista jc3). A singularidade de cada pessoa que integra a organização proporciona uma diversidade de competências e motivações que reforçam ao longo do tempo o propósito da organização e a focalização na geração de impacto social.

O perfil, comprometimento, sentido de responsabilidade e empenho, em particular de gestores e profissionais da equipa técnica, no cumprimento do papel de cada um na execução das respostas da organização são essenciais para que o impacto desejado e a ação que é planeada sejam reconhecidos, apropriados e contem com a vontade de participação das pessoas da equipa de profissionais. Nesse sentido, como refletido por uma pessoa entrevistada, “Podemos ter o maior dos constrangimentos e limitações, mas se há uma vontade maior que nos impele e que nos motiva a fazer, há uma força maior que nos vai levar naquilo que é o caminho que queremos atingir” (Entrevista ae5).

No quadro dos recursos humanos, são destacados pelos atores organizacionais especialmente fatores propiciadores de uma focalização na geração e impacto social nas subcategorias de capacidade de aprendizagem e mudança contínua e de competências, experiência, potencial e comprometimento dos gestores e dos profissionais, tal como refletido na Tabela 4.

Capacidade de aprendizagem e mudança contínua

Relativamente à capacidade de aprendizagem e mudança contínua de gestores e profissionais, os atores sublinham a capacidade dos gestores em observar e refletir continuamente sobre a problemática abordada pela organização e a intenção coletiva de provocar uma mudança, sendo proativos na procura de melhores respostas sociais, buscando conhecimento e

aprendizagens e capitalizando a própria evolução profissional dos membros da equipa técnica para impulsionar o crescimento, desempenho e eficácia organizacional em direção a mais impacto.

Tabela 4 - Capacidade de aprendizagem e mudança contínua; competências, experiência, potencial e comprometimento dos gestores e dos profissionais

Capacidade de aprendizagem e mudança contínua
Gestores: • Observação e reflexão sobre a problemática abordada e a intenção de mudança social • Espírito inovador e procura ativa de melhores respostas sociais • Aquisição contínua de conhecimento e aprendizagens no âmbito de atuação, em gestão social e gestão de pessoas • Capitalização da evolução dos profissionais para o crescimento, desempenho e eficácia organizacional Gestores e profissionais: • Capacidade de adaptação e resposta a novas necessidades sociais • Busca de novas abordagens e estratégias de intervenção conjuntamente com os públicos-alvo • Humildade no desempenho da função e abertura à adaptação e aprendizagem Profissionais: • Aquisição contínua de conhecimento e aprendizagens no respetivo âmbito técnico de especialização • Capacidade de auto-análise e implementação de correções à intervenção resultantes de processos de reflexão e revisão interpares e com apoio de supervisores/profissionais muito qualificados e experientes de referência
Competências, experiência, potencial e comprometimento
Gestores: • Capacidade de liderança, tomada de decisão e mobilização para o cumprimento de objetivos • Comprometimento e envolvimento em todas as iniciativas e gestão da organização • Conhecimento e acompanhamento próximo e assíduo das atividades e do desempenho dos profissionais • Estabelecimento de relações de horizontalidade e partilha de responsabilidades pelo impacto desejado • Articulação eficiente e transparente com a Direção e equipa de profissionais • Qualificação e experiência na área de atuação e trabalho em organizações do setor • <i>Know-how</i> sobre boas práticas, metodologias e instrumentos aplicáveis no terreno Profissionais e gestores: • Pensamento crítico sobre a problemática abordada e confiança no sentido da intervenção • Dinamismo e “atitude proativa” pelo bem comum • Responsabilidade no cumprimento de metas e objetivos
Profissionais: • Multidisciplinaridade e diversidade de trajetórias profissionais na equipa • Predisposição natural e vocação para a área de atuação e trabalho em organizações do setor • Clareza sobre papéis e como contribuem para as respostas sociais • Envolvimento e dedicação à causa desde a integração na organização • Automotivação e estímulo recíproco • Versatilidade e polivalência • Empenho altruísta em benefício da causa e da organização • Assunção fácil de responsabilidades, autonomia e reação criativa aos desafios • Dedicção, generosidade e profissionalismo no trabalho com os grupos-alvo • Ética no exercício das funções

Fonte: Entrevistas semiestruturadas (Primeira fase)

Os atores destacam ainda a capacidade dos gestores e profissionais de se adaptarem e responderem eficazmente a novas necessidades sociais, procurando novas abordagens e estratégias de intervenção em interação direta com os públicos-alvo, mantendo humildade e abertura mental, num contexto de reconhecida complexidade e interdependência de fatores. Aos profissionais, especificamente, os atores atribuem como características de aprendizagem e abertura ao ajustamento da ação, a aquisição contínua de conhecimento e aprendizagens no seu âmbito de especialização, a capacidade de autoanálise e aplicação de melhorias na intervenção na sequência de processos internos de reflexão e revisão.

Competências, experiência, potencial e comprometimento dos gestores e dos profissionais

Na subcategoria de competências, experiência, potencial e comprometimento dos gestores e dos profissionais, como sintetizado na Tabela 4, os atores organizacionais realçam a capacidade de liderança dos gestores, bem como a tomada de decisão e mobilização da equipa para o cumprimento de objetivos, comprometendo-se e envolvendo-se em todas as iniciativas e na gestão da organização, com pleno conhecimento e um acompanhamento constante das atividades e do desempenho das pessoas. São igualmente realçadas as relações de horizontalidade estabelecidas pelos gestores, que partilham não só o poder de decisão, mas também responsabilidades pela consecução do impacto desejado.

Outro aspeto, neste quadro, destacado pelo atores, que favorece a geração de impacto, constitui o elo de ligação entre níveis da organização que os gestores realizam, articulando a comunicação, a tomada de decisão e a ação de forma eficiente e transparente, apoiados numa sólida qualificação e experiência na área de atuação e trabalho em organizações do setor, bem como *know-how* sobre boas práticas, metodologias e instrumentos aplicáveis na intervenção diretamente com os principais beneficiários da ação.

Profissionais e gestores partilham, de acordo com grande parte dos atores organizacionais entrevistados, importantes competências de pensamento crítico sobre a problemática abordada e, ao mesmo tempo, confiança no sentido e pertinência da intervenção da organização, em que participam com dinamismo e “atitude proativa” pelo bem comum (pois a organização faz parte da vida das pessoas), responsabilizando-se mutuamente pelo cumprimento de metas e objetivos.

Finalmente, as competências, experiência, potencial e comprometimento, especificamente, dos profissionais, tal como referido pelos atores organizacionais, abrangem a sua multidisciplinaridade e diversidade de trajetórias profissionais, a sua predisposição natural e vocação para o trabalho na área de atuação da organização e no Terceiro Setor (independentemente, da formação académica específica e currículo). Acresce a importância da clareza dos profissionais sobre o papel de cada um (em que "todos sabem muito bem o que fazer") e do seu contributo para a execução das respostas sociais. O potencial e comprometimento dos profissionais no esforço de contribuição para a mudança social traduz-se no seu envolvimento e dedicação à causa com “espírito de equipa e de missão“, “de coração“ e com um “vestir a camisola“ desde o momento da sua integração na organização. Salienta-se a automotivação e estímulo recíproco dos profissionais, que assim atuam articuladamente, o que eleva o potencial de concretização e o nível de resultados da organização. É ainda influenciadora a capacidade dos profissionais de polivalência e versatilidade na cumprimento das suas obrigações, indo além da descrição do cargo, o seu empenho altruísta em benefício da causa e da organização (quando cada um procura “fazer um bom trabalho para a organização crescer, independentemente se fui eu ou não” (Entrevista ec3)), a assunção fácil de responsabilidades, autonomia e reação criativa aos desafios, bem como a dedicação, generosidade e profissionalismo no trabalho com grupos-alvo, com alegria, ânimo e boa disposição. É ainda referida a ética como um fator não dissociável de uma intencionalidade de prossecução de efeitos sobre as pessoas, a comunidade e a sociedade (ou seja, "a deontologia profissional, a ética, o cuidado nas coisas que fazem“ (Entrevista he5)).

Competências organizacionais

São destacadas pelos atores organizacionais as competências de desenvolvimento de ferramentas de gestão estratégica, a capacidade de orientação estratégica e planeamento, a capacidade de gestão por objetivos, a capacidade de estabelecer e gerir relações externas, a capacidade de aprendizagem e mudança contínua, a capacidade de comunicação e influência e a capacidade de desenho de respostas e intervenção. Na Tabela 5, são sintetizadas as principais descrições que representam as competências sublinhadas pelos atores.

Tabela 5 - Competências organizacionais

Competências organizacionais	Descrição
Desenvolvimento de ferramentas de gestão estratégica	• Desenvolvimento e implementação de procedimentos, manuais e outras orientações formalizadas • Criação de ferramentas de gestão e monitorização
Capacidade de orientação estratégica e planeamento	• Desenvolvimento de iniciativas e soluções alicerçado na identificação do problema e apoiado por evidências • Desenvolvimento contínuo de novas estratégias • Ponderação, planeamento e organização do crescimento a médio e longo prazo
Capacidade de gestão por objetivos	• Estabelecimento e gestão de objetivos e metas em cada projeto
Capacidade de estabelecer e gerir relações externas	• Construção contínua de redes de colaboração • Negociação e estabelecimento de parcerias e sua formalização em protocolos • Gestão da rede de parceiros que reforçam a intervenção • Liderança e coordenação de projetos pluriorganizacionais • Construção de pontes com financiadores e com o público em geral • Relação de proximidade e colaboração com a administração local e com entidades de outros territórios
Capacidade de aprendizagem e mudança contínua	• Adaptação da atuação e resposta persistente a novas necessidades • Aprendizagem com a experiência • Melhoria de protocolos e procedimentos de atuação • Busca e identificação de novas abordagens, estratégias e respostas inovadoras aos públicos-alvo
Capacidade de comunicação e influência	• Influência mediática
Capacidade de desenho de respostas e intervenção	• Desenvolvimento de iniciativas e respostas sociais ajustadas às problemáticas identificadas e em sintonia com a missão

Fonte: Entrevistas semiestruturadas (Primeira fase)

Governança e liderança

A governança e liderança e, em particular, as competências, experiência, potencial e comprometimento da Direção, representam outro fator determinante para a focalização da organização na geração de mudança social, na medida em que, em função do seu mandato e autoridade instituída, marcam o enfoque e prioridades da organização. O pensamento e ação da organização para a criação de impacto social são assim marcados por esta plataforma de entendimento, pelas perspetivas e visão comum sobre o rumo da organização, mas também

pelo conjunto que abarca de competências e experiência, pelo potencial de influência e ação e pelo comprometimento dos seus membros.

Como detalhado na Tabela 6, os atores organizacionais destacam a importância crítica da multidisciplinaridade, atualização e experiência dos membros da Direção sobre temas relevantes críticos para o propósito organizacional. Acresce uma ênfase numa participação na Direção com um elevado sentido de missão, uma grande disponibilidade, um envolvimento regular na gestão da organização e nas diferentes iniciativas e projetos, onde a organização contribui para o impacto, e uma forma de estar próximos das partes interessadas principais, internas e externas. O comprometimento da Direção com a intervenção da organização no espaço público é ainda mencionado como um aspeto chave, tanto pela sua participação enquanto agentes produtores de cultura e de inovação social, como agentes ativos na comunicação pública sobre a visão de mudança da organização e pelo seu testemunho da causa defendida pela organização.

Tabela 6 - Competências, experiência, potencial e comprometimento da Direção

Competências, experiência, potencial e comprometimento da Direção
• Ampla plataforma de entendimento, convergência de perspetivas e uma visão comum sobre a mudança social desejada e a direção estratégica da organização • Grupo multidisciplinar com conhecimento atualizado e experiência sobre temas relevantes para o propósito organizacional • Sentido de missão, disponibilidade e envolvimento na gestão e operação principal • Proximidade e relação com partes interessadas principais, internas e externas • Empenho e dinamismo na produção de cultura e na criação de inovação social • Comunicação pública e testemunho da causa defendida pela organização

Fonte: Entrevistas semiestruturadas (Primeira fase)

Estrutura organizacional

Na categoria de estrutura organizacional, os atores entrevistados destacam, pela sua relevância para a geração de impacto social, as subcategorias de desenho organizacional, de coordenação interfuncional e de definição de funções individuais, tal como detalhado na Tabela 7.

Relativamente ao desenho organizacional (considerando os órgãos, tecnoestrutura, apoio logístico e a complexidade de atividades), reforçam, acima de tudo, a existência de uma estrutura pouco “rígida“, que consideram fundamental para favorecer a inovação e o dinamismo necessário para alcançar eficácia na prossecução de objetivos de mudança social. Descrevendo o desenho organizacional, destacam a importância da existência de um número reduzido de órgãos com funções executivas (tipicamente uma Direção executiva/Coordenação geral, direções/departamentos/gabinetes/coordenações, definidos em detalhe em regulamentos internos e representados em organigramas), uma tecnoestrutura reduzida e flexível, composta por responsáveis/técnicos de contabilidade, gestão financeira e patrimonial, angariação de fundos, recursos humanos, comunicação e *marketing*, área jurídica, formação e voluntariado; grupos de trabalho, temporários ou permanentes, formalmente constituídos, que apoiam a definição e revisão de práticas que potenciam a eficácia da organização; Conselhos Consultivos constituídos formalmente, cujo aconselhamento reforça a capacidade de orientação da estrutura de governação e gestão, e ainda o facto de as estruturas descentralizadas terem relativa autonomia de adaptação ao contexto local.

Tabela 7 - Estrutura organizacional

Subcategorias	Descrição
Desenho organizacional	• Número reduzido de órgãos com funções executivas • Tecnoestrutura reduzida e flexível • Grupos de trabalho, temporários ou permanentes • Conselhos Consultivos constituídos formalmente • Estruturas descentralizadas com relativa autonomia de adaptação ao contexto local
Coordenação interfuncional	• Interação e cooperação entre funções e departamentos • Articulação direta entre Coordenação geral/Direção executiva e todos os restantes órgãos • Comunicação regular entre Coordenação geral/Direção executiva e Direção estatutária
Definição de funções individuais	• Nível médio/baixo de hierarquização: número reduzido de cargos e funções • Funções individuais definidas formalmente • Mobilidade interna de funções

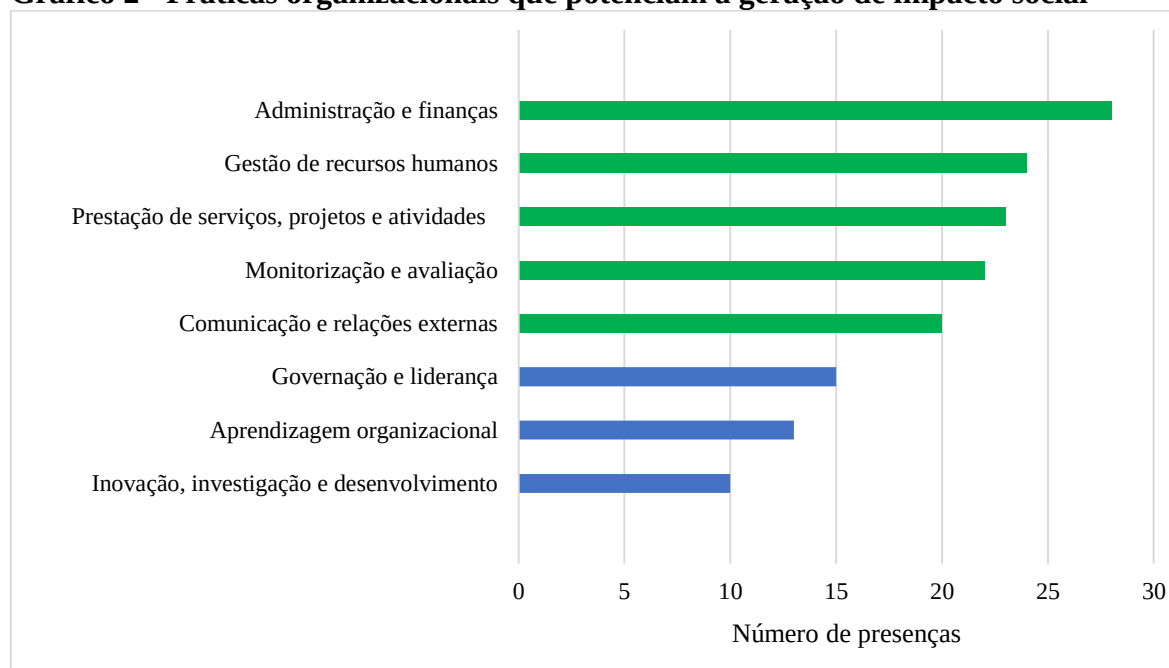
Fonte: Entrevistas semiestruturadas (Primeira fase)

Em termos de coordenação interfuncional, mencionam especialmente a interação e cooperação entre funções e áreas/departamentos, uma articulação direta entre Coordenação geral/Direção executiva e todos os restantes órgãos, especialmente com a equipa de profissionais, em alguns casos contando com o apoio da função de supervisão técnica, bem como uma comunicação regular entre Coordenação geral/Direção executiva e Direção estatutária. A relação entre profissionais e Direção executiva é particularmente valorizada, como analisado por uma pessoa entrevistada: "Temos uma relação direta com um dos membros da Direção, o que nos permite ter uma visão estratégica sobre os objetivos a curto e médio prazo da associação" (Entrevista ge5).

Por fim, sobre a definição de funções individuais, destacam um nível médio/baixo de hierarquização, havendo um número reduzido de cargos e funções. Além disso, apesar de, habitualmente, as funções individuais estarem definidas formalmente (em regulamento interno) e serem revistas regularmente, os atores consideram que, na prática, a diferença entre as pessoas está esbatida: "Estamos todos no mesmo patamar" (Entrevista ab2). Por último, referem a mobilidade interna de funções, que favorece não só o desenvolvimento pessoal e profissional, mas também a apropriação do propósito organizacional, a coesão interna e a fertilização cruzada e harmonização de práticas.

4.3. Práticas organizacionais que potenciam a geração de impacto social

As práticas organizacionais que potenciam a geração de impacto social mais destacadas por estes atores organizacionais são as práticas de administração e finanças, as práticas de gestão de recursos humanos, as práticas de prestação de serviços e desenvolvimento de projetos e atividades, as práticas de monitorização e avaliação e as práticas de comunicação e relações externas, que são seguidamente detalhadas. São mencionadas pelos atores em menor medida, como registado no Gráfico 2, as práticas de governação e liderança, as práticas de aprendizagem organizacional e as práticas de inovação, investigação e desenvolvimento.

Gráfico 2 - Práticas organizacionais que potenciam a geração de impacto social

Fonte: Entrevistas semiestruturadas (Primeira fase)

Práticas de administração e finanças

Nesta categoria, os atores destacam práticas nas subcategorias de planeamento estratégico e operacional, de estruturação da ação e prototipagem, de gestão de atividades, de definição de referenciais internos, de prestação de contas e de gestão da estrutura física e dos recursos materiais e financeiros, tal como registado no Quadro 1.

Quadro 1 - Práticas de administração e finanças

Práticas de administração e finanças
• Processos estruturados de avaliação anual e planeamento estratégico e operacional com envolvimento das principais partes interessadas internas e externas • Estruturação progressiva da ação e prototipagem • Gestão dinâmica assente numa comunicação e articulação ágeis • Construção de procedimentos e regulamentos em atualização contínua • Prestação de contas regular às partes interessadas • Gestão escrupulosa e transparente da estrutura física e dos recursos materiais e financeiros

Fonte: Entrevistas semiestruturadas (Primeira fase)

Em primeiro lugar, no âmbito do planeamento estratégico e operacional, destaca-se a realização de processos estruturados e participativos de planeamento estratégico e

operacional em que as principais partes interessadas internas e externas são auscultadas, as suas inquietações e propostas de melhoria e de ação são exploradas e consideradas no processo de tomada de decisão. Esta dinâmica participativa promove, ao nível interno, a compreensão e apropriação da visão e propósito organizacional, o alinhamento sobre a direção organizacional e o envolvimento na concretização dos objetivos estratégicos, como referido por uma pessoa entrevistada - "Que as pessoas saibam para onde vamos caminhar e o que pretendemos" (Entrevista he5), para além de ter também o benefício de levar "as pessoas a envolverem-se e sentirem que fazem parte da organização, que são ouvidas e que a sua voz conta, pois é daí que decorre tudo" (Entrevista he5). Os atores organizacionais referem ainda a importância de suportar estes processos com a definição e produção periódica de "documentos estratégicos" que detalham a visão, objetivos e estratégia da organização em áreas específicas de atuação. Como não menos importantes neste quadro anual de planeamento, são apontados planos de ação e orçamentos, onde as atividades são focadas detalhadamente. Na ótica dos atores, esta "boa organização" traduz-se, a médio ou longo prazo, não só em ganhos de qualidade e eficiência mas também em eficácia no cumprimento dos objetivos de mudança social.

Relativamente à estruturação da ação e prototipagem, uma prática destacada reside na execução de atividades, nomeadamente no âmbito de projetos de inovação social, seguindo etapas progressivas de estruturação, sendo a aplicabilidade testada pelo recurso a pilotos, sempre e quando não estejam sujeitos a restrições já previamente definidas e acordadas com outras entidades, nomeadamente financiadores. Nestas fases iniciais de prototipagem, é dada maior liberdade para a aplicação de ideias e soluções que emergem do grupo, dando-se uma progressiva institucionalização de práticas e princípios de funcionamento, materializados habitualmente em regulamentos específicos ou manuais de procedimentos.

Em relação à gestão de atividades, é salientada por estas organizações a aplicação de uma gestão dinâmica assente numa comunicação e articulação ágeis. Apesar de destacarem os méritos de um planeamento rigoroso, os atores ressaltam a importância de, face à influência de múltiplos fatores, alguns imprevisíveis e incontrolláveis, realizarem uma

gestão dinâmica, assente numa comunicação diária e uma articulação ágil em equipa: "Fazemos um plano, mas há fatores que não dependem de nós e que nos impossibilitam de concretizar o que planeámos. Por isso, há uma organização diária, de muita comunicação e de muito trabalho em equipa" (Entrevista na1). Este dinamismo, combinado com um reduzido número de "barreiras hierárquicas" e estímulo à proatividade individual, aceleram a intervenção e a geração de resultados. A articulação e tomada de decisão quotidiana entre os membros da equipa, recorrentemente para a análise de situações específicas ou uma resolução imediata de imprevistos e dificuldades, é habitualmente rápida e com relativo grau de informalidade, ocorrendo tanto nos espaços de trabalho, como nos momentos de pausa ou de deslocções locais ao longo do dia, frequentemente com o apoio de ferramentas e plataformas eletrónicas de comunicação e colaboração, o que aproxima, integra e acelera a coesão entre todos os intervenientes. As organizações recorrem a múltiplos mecanismos de partilha de informação e comunicação para promoverem a atualização e monitorização interna regulares em várias direções e a vários níveis da estrutura organizacional. Quer recorrendo a diferentes canais e plataformas de comunicação interna ou, tipicamente, a diversos tipos de reuniões presenciais, com periodicidade variável - reuniões de equipa, de coordenação, da Direção executiva, de diretores, de supervisão ou reuniões da Direção estatutária, as organizações procuram socializar "informação sobre o que vai acontecendo", para que "os projetos sejam partilhados", sendo frequente a máxima "que todos saibam de tudo". As reuniões entre profissionais das equipas técnicas ou de projeto, e entre estes e os responsáveis pela Direção executiva ou supervisão, são muito frequentes e são muito valorizadas pelos atores, sendo o espaço privilegiado para acompanhar a execução, dar *feedback* sobre o desempenho individual ou coletivo e desenvolver a metodologia de intervenção, alinhando procedimentos (para "que todos estejamos a trabalhar da mesma maneira") e articulando esforços, mas também para reafirmar o foco do grupo na mudança social.

Em termos da definição de referenciais internos, é destacada a prática de construção de procedimentos e regulamentos em atualização contínua. Os procedimentos e práticas aplicados pelas organizações são, em muitos casos, sistematizados em documentos de referência internos, tais como "manuais de procedimentos", ou em "manual de boas práticas"

geral, ou mesmo em “manual de qualidade” ou “guião informativo” sobre a metodologia de intervenção ou regulamentos específicos. As orientações internas são formalizadas, ora em termos gerais e abrangentes, ora por área de atuação ou por serviço ou projeto, incluindo descrições sobre o funcionamento, responsabilidades e detalhes diversos sobre os objetivos e princípios de atuação. A existência desta estruturação de procedimentos e de referenciais facilita a transmissão interna, e nomeadamente a integração de novas pessoas na organização ou nas equipas e a sua formação contínua, a organização da prestação de serviços e atividades, a gestão da qualidade e contribui para melhorar, especificamente, a otimização de recursos e a eficácia da intervenção. As práticas de construção e de atualização regular das orientações internas são ainda consideradas importantes para o alinhamento entre os diferentes níveis da organização, nomeadamente entre a Direção e a equipa de profissionais. Por reconhecerem estas vantagens, impera a ideia de que a boa organização e harmonização da atuação “é metade do caminho do sucesso”. O foco na excelência e qualidade das respostas sociais - uma das motivações para a construção de referenciais internos, é assim apreciada por uma pessoa entrevistada: “Vamos muito para além das obrigações legais e as pessoas sabem que há uma procura da excelência” (Entrevista kd4). A procura pela melhoria da qualidade dá-se em variados casos pela materialização de processos de certificação, que geram, tanto em si mesmos como nos processos subsequentes de controlo de qualidade e recertificação, oportunidades de melhoria, através do dialogo interno e do acordo e formalização de aprendizagens e ajustes concretos à atuação.

Estas práticas (e o conhecimento sobre a sua existência) são ainda vistas como fundamentais para captar o interesse e a confiança das partes interessadas externas, procurando que tal não seja encarado como um fardo, como referido por uma pessoa entrevistada: “que as pessoas percebam que existe cuidado e qualidade, mas sem o peso dela” (Entrevista bc3). Este é um cuidado mencionado tanto na relação com atores externos e especialmente com as pessoas que integram a organização, para quem os manuais e

regulamentos são uma referência obrigatória mas não um “espartilho” tão apertado que limite a livre iniciativa e a capacidade de resposta a situações imprevistas.

A prestação de contas regular a todas as partes interessadas é outra prática de gestão salientada: "Nós damos contas a todos os que aqui colaboram. Há uma necessidade permanente de agradecer e prestar contas a quem nos ajuda" (Entrevista je5). Apesar de, tal como no caso das práticas de monitorização e avaliação, o estímulo provir sobretudo de imposições externas, de reconhecerem como natural serem “muito escrutinados” e de ser uma obrigação moral dar provas de “como estamos a usar os euros que nos entregam” (Entrevista eb2), as organizações reconhecem, em geral, as suas virtudes, especialmente para reforçar a focalização interna nos objetivos de mudança social, agregando e mobilizando o coletivo. Em vários casos, os atores afirmam mesmo que “a exigência e a necessidade de prestação de contas fazem parte do perfil da [organização]” (Entrevista de5). Para tal, criam “mecanismos de reporte e passagem de informação na estrutura” (Entrevista eb2), entre os níveis técnico e de coordenação ou supervisão, bem como processos de comunicação com os atores externos e diversas organizações têm as suas contas auditadas e certificadas. As organizações mencionam também a prática de prestação de contas aos grupos-alvo, informando, por diferentes canais e espaços, sobre o desempenho e visão sobre a intervenção, bem como sobre a integração das suas propostas de melhoria e novas respostas às suas necessidades e expectativas.

No âmbito das práticas de administração, os atores organizacionais não deixam de focar ainda o papel central de uma gestão escrupulosa e transparente da estrutura física e dos recursos materiais e financeiros no que toca a uma focalização no impacto social. Não obstante a confiança no modelo de intervenção e nos seus resultados e a ambição de escalar as respostas sociais para dar resposta às necessidades crescentes, as organizações operam, em geral, num quadro de limitações e restrições materiais e sob forte pressão para a máxima rentabilização dos recursos disponíveis. Como referido por um ator, este cenário “obriga-nos a ter uma postura completamente diferente e, do pouco que temos, fazemos muito” (Entrevista jb2). Neste contexto, as organizações afirmam um grande empenho num planeamento e controlo permanentes de estruturas, recursos e orçamentos. Para tal, as

responsabilidades de orçamentação, controlo e reporte são partilhadas entre vários níveis da organização, geralmente liderados por profissionais especializados e exclusivamente dedicados e pela Direção executiva/Coordenação geral, e com a supervisão da Direção estatutária, mas com forte implicação dos profissionais, nomeadamente coordenadores de serviços ou projetos, e são dispostos canais e plataformas de comunicação e monitorização específicos. Como enfatizado em entrevista, para estas organizações, “o rigor de gestão tem de ser ao pormenor” (Entrevista kd4), impõe-se por uma lógica de maximização de recursos escassos e é necessária para que possam efetivamente fazer a diferença que pretendem operar na realidade, e impulsiona-as num esforço de rentabilização de recursos: “Estamos a melhorar bastante para não desperdiçarmos tempo e recursos e fazemos cada vez mais e melhor, pois isso é que faz a diferença” (Entrevista nb2). São ainda sublinhadas práticas de boa gestão como a criação de diferentes centros de custo, a auditoria e certificação e revisão oficial de contas, bem como a produção, submissão e aprovação de relatórios de contas em reunião da Assembleia geral da associação.

Práticas de gestão de recursos humanos

As práticas de gestão de recursos humanos são particularmente realçadas pelos atores organizacionais, o que motivou a sua análise, nesta secção, separadamente das práticas de administração e finanças. Como mostrado no Quadro 2, são particularmente evidenciadas práticas nas subcategorias de indução e integração das pessoas nas equipas de profissionais e de investimento na qualificação.

A indução e integração de novas pessoas na equipa e formação contínua ocorrem tipicamente de forma progressiva e com o apoio de pares. Durante o período de indução, as pessoas novas na organização contactam com todas as funções e áreas de trabalho para conhecerem as pessoas e as especificidades das suas funções e procedimentos básicos, bem como para conhecerem globalmente a organização. Os membros das equipas ou os profissionais com maior antiguidade ou maior responsabilidade, embora nem sempre, nem necessariamente, a pessoa que ocupa a Direção executiva ou Coordenação geral, são habitualmente os responsáveis pela formação inicial de novos colegas ou de colegas com menor experiência em determinada função e atuam como referências e exemplos na formação

continua dos seus pares no decurso do seu desempenho na organização, pelo menos durante algum tempo. A tutoria e acompanhamento realizados por estas pessoas marcam não só a interiorização de princípios de conduta e práticas de trabalho, mas também uma perspetiva sobre o propósito da organização e a sua visão global de impacto. Algumas organizações recorrem ainda à figura de um supervisor interno, que reúne regularmente com os profissionais para apoiar a reflexão e gestão pessoal em torno da intervenção e dos desafios inerentes, especialmente no caso de estabelecerem relação com pessoas em situação de grande vulnerabilidade.

Quadro 2 - Práticas de gestão de recursos humanos

Práticas de gestão de recursos humanos
• Indução e integração progressiva, e formação contínua, por pares • Modelação de perfis em função das circunstâncias • Investimento no desenvolvimento pessoal e na qualificação profissional

Fonte: Entrevistas semiestruturadas (Primeira fase)

A modelação progressiva de perfis em função das circunstâncias é outra das práticas apontadas como determinantes. Pese embora a integração de profissionais com experiência prévia em funções semelhantes ou organizações do setor, muitas organizações optam por integrar nas suas equipas pessoas com qualificação suficiente mas com menor trajetória profissional e experiência específica, ou mesmo pessoas em situação de estágio, para as quais essa será a sua primeira experiência profissional. As pessoas progridem gradualmente na organização, sendo integradas na cultura e em funções mais específicas, adquirindo progressivamente mais autonomia e “poder de livre iniciativa” na sua intervenção e sendo, deste modo, modeladas em função das circunstâncias, das necessidades e da conformação da equipa.

Apesar dos constrangimentos financeiros em que estas organizações operam, a opção por um investimento da organização no desenvolvimento pessoal e na qualificação profissional é também uma prática central da gestão dos recursos humanos, assente na convicção que as pessoas são os pilares da atuação e o seu estado determinará, no fim da linha, os resultados da organização. Como referido por um ator entrevistado, as organizações ponderam: “Como podemos mudar o mundo, se não mudamos nada em nós?” (Entrevista

bc3). Com esta ambição, as organizações capitalizam diferentes oportunidades, tanto por iniciativa própria ou de pares ou parceiros, para poderem oferecer oportunidades de desenvolvimento de competências transversais e técnicas específicas. Sendo a pessoa humana reconhecida como o “centro do projeto” da organização, é dado particular destaque à formação em aspetos como a comunicação e relação interpessoal ou a liderança e gestão de equipas. As necessidades de formação são, não raras vezes, identificadas no âmbito de processos de avaliação de desempenho, sendo mobilizadas respostas externas o mais customizadas possível, mas também, na maioria das vezes, o apoio interno de colegas de equipa.

Práticas de prestação de serviços e desenvolvimento de projetos e atividades

Nesta categoria, como evidenciado no Quadro 3, são especialmente focadas práticas nas subcategorias relativas à definição de respostas sociais; de definição e aplicação de abordagens e modelos de intervenção; práticas no âmbito do ciclo de gestão de serviços, projetos e atividades; práticas de comunicação com as partes interessadas e de envolvimento das partes interessadas na intervenção.

Quadro 3 - Práticas de prestação de serviços e desenvolvimento de projetos e atividades

Práticas de prestação de serviços e desenvolvimento de projetos e atividades
• Respostas sociais definidas com base numa identificação e compreensão das necessidades e interesses dos grupos-alvo • Adoção de abordagens e modelos de intervenção ajustados ao perfil dos grupos-alvo • Adoção de uma perspetiva holística da realidade e uma abordagem sistémica aos processos de mudança • Atuação de continuidade e de longo prazo • Comunicação e relação de humanização com as pessoas • Envolvimento e empoderamento dos grupos-alvo

Fonte: Entrevistas semiestruturadas (Primeira fase)

A atividade de prestação de serviços e desenvolvimento de projetos e atividades, tal como descrita pelos atores organizacionais, segue práticas, em primeiro lugar, centradas na definição de respostas sociais assentes na identificação participativa de necessidades, interesses e problemas. As respostas sociais e soluções são assim desenvolvidas com base numa identificação e compreensão das necessidades e anseios dos grupos-alvo em conjunto

com a comunidade e as pessoas que são afetadas ou intervêm na problemática a abordar. Os benefícios desta opção são assim sublinhados por uma pessoa entrevistada: “Quando criamos novas respostas, a probabilidade de as coisas funcionarem quando envolvemos a população-alvo cresce exponencialmente” (Entrevista ce5). Para este efeito, as organizações recorrem a diversos mecanismos, entre inquéritos, reuniões de beneficiários, ou grupos focais, que podem mobilizar para a discussão também parceiros nos territórios ou áreas de atuação. Estas práticas são privilegiadas pelas organizações na procura de maior legitimidade para operar, de maior relevância das soluções desenhadas e de maior eficácia, evitando o risco de projetar e construir intervenções que não são percebidas favoravelmente, não mobilizam os seus beneficiários principais e podem ter efeitos neutros ou mesmo negativos.

A definição e adoção de abordagens e modelos de intervenção ajustados ao perfil dos grupos-alvo é outra prática de prestação de serviços e desenvolvimento de projetos e atividades mencionada por estes atores. A forma de atuação é ajustada à população com quem trabalham e às singularidades das pessoas abrangidas. Para tal, as organizações contam com a experiência e conhecimento que foram acumulando ao longo do tempo, que é mobilizada em cada nova iniciativa para integrar aprendizagens prévias, mas também com uma escuta permanente dos grupos envolvidos, não só informalmente, mas também através de canais e processos estruturados, que são comunicados externamente, numa lógica de “satisfação do cliente” e melhoria contínua, mas especialmente de eficácia da intervenção. Com esta mesma finalidade, as organizações empreendem ainda o desenho e teste de modelos de intervenção inovadores e a mobilização de abordagens bem-sucedidas de referência, ao nível nacional ou internacional, em vários casos no âmbito das redes ou plataformas internacionais que integram. Um ator organizacional explicava assim o imperativo da inovação nas abordagens para alterar comportamentos e lógicas instaladas: “É precisa a criatividade, caso contrário são projetos robóticos em que não há verdadeira mudança” (Entrevista ib2).

Relativamente a práticas no âmbito do ciclo de gestão de serviços, projetos e atividades, uma prática apontada pelas organizações refere-se à adoção de uma perspetiva holística da realidade e uma abordagem sistémica aos processos de mudança. Neste sentido, as intervenções não consideram isoladamente, como alvos da intervenção, os beneficiários

diretos, mas também beneficiários mais indiretos. A adoção de uma visão ampla e não fragmentada implica assim a abrangência não só dos indivíduos, mas também a sua interação com elementos dos seus grupos de pertença ou com outros agentes no âmbito do sistema de atores sociais. Por isso, por exemplo, são consideradas e abordadas as interações com a família ou coabitantes, com o sistema de ensino, com os profissionais de saúde, com os agentes judiciais, com as entidades empregadoras ou com os agentes económicos e culturais, entre outros, e são integradas no desenho de soluções as intervenções tanto na esfera psicológica e social, como económica, política, ambiental e cultural. As organizações centradas na atenção a pessoas em situação de vulnerabilidade procuram também especialmente encarar as pessoas no seu próprio contexto através de uma “abordagem personalizada, individualizada, considerando as diferenças da pessoa e o seu percurso” (Entrevista ge5). Como sublinhado por outro ator organizacional, “Temos de ter uma resposta específica. Não há respostas iguais e pré-datadas” (Entrevista lb2)

A tradução destas perspetivas na prática das organizações implica também, em muitos casos, uma condução dinâmica das intervenções, que tem em conta a complexidade em que estão emersos os indivíduos em todos os seus níveis e a consequente dificuldade em prever ou controlar os resultados das intervenções. Para tal, as organizações avançam progressivamente, “por passos”, “nos ritmos” das pessoas e da comunidade, com atenção aos eventos que “vão acontecendo” e aos resultados que vão emergindo, para “dar resposta ou encaminhar para a resposta mais adequada”. Tanto as ações de apoio e acompanhamento às pessoas em situação de vulnerabilidade, como as intervenções nos territórios ou a promoção e defesa de causas, como a generalidade das problemáticas abordadas por estas organizações, implicam, em geral, a sustentação de processos longos para que sejam observadas mudanças sustentáveis na vida das pessoas e das comunidades. Como enfatizado por uma pessoa entrevistada, a intervenção, por regra, “requer muito trabalho, para que as pessoas vejam mudanças nelas próprias e nas suas vidas quotidianas” (Entrevista ib2).

Neste sentido, outra prática no âmbito do ciclo de gestão de serviços, projetos e atividades salientada diz respeito a uma atuação de continuidade e de longo prazo, que extravasa os limites dos ciclos habituais da gestão de projetos e dos programas de

financiamento. Apesar de reconhecerem as virtudes dos ciclos de planeamento de curto prazo rigoroso e detalhado, muitas vezes segundo um quadro lógico, com a sua definição de metas, indicadores, atividades, responsáveis e cronograma, a perspetiva de mudança social mais ampla desejada pelas organizações, bem com as responsabilidades perante os seus públicos, não se coadunam facilmente com uma perspetiva de medidas a curto prazo e resultados imediatos, como aludido por este ator organizacional: “Estamos muito atentos a programarmos intervenções de longo prazo e não nos rendermos à condição de bombeiros, o que é muito fácil de acontecer” (Entrevista bd4).

Em termos de práticas de comunicação com as partes interessadas, as práticas de comunicação com as pessoas dos grupos-alvo ou utilizadores dos serviços destas organizações são particularmente destacadas pelos atores. O estabelecimento de uma comunicação e relação de humanização com as pessoas é uma prática muito vincada e elaborada por estas organizações. Como ilustrado por uma pessoa entrevistada, o acolhimento e comunicação são habitualmente assinalados com palavras e gestos de gentileza: “A receção do utente é muito importante. A pessoa quando entra aqui pela primeira vez é recebida com um aperto de mão” (Entrevista me5). Esta atitude em particular, especialmente aprimorada nas organizações que atendem pessoas em situação de vulnerabilidade, reflete a humanização do serviço à comunidade e a relação direta que as organizações estabelecem com os seus grupos-alvo, a qual é uma peça chave na sua abordagem, como enfatizado por outro ator organizacional: “A relação de proximidade que criamos é a maior ferramenta de trabalho que temos” (Entrevista dc3). A relação de humanização e a proximidade desenvolvida pelas organizações que privilegiam esta prática, implica uma máxima personalização da comunicação, o que se reflete, por exemplo, no conhecimento que detêm da vida e trajetória de cada pessoa, como afirmado por outro ator organizacional - “Nós conhecemos as pessoas todas, os seus problemas, muito do seu passado” (Entrevista lc3), não obstante a salvaguarda de limites, como esclarecido por outra pessoa entrevistada – “Não somos par, mas também não temos uma linguagem técnica para com eles” (Entrevista ee5), bem como na confiança que as pessoas depositam nos profissionais e no serviço prestado. Esta prática gera um retorno também para as organizações a diversos níveis, nomeadamente pelo reforço de um modo de atuação e

identidade comum, como mencionado por estes atores: “É esta proximidade que temos, esta abordagem tão direta e tão à vontade, que marca a nossa atuação” (Entrevista ke5); “Criámos uma identidade comum, na forma de falar” (Entrevista kb2). Na origem desta prática, para além de motivações intrínsecas ao propósito e visão de cada organização, está um esforço deliberado e treino contínuo: “Nós trabalhamos muito esta parte e a relação que pretendemos ter com as pessoas” (Entrevista ca1).

Por último, relativamente ao envolvimento das partes interessadas na intervenção no âmbito da prestação de serviços e desenvolvimento de projetos e atividades, cabe destacar as práticas de envolvimento e empoderamento dos grupo-alvo. Tal como apontado pelos atores organizacionais relativamente à etapa de desenho de novas respostas sociais, durante a execução das mais diversas atividades também são aplicados mecanismos de envolvimento dos públicos-alvo. São realizadas, com regularidade variável, quer reuniões dos beneficiários de cada projeto ou “reuniões de utentes” de determinado serviço onde são auscultados sobre as suas ideias e sugestões de melhoria. São também realizadas sessões de trabalho ou organizados grupos de trabalho envolvendo os beneficiários diretos, onde estes contribuem para a definição conjunta de regulamentos de funcionamento e normas de comportamento, tal como ilustrado por este ator: “O código de direitos e deveres também foi trabalhado com os utentes” (Entrevista ie5). Acresce ainda a prática de organização de audições abertas a agentes da administração pública e decisores políticos, onde pessoas dos grupos-alvo expõem as suas perspetivas e propostas. Como apontado pelo exemplo de uma organização, com esta prática, os beneficiários fazem ouvir a sua voz e são empoderados para uma ação de influência pública e para a participação nos processos de tomada de decisão que os afetam mais diretamente: “Fazemos uma reunião muitas vezes com o público-alvo para que tomem decisões, tomem uma postura política e possamos convidar os decisores políticos para os ouvirem” (Entrevista ce5).

Práticas de monitorização e avaliação

Nesta categoria, os atores organizacionais salientam práticas nas subcategorias de avaliação da organização, de monitorização de programas, projetos e serviços, de avaliação de projetos e atividades e de avaliação de impacto, tal como sistematizado no Quadro 4.

Quadro 4 - Práticas de monitorização e avaliação

Práticas de monitorização e avaliação
• Avaliação anual da organização • Monitorização contínua de programas, projetos e serviços • Avaliação final de projetos e atividades • Avaliação de impacto

Fonte: Entrevistas semiestruturadas (Primeira fase)

Uma prática central nos ciclos de gestão das organizações centra-se na avaliação anual da organização, que coincide geralmente com a preparação de relatórios de atividades e contas. Este é o momento privilegiado em que as organizações param para alcançar uma visão mais global dos resultados e planear o ano seguinte. Estes processos são realizados de forma estruturada, podendo decorrer ao longo de alguns meses e envolver toda a organização em diferentes momentos e, tipicamente, no seu culminar, em espaços alargados de socialização e análise conjunta de um balanço geral e de discussão de propostas e prioridades. A avaliação engloba habitualmente uma apreciação sobre todos os serviços, programas, projetos, atividades e áreas funcionais da organização. Os dados sistematizados e analisados nesta avaliação são registados ao longo do ano, em geral, de forma repartida por diferentes unidades internas, que neste momento do ano se articulam mais intensamente para o seu processamento e para a produção de análises e relatos, habitualmente com a supervisão da Direção executiva ou Coordenação geral. Várias organizações definem indicadores chave de desempenho, complementados, no caso de algumas organizações, por indicadores de impacto social, que são avaliados neste período, como exemplificado por uma pessoa entrevistada: “Temos indicadores de desempenho que são transversais a toda a [organização] e todos os programas contribuem para eles, e temos outros que são específicos” (Entrevista ie5).

São também aplicados nesta época do ano por algumas organizações instrumentos de recolha de informação, tais como inquéritos, normalmente para aferir a satisfação global e por serviço ou área e recolher propostas de melhoria, tanto dos seus utilizadores como profissionais, e pontualmente de outras partes interessadas, e aplicadas dinâmicas participativas de discussão e reflexão entre profissionais e dirigentes sobre a globalidade do desempenho da organização e das suas perspetivas de evolução no período seguinte.

A monitorização contínua de programas, projetos e serviços é outra prática corrente nestas organizações, que desenvolvem para tal sistemas e processos dedicados e ajustados às necessidades específicas em cada caso, apoiados por uma grande diversidade de instrumentos e plataformas de gestão de complexidade e robustez variável. Em muitos casos, a recolha e registo contínuo de informação é complementado com a aplicação de novos instrumentos de recolha de dados, como inquéritos trimestrais ou semestrais. Diversas organizações formalizam ainda espaços mensais, trimestrais ou semestrais de reporte e análise de resultados intercalares e de propostas de melhoria, que servem não só para uma atualização sobre o cumprimento de objetivos, mas também para a aferição de progressos em termos de geração de impacto.

A prática da avaliação final de projetos e atividades está integrada nas dinâmicas de gestão destas organizações, que desenvolvem sistemas e instrumentos específicos para cada projeto ou atividade, muitas vezes de acordo com formatos e metodologias variáveis prescritos por financiadores ou parceiros, como analisado anteriormente, e pontualmente com o apoio ou facilitação de profissionais externos. Esta avaliação visa a comparação dos resultados com uma linha de base, como referido por este ator organizacional: “Tudo é medido face à situação inicial e é avaliada a situação final” (Entrevista bd4). As análises quantitativas e qualitativas de dados são recorrentemente complementadas por relatos e testemunhos dos participantes sobre a sua vivência e efeitos decorrentes da atividade ou projeto, que enriquecem a análise da mudança operada pelas intervenções.

Finalmente, as práticas de avaliação de impacto são muito díspares entre as organizações, sendo as mais desenvolvidas neste âmbito resultantes de iniciativas pontuais de avaliação externa ou em colaboração com atores externos de projetos ou serviços ao abrigo de programas de financiamento, capacitação ou parceria. Pese embora os financiadores valorizarem tipicamente uma apreciação quantitativa dos resultados nas “vertentes técnica e financeira” e uma “análise de indicadores e taxas de execução”, as organizações superam esta fasquia com a produção de um “balanço qualitativo”. Embora a motivação seja, em muitos casos, imposta externamente por financiadores, as organizações reconhecem, em geral, que a existência de processos e instrumentos para este fim impõe uma dinâmica crítica

e virtuosa para a reflexão sobre a evolução da intervenção e a revisão e realinhamento interno rumo aos objetivos almejados, e procuram investir gradualmente no desenvolvimento de competências, na definição de objetivos e na afinação de ferramentas de recolha de dados que se aproximem o mais possível de uma avaliação de impacto. Em vários casos, no entanto, as organizações do Vale de Alcântara detêm uma experiência consolidada de desenvolvimento e aplicação de metodologias e práticas de avaliação de impacto, recorrendo a metodologias tão populares como o *SROI* ou a projetos plurianuais de investigação académica. Em diversos casos ainda, as organizações capitalizam as iniciativas de avaliação com apoios externos para o desenho, integração ou atualização de objetivos e indicadores de impacto nos seus sistemas globais de informação e gestão da organização.

A comprovação do impacto gerado pela intervenção é apontada pelos atores como sendo geradora de benefícios e vantagens múltiplas para a organização e para as suas partes interessadas. O conhecimento sobre o impacto alcançado reforça o compromisso da organização na produção do impacto e retroalimenta a intervenção, além de estimular o interesse e o empenho das partes interessadas numa ação voltada para a geração efetiva de mudança social, como afirmado por uma pessoa entrevistada: “Se fosse uma coisa sem impacto, as pessoas não iam ter a força da mudança” (Entrevista ib2).

Práticas de comunicação e relações externas

Destacam-se nesta categoria as práticas de relação com entidades parceiras. Para as organizações, o trabalho em rede e em parceria com entidades que aderem aos valores e propósito da organização é chave e crítico para os resultados almejados, reconhecendo, como explicitado por esta pessoa entrevistada, que “Nós não conseguiríamos desenvolver o trabalho que fazemos, neste momento, com essa qualidade desejada, se fosse um trabalho isolado e de uma forma individual” (Entrevista ba1). Para tal, as organizações interagem com uma miríade de entidades, de acordo com as circunstâncias e necessidades, e vão urdindo uma rede de relações de proximidade, resultando em muitos casos, na institucionalização de parcerias, por vezes, formalizadas em protocolos. Como referido por um ator entrevistado, a trama de colaboração é o resultado de um trabalho árduo ao longo do tempo: “Essas redes não se constroem de um dia para o outro” (Entrevista jd4).

A interajuda e a colaboração em parcerias estabelece-se com organizações que trabalham na mesma área de atuação, mas também com entidades ativas em diferentes áreas e setores e muito especialmente com as entidades locais, quer sejam Juntas de Freguesia do Vale de Alcântara, movimentos sociais, escolas de música, centros de saúde, coletividades recreativas e desportivas, universidades, forças policiais, museus, paróquias, empreendedores, artesãos, comércios locais e empresas diversas, entre outros. Estando inseridas na comunidade e atuando neste território também diversas organizações cuja missão abrange o apoio e o fortalecimento institucional de outras organizações do Terceiro Setor, a promoção da comunicação entre organizações, a facilitação da intervenção social ou a partilha de todo o tipo de bens e serviços entre organizações, cruzam-se neste espaço um elevado número de atores, recursos e possibilidades de cooperação, de conhecimentos e práticas sobre o estabelecimento e gestão de parcerias.

Uma das práticas destacadas, tal como apresentado no Quadro 5, é a criação e manutenção de um fórum permanente entre entidades parceiras para planejar e alinhar a ação articulada em novas áreas ou territórios. Tal era referido assim por uma pessoa entrevistada: “Quando surge uma intervenção para o território, há este fórum de discussão entre os parceiros” (Entrevista ee5). E outra pessoa entrevistada apontava esta prática nestes termos: “Quando abrimos um projeto numa determinada área, reunimos com todas as instituições que podem complementar os nossos serviços ou nós os delas” (Entrevista bd4).

Quadro 5 - Práticas de comunicação e relações externas

Práticas de comunicação e relações externas
• Criação e manutenção de um fórum permanente entre entidades parceiras para planejar e alinhar a ação articulada em novas áreas ou territórios • Integração no sistema de atores e relação de proximidade para agilizar a intervenção • Intercâmbio técnico, partilha de informação, conhecimento e aprendizagens e alinhamento entre parceiros

Fonte: Entrevistas semiestruturadas (Primeira fase)

Outra prática de comunicação e relações externas consiste na integração no sistema de atores sociais e relacionamento de proximidade para agilizar a intervenção. Através de variados canais, as organizações tecem relações com múltiplas entidades da sua rede de colaboração e com parceiros, e muito especialmente com outras organizações do setor, que

reforçam com uma articulação da intervenção quotidiana e direta com os seus profissionais e dirigentes, como referido por esta pessoa entrevistada: “Com a proximidade que temos entre nós e com outras instituições, está tudo à distância de um telefonema” (Entrevista bd4). Graças a esta proximidade e trabalho em conjunto, as organizações podem, não só proporcionar às populações serviços mais articulados e diversificados, complementando recursos escassos e apoios diversos, mas também potenciar os efeitos da sua ação, acelerando o impacto social.

Por último, cabe destacar as práticas de intercâmbio técnico, partilha de informação, conhecimento e aprendizagens e alinhamento entre parceiros, que ocorrem também através de processos estruturados, quer de reuniões de técnicos por áreas ou, tipicamente, de grupos de trabalho, onde são partilhadas metodologias e aprendizagens, discutidas abordagens aos grupos-alvo, casos específicos, desafios impostos por alterações no contexto ou alinhados princípios de atuação. Esta dinâmica envolve, em diversos casos, a realização de intercâmbios técnicos entre organizações, com resultados reconhecidos, como realçado por esta pessoa entrevistada: “(...) que outras instituições venham aprender connosco e ir aprender com boas práticas de outras instituições, e isso valorizou muito o trabalho na instituição” (Entrevista kb2). O alinhamento entre parceiros passa também pela realização de diálogos regulares, como ilustrado por um ator organizacional: “Temos reuniões trimestrais com todos os parceiros para que também estejam imbuídos do nosso espírito” (Entrevista kd4). Este diálogo gera uma maior sintonia de pensamento e reflete-se no fortalecimento de relações duradouras, como celebrado por outro ator organizacional: “Quando um parceiro alinha connosco, e nós com ele, quase que fica para a vida” (Entrevista nb2).

4.4. Limitações e obstáculos a uma prática de focalização no impacto

Nesta secção, são apresentados os principais fatores que limitam uma focalização no impacto social e as limitações na aplicação de práticas que potenciem uma focalização na geração de impacto social.

Os principais fatores limitantes apontados pelos atores organizacionais referem-se ao meio ambiente transacional, aos recursos humanos, às competências organizacionais e à estrutura organizacional. A Tabela 8 sintetiza os principais fatores destacados.

Tabela 8 - Fatores que limitam uma focalização no impacto social

Fatores	Limitações
Meio ambiente transacional	• Parceiros: morosidade na concretização prática de parcerias • Financiadores: regras de financiamento geram constrangimentos na operação
Recursos humanos	• Recursos humanos aquém das necessidades, em número ou em perfil, e dificuldades de retenção de profissionais • Reduzido investimento no desenvolvimento e formação em competências transversais
Competências organizacionais	• Capacidade de comunicação e influência: capacidade incipiente de comunicação sobre a intervenção e resultados • Capacidade de financiamento e mobilização de recursos: dificuldade de mobilização contínua de recursos financeiros suficientes e diversificados
Estrutura organizacional	• Desenho organizacional: investimento relativamente menor em áreas funcionais de apoio à intervenção principal

Fonte: Entrevistas semiestruturadas (Primeira fase)

Relativamente ao meio ambiente transacional, destacam como fatores limitantes a relação com parceiros e com financiadores. Por um lado, referem a morosidade na concretização prática de parcerias. Apesar da manifestação de intenções, em particular entre organizações do Terceiro Setor ou com empresas, o processo de construção da relação, negociação e formalização é moroso, consumindo recursos e afetando a eficácia da colaboração. Por outro lado, na relação com os financiadores, as regras de financiamento impostas por estes geram constrangimentos na operação, nomeadamente ao provocar atrasos nas transferências financeiras para pagamento de responsabilidades correntes.

No tocante aos recursos humanos das organizações, sublinham que estão aquém das necessidades, em número ou em perfil, nomeadamente nas áreas funcionais de apoio - área administrativa, financeira e de recursos humanos, entre outras, e apontam dificuldades de retenção de profissionais, o que obriga a uma acumulação de funções e a uma tendência para a polivalência. Assinalam ainda a falta de iniciativas de desenvolvimento e formação em competências transversais que apoiem a revisão e melhoria de atitudes e comportamentos e

a adoção de práticas partilhadas, bem como uma relativa resistência a processos de gestão da qualidade e de desenvolvimento organizacional.

Quanto a competências organizacionais, são referidas uma capacidade incipiente de comunicação externa sobre a intervenção e os seus resultados perante a sociedade e, em termos da capacidade de financiamento e mobilização de recursos, uma dificuldade de mobilização contínua de recursos financeiros suficientes e diversificados.

Os ciclos de financiamento por projeto, em particular, criam saídas de pessoas e descontinuidades nas equipas de profissionais, que fragilizam a organização, impondo em vários casos a prática, consentida e assumida, de “fazer mais com menos”. Esta limitação tem efeitos importantes ao nível da eficácia da organização, como enfatizado por um ator entrevistado: “Trabalhamos por projeto e isto significa que temos um tempo para conseguir trabalhar com as pessoas. Isto baliza-nos sempre no sentido de produzir mudança efetiva, pois não estamos aqui para sempre” (Entrevista bd4).

Relativamente à estrutura organizacional, no desenho organizacional é assinalado um menor investimento em áreas funcionais de apoio à intervenção principal.

Os atores organizacionais apontam também limitações na aplicação de práticas organizacionais que potenciem a geração de impacto social nas categorias de gestão de recursos humanos, de administração e finanças, de prestação de serviços e desenvolvimento de projetos e atividades, de comunicação e relações externas e de aprendizagem organizacional, que estão resumidos na Tabela 9.

Tabela 9 - Limitações na aplicação de práticas que potenciem uma focalização na geração de impacto social

Práticas	Limitações
Gestão de recursos humanos	• Avaliação de desempenho incipiente
Administração e finanças	• Gestão da qualidade e definição de referenciais internos: falta harmonização e estabelecimento de procedimentos gerais e específicos
Prestação de serviços e desenvolvimento de projetos e atividades	• Desenvolvimento de respostas sociais inovadoras: escasso envolvimento da Direção estatutária no desenho, teste e implementação

Práticas	Limitações (cont.)
Comunicação e relações externas	• Associados: faltam dinâmicas de consulta e envolvimento na ação de mudança social e crescimento da organização • Comunidade: Risco de distanciamento e formalismo no trabalho com a comunidade
Aprendizagem organizacional	• Gestão do conhecimento: escasso registo de aprendizagens e gestão incipiente do conhecimento • Aprendizagem e melhoria organizacional: processos pouco sistemáticos e estruturados de análise e revisão de práticas organizacionais

Fonte: Entrevistas semiestruturadas (Primeira fase)

No que diz respeito à gestão de recursos humanos, as organizações apontam a aplicação incipiente e, em muitos casos, em estado embrionário de uma avaliação de desempenho das pessoas, retirando uma pressão virtuosa que consideram relevante no quadro da geração de impacto social.

No âmbito da administração e finanças, e mais especificamente da gestão da qualidade e definição de referenciais internos, é assinalada a falta de harmonização da forma de atuar da organização e das suas práticas de trabalho, acordando e estabelecendo procedimentos, gerais e específicos, para a organização como um todo.

Em termos da prestação de serviços e desenvolvimento de projetos e atividades, no desenvolvimento de respostas sociais inovadoras é mencionado o escasso envolvimento da Direção estatutária no terreno para conhecer a realidade prática e acelerar processos de desenho, teste e implementação, bem como a consequente institucionalização de práticas.

Relativamente à comunicação e relações externas, especificamente com os associados, faltam dinâmicas de consulta regulares e eficientes que promovam um maior envolvimento no crescimento da organização e na promoção do seu propósito de mudança social. Ainda sobre as relações externas, é aludido o risco de distanciamento e formalismo no trabalho com a comunidade.

Finalmente na categoria de práticas de aprendizagem organizacional, em termos de gestão do conhecimento, é indicado o reduzido registo de aprendizagens resultantes da prática e gestão incipiente do conhecimento acumulado. No que se refere à aprendizagem e melhoria organizacional, é apontada a falta de processos sistemáticos e estruturados de

análise e revisão de práticas organizacionais para identificar limitações e propostas de melhoria.

Conclusões

Este capítulo apresentou uma análise genérica das perspetivas de um conjunto alargado de organizações do Terceiro Setor do Vale de Alcântara, recolhidas na primeira fase desta investigação, relativamente à sua reflexão e experiência de adoção de uma prática focalizada na geração de impacto social. Numa primeira secção, foram esboçados elementos de um enfoque no impacto, foram expostos na secção seguinte os fatores favoráveis e evidenciadas na terceira secção as práticas potenciadoras e, finalmente, na quarta secção, foram elencados os fatores apontados como limitantes para a aplicação de tal enfoque, bem como limitações na aplicação de práticas organizacionais que potenciem a geração de impacto social.

Apesar de as organizações terem um nível de experiência e de aprofundamento diversificado em relação a um pensamento e prática intencional de geração de impacto social, a análise mostra como o termo “impacto” está integrado na narrativa dos atores, sendo a conceção de impacto social expressa genericamente pela ideia de “resultados” ou “efeitos positivos” diretos e indiretos, a curto, médio e longo prazo. O impacto produzido é associado a resultados impulsionados concreta e mais diretamente pelas atividades de diversa índole, sendo o alvo destas ações, em maior medida, os principais beneficiários diretos e, mais pontualmente, outros atores do sistema social, embora, como consequência, os benefícios gerados abarquem tanto os beneficiários diretos, como outras organizações e entidades diversas da comunidade e da sociedade, e ainda as próprias organizações e as pessoas que as integram. Assim, o impacto efetivamente gerado ultrapassa geralmente os limites do impacto intencional das organizações. São destacados pelos atores benefícios em termos de mudanças de comportamentos e atitudes, o desenvolvimento e partilha de boas práticas e modelos de intervenção de interesse para o setor e aplicáveis por outras organizações, bem como ganhos em termos de notoriedade institucional, a qualificação profissional dos beneficiários, o desenvolvimento de valores sociais e de cidadania pelos membros, o desenvolvimento de

competências organizacionais, a coesão e geração de conhecimento na organização, o reforço de redes de relações e ganhos em termos de coesão social na comunidade.

As organizações evidenciam um entendimento sobre o impacto como o resultado de uma teia de benefícios que se reforçam mutuamente a vários níveis, quer o impulso seja dado agindo mais diretamente sobre os beneficiários diretos ou sobre o sistema social. Para que o impacto se materialize, as organizações aplicam intencionalmente esforços múltiplos, intensos, focados e continuados. A geração de resultados benéficos a longo prazo resulta também da melhoria contínua do modo de atuar, que tem um caráter exploratório e depende da aprendizagem e do seu ajustamento progressivo.

Neste sentido, os fatores que favorecem especificamente uma focalização na geração de impacto social mais evidenciados pelos atores organizacionais são a cultura organizacional e recursos humanos, para além das competências organizacionais, da governação e liderança e da estrutura organizacional. Sobre os primeiros, os atores enfatizam genericamente o papel preponderante da cultura organizacional para uma focalização na geração de impacto social, a qual define uma sintonia de pensamento e ação entre os integrantes da organização, destacando a centralidade dos valores partilhados e normas de comportamento, bem como das práticas partilhadas. Pelo seu lado, as pessoas que trabalham nas organizações são consideradas pilares centrais do processo de mudança gerado pela organização, sendo enfatizadas a capacidade de aprendizagem e mudança contínua e as competências, experiência, potencial e comprometimento dos gestores e dos profissionais.

Neste capítulo foram ainda apresentadas as práticas organizacionais potenciadoras da geração de impacto social que foram mais destacadas por estes atores organizacionais: as práticas nas categorias de administração e finanças, de gestão de recursos humanos, de prestação de serviços e desenvolvimento de projetos e atividades, de monitorização e avaliação e de comunicação e relações externas. As práticas de administração e finanças incluem os processos estruturados e participativos de avaliação anual e planeamento estratégico e operacional, a estruturação progressiva da ação e prototipagem, a gestão assente numa comunicação e articulação ágeis, a construção de procedimentos e regulamentos em atualização contínua, a prestação de contas regular às partes interessadas e a gestão

escrupulosa e transparente da estrutura física e dos recursos materiais e financeiros. No âmbito da gestão de recursos humanos, referem-se a indução e integração progressiva, e a formação contínua, por pares, a modelação de perfis em função das circunstâncias e o investimento no desenvolvimento pessoal e na qualificação profissional. Em termos de práticas de prestação de serviços e desenvolvimento de projetos e atividades, destacam a definição de respostas sociais com base numa identificação e compreensão das necessidades e interesses dos grupos-alvo, a adoção de abordagens e modelos de intervenção ajustados ao perfil dos grupos-alvo, a adoção de uma perspetiva holística da realidade e uma abordagem sistémica aos processos de mudança, a atuação de continuidade e de longo prazo, a comunicação e relação de humanização com as pessoas e o envolvimento e empoderamento dos grupos-alvo. As práticas de monitorização e avaliação sublinhadas centram-se na avaliação anual da organização, na monitorização contínua de programas, projetos e serviços, na avaliação final de projetos e atividades e na avaliação de impacto. Finalmente, as práticas de comunicação e relações externas referem-se à criação e manutenção de um fórum permanente entre entidades parceiras para planear e alinhar a ação articulada, a integração no sistema de atores sociais e relacionamento de proximidade, bem como o intercâmbio técnico, partilha de informação, conhecimento e aprendizagens e alinhamento entre parceiros.

São ainda destacados os principais fatores que limitam uma focalização no impacto, tal como apontados pelos atores organizacionais, no tocante ao meio ambiente transacional - os constrangimentos na relação com financiadores e parceiros, em relação aos recursos humanos - a falta de pessoas e perfis suficientes e a escassa formação em competências transversais, relativamente a competências organizacionais - a capacidade incipiente de comunicação sobre a intervenção e resultados, e dificuldade de mobilização contínua de recursos financeiros diversificados, e, em relação à estrutura organizacional - o investimento relativamente menor em áreas funcionais de apoio à intervenção principal. Por último, os atores organizacionais apontam limitações na aplicação de práticas organizacionais que potenciem a geração de impacto social nas categorias de gestão de recursos humanos - destacando a adoção incipiente da avaliação de desempenho; de administração e finanças - notando-se dificuldades na harmonização de procedimentos e práticas; de prestação de serviços e desenvolvimento de projetos e atividades - apontando-se um escasso envolvimento

da Direção estatutária na intervenção; de comunicação e relações externas - registrando-se uma falta de comunicação mais próxima e maior envolvimento dos associados e da comunidade; e de aprendizagem organizacional - identificando-se uma gestão incipiente do conhecimento acumulado para reforçar a melhoria contínua e a intervenção.

O próximo capítulo apresenta o primeiro estudo de caso desta investigação, a ACA, explorando primeiro a trajetória da organização e enfoque no impacto social e realizando, finalmente, uma descrição e análise de evidências empíricas sobre o desenvolvimento de uma orientação para o impacto, de condições organizacionais determinantes (fatores favoráveis), desafios e práticas (formais e informais) distintivas.

Capítulo 5. Estudo de Caso “ACA - Associação Conversa Amiga”

Introdução

A ACA é uma Associação de Solidariedade Social nascida em 2007 com o objetivo principal de prestar acompanhamento e apoio a pessoas que se encontrem em situação de solidão e exclusão humana, amenizando situações de sofrimento causadas pela solidão e falta de afeto, utilizando a conversa como veículo.

Os projetos em desenvolvimento pela ACA no período em que decorreu a recolha de dados para a presente investigação são apresentados de forma sumária no Anexo 9. Os projetos que começaram a ser implementados posteriormente, tais como os projetos de “Habitação Partilhada” e de “Correio Solidário”, não são refletidos neste estudo de caso.

A ACA, o primeiro dos três estudos de caso desta investigação, representa um exemplo de organização do Terceiro Setor que, através da sua intenção de gerar mudança social e de um esforço de alinhamento organizacional em torno do seu propósito e das suas práticas, pode oferecer elementos para uma estratégia bem sucedida de promoção de uma orientação organizacional para o impacto social.

Nesse sentido, o presente capítulo apresenta e examina, a partir da perspetiva e experiência dos atores organizacionais, a aplicação de um enfoque no impacto social e o desenvolvimento de uma orientação organizacional para o impacto. São ainda apresentadas evidências sobre os desafios inerentes a este processo e sobre as dinâmicas de aprendizagem e adaptação da organização. O objetivo final é a produção de uma análise cruzada dos estudos de caso (no Capítulo 8) que identifique padrões e princípios subjacentes, com a ambição de alcançar uma nova compreensão e conhecimento dos processos de desenvolvimento de uma orientação para o impacto social e práticas distintivas.

Com esta ambição em vista, a primeira secção deste capítulo enquadra o âmbito e génese da ação da organização, a sua abordagem à problemática a que procura dar resposta, a inserção na comunidade e os principais desafios à sua atuação. A segunda secção apresenta o enfoque no impacto social da organização, enquanto, finalmente, a terceira secção explora a orientação organizacional para a geração de impacto social. A quarta secção apresenta as condições organizacionais determinantes (fatores favoráveis) e a quinta secção analisa, finalmente, as práticas (formais e informais) distintivas do desenvolvimento desta orientação.

Os dados apresentados foram recolhidos no período compreendido entre Novembro de 2017 e Julho de 2018, tendo sido aplicados os métodos de entrevistas semiestruturadas e observação empírica. Como resultado, foram entrevistadas 6 pessoas da organização, em 7 entrevistas, e observadas 18 atividades, durante um total de aproximadamente 53 horas. A observação abrangeu diferentes tipos de atividades, nomeadamente, de operacionalização (prestação de serviços à população-alvo); coordenação, planeamento, monitorização e avaliação; apresentação de resultados; eventos e intervenções públicas; indução e formação interna; espaços informais e outras iniciativas. Os nomes das pessoas entrevistadas foram omitidos por questões de confidencialidade e para promover a emergência da máxima diversidade de perspetivas, ocultas ou explícitas, e foi aplicada uma linguagem inclusiva de género por recurso preferencial a uma neutralização ou abstração da referência sexual sempre que tal se revelou mais adequado e possível e não dificultasse a leitura. Apenas quando relevante para a análise, foi indicada a função específica na organização da pessoa entrevistada. A descrição e análise de dados sobre este caso de estudo que agora se apresenta apoia-se principalmente na técnica de análise qualitativa de conteúdo, tendo sido, para tal, construído um sistema de categorias misto, de natureza dedutiva e indutiva, com base no conhecimento teórico produzido sobre a problemática do impacto social, com base em conceitos multidisciplinares e a partir da análise dos dados recolhidos sobre este caso, o qual se apresenta no Anexo 8.

A secção seguinte começa por apresentar a ACA e a sua trajetória de atuação.

5.1. A ACA e o seu percurso

A ACA nasceu da iniciativa de um estudante universitário, que se deparou com o problema de solidão e exclusão que afeta as pessoas em situação de sem-abrigo. Levando apenas um chá na mão, que servia como facilitador da conversa, foram dados os primeiros passos de um projeto - “Um Sem-Abrigo Um Amigo”, que teve início em Janeiro de 2006 nas ruas da cidade de Lisboa. O interesse e mobilização de outras pessoas suscitados por este projeto deu, um ano depois, origem à ACA.

Em 2007, é fundada a associação, com uma missão mais abrangente, focada não só nas pessoas em situação de sem-abrigo, mas também em outros grupos de pessoas em situação de solidão e exclusão, tendo a “conversa” e “a pessoa” permanecido no centro da identidade e dos diversos projetos desenvolvidos ao longo dos anos. Com a missão de “Dar vida a projetos inovadores que surjam da conversa”, a conversa é o primeiro instrumento de ajuda e de onde resultam as ideias e os projetos de empreendedorismo e inovação social. Da conversa e de um tratamento das pessoas com paridade, igualdade e humanidade, procuram obter uma melhor compreensão do que as pessoas precisam e desejam.

Com o lema “Porque quando conversamos somos mais humanos”, a ACA estabeleceu desde a sua origem como principais objetivos aumentar o bem-estar, a dignidade e a felicidade das pessoas acompanhadas, independentemente da sua situação, idade, sexo, ideologias ou crenças, promovendo a igualdade e respeito pela diferença. Pretende principalmente atuar na realidade socioeconómica mais desfavorecida, promovendo os direitos das pessoas, desenvolvendo apoios sociais que promovam também a melhoria de condições de vida, o bem-estar, a dignidade, o desenvolvimento e a autonomia, de acordo com cada situação e pessoa. A ACA tem ainda como objetivo a promoção da solidariedade, dos direitos humanos e da consciencialização da sociedade para questões sociais e da igualdade entre pessoas. Regendo-se pelos valores da humanização, autonomia, cooperação, mudança e inovação, e com base na visão de “Um mundo mais solidário e socialmente inovador”, a organização aponta como ferramentas importantes da sua identidade e atuação a promoção da formação e do empreendedorismo social e o voluntariado como meio de solidariedade e cidadania ativa.

Projetos inovadores

O primeiro projeto da ACA - “Um Sem-Abrigo Um Amigo”, que se mantém até hoje, assenta no diálogo como um meio de ligação entre as equipas e as pessoas em situação de sem-abrigo no combate à sua exclusão social. Desenvolvendo-se sob a perspetiva do apoio emocional e humano, diminuindo o sentimento de solidão, as pessoas que prestam voluntariado na ACA conversam com as pessoas em situação de sem-abrigo e acompanham-nas, com a expectativa de o vínculo criado poder contribuir para aumentar a autoestima e motivação e abrir caminho para a mudança e a reconstrução de projetos de vida, tendo um impacto positivo na vida destas pessoas. Com este projeto, a ACA procura também desmistificar a “condição de sem-abrigo”, possibilitando a quem desenvolve voluntariado, pela sua participação na intervenção e em sessões de formação, contribuir para aumentar o conhecimento sobre esta realidade e para uma sociedade mais informada e esclarecida. Com uma periodicidade quinzenal, realizando-se sempre aos sábados à noite entre as 20 e as 24 horas, dois sábados por mês, o projeto tinha neste período quatro equipas de voluntários nas zonas de Santa Apolónia, Oriente, Arroios e Cais do Sodré da cidade de Lisboa, mobilizando em cada visita noturna cerca de 40 pessoas. Através deste acompanhamento e do trabalho complementar de profissionais, que apoiam estas equipas e realizam acompanhamento regular diurno no âmbito de uma equipa de rua, a ACA estabelece uma relação de ajuda com as pessoas em situação de sem-abrigo, sensibiliza sobre os direitos das pessoas e realiza a sua sinalização, acompanhamento e encaminhamento para as diversas respostas sociais disponíveis na cidade, atuando como gestora de casos no Núcleo de Planeamento e Intervenção Sem-abrigo (NPISA).

Ao longo da sua trajetória, a ACA desenvolveu diversas iniciativas para além do projeto “Um Sem-Abrigo Um Amigo”, tal como os mais emblemáticos projetos de “Cacifos Solidários” e “Quiosque da Saúde” (ambos marcas registadas), bem como o projeto “Conversas de Saúde” - todos atualmente em curso (descritos no Anexo 9), para além de outros projetos dirigidos à população mais vulnerável e socialmente excluída e mesmo projetos com crianças e jovens. Funcionando em articulação direta, os diferentes projetos

permitem uma resposta integrada e um acompanhamento focado nos grupos que acompanham.

Em 2008, nasce o projeto “Saúde na Rua”, realizado por equipas de profissionais e pessoas voluntárias da área da saúde, intervindo junto das pessoas em situação de sem-abrigo de forma regular para prestar cuidados básicos de saúde, acompanhamento, encaminhamentos e seguimento de tratamentos em estruturas de saúde. Também com foco na criação de laços afetivos, nos primeiros anos de vida da ACA, são desenvolvidos projetos dirigidos a jovens e crianças socialmente excluídos. Em 2009, nascem os projetos “RUMOS” e “ATL ACA”, que, através de atividades lúdicas e pedagógicas e de orientação, visavam a promoção do seu bem-estar, autoestima e autonomia, bem como evitar o abandono escolar e fomentar a (re)descoberta e desenvolvimento de gostos e talentos.

Em 2010, é criado o departamento de formação da ACA, cumprindo um dos seus objetivos fundacionais – tornar a formação um ponto-chave da associação, criando as competências internas necessárias à melhoria da qualidade e inovação. Com este departamento, a ACA pretendia contribuir, simultaneamente, para a valorização humana e profissional dos seus recursos humanos (remunerados e em regime de voluntariado) e, com uma perspetiva externa, oferecer à sociedade possibilidades formativas e de sensibilização. Destinada essencialmente a profissionais e pessoas voluntárias da ACA e de outras organizações, mas também ao público em geral, a oferta formativa da ACA inclui *workshops*, cursos, ações de formação e de sensibilização em voluntariado, gestão de voluntariado, voluntariado com pessoas em situação de sem-abrigo, idosos e crianças, igualdade de género, violência doméstica, tráfico de seres humanos, comunicação positiva e competências de comunicação, empreendedorismo social, entre outras áreas do universo de atuação da ACA.

Em 2012, nasce outro projeto focado na promoção da saúde, essencialmente entre a população idosa - o projeto “Conversas de Saúde”. Intervindo por meio de conversas sobre temas de saúde, com uma regularidade semanal, são abordados temas como a solidão, hipertensão arterial, envelhecimento, sono, alimentação, luto, exercício físico, cuidados e higiene física e mental, humor e saúde. Estava também em funcionamento neste período um “Banco de Medicamentos”, especialmente destinado a pessoas em situação de sem-abrigo,

peessoas idosas e crianças, através da gestão de medicação e facilitando o acesso gratuito a medicamentos, com uma regularidade semanal. Ainda focado nesta área, surge também em 2013 o projeto “Saúde à Porta”, destinado a pessoas idosas isoladas, que prestava esclarecimentos e recomendações para a promoção e prevenção da saúde, encaminhamento e acompanhamento para o Serviço Nacional de Saúde, avaliação exame objetivo/sinais vitais, tratamentos de enfermagem, primeiros socorros e prescrições terapêuticas.

O projeto “Cacifos Solidários” nasce finalmente em 2013. Esta iniciativa surge da conversa com pessoas em situação de sem-abrigo e da identificação da dificuldade sentida por estas pessoas em guardarem e protegerem os seus bens pessoais de forma segura e digna, o que constitui um entrave à sua integração social. Para além da utilidade prática deste equipamento urbano, ao colocar à disposição um espaço protegido, acessível e gerido de forma autónoma por cada utilizador, o projeto pressupõe um acompanhamento psicossocial realizado por uma equipa profissional, que desenvolve uma relação de confiança com as pessoas, promovendo a responsabilização, autoestima, empoderamento e motivação. Os cacifos oferecem assim um patamar para o início de um processo de organização pessoal e de melhoria de condições de vida. O projeto veio também proporcionar um ponto de referência físico - o cacifo, e um meio de ligação com as pessoas que estão em situação de sem-abrigo e que pernoitam na rua, facilitando a sinalização, um acompanhamento mais regular, o encaminhamento para os serviços sociais e contribuindo para a eficácia da intervenção social realizada. Ao tornar mais visíveis os casos de pessoas que antes se afastavam dos serviços e respostas sociais, dada a utilidade dos equipamentos e o acompanhamento providenciado pela Equipa Técnica de Rua da ACA, este projeto facilita a articulação de respostas mais efetivas às necessidades das pessoas. A Equipa Técnica de Rua realiza o seu trabalho em sucessivas visitas ao longo da semana, sempre em articulação com as associações e entidades da zona onde os cacifos se situam e também, em particular no caso de Lisboa, com o NPISA. Avançando numa primeira fase com um piloto de 12 cacifos, localizados na freguesia de Arroios, a ACA expandiu posteriormente o projeto para outras zonas da cidade: para as freguesias de Santa Maria Maior, Santa Apolónia e Parque das Nações em 2016, e, ainda durante o período em análise, para o Cais do Sodré e para a cidade do Funchal (em 2017), funcionando em todos os locais com a mesma metodologia, ainda que

com adaptações locais. Além-fronteiras, até este mesmo período, o projeto foi replicado em França, tendo sido instalados 12 cacifos em Montreuil pela organização parceira Emmaüs Alternatives, e foram iniciadas conversações com organizações e autarquias da Suíça e do Reino Unido.

Em 2014, para além do projeto “ATL – Tempos livres em segurança”, nasce outro projeto emblemático da ACA na área da saúde, que se manteve durante o período em análise e continua atualmente em funcionamento – o projeto “Quiosque da Saúde”. O projeto parte da ideia “E se a saúde fosse tão fácil como ir ao quiosque?” e da identificação do problema de falta de acesso facilitado a cuidados de saúde primários em Lisboa, que afeta as pessoas idosas e carenciadas, com consequente isolamento, sofrimento e inatividade, bem como outras populações mais vulneráveis, entre as quais as pessoas em situação de sem-abrigo. Tem por base a experiência de trabalho no terreno, conversas com pessoas idosas e outras da comunidade, dados do Ministério da Saúde e o estudo “O Futuro da Saúde” da Fundação Calouste Gulbenkian (Crisp, 2015), que identificou vários problemas no acesso aos cuidados de saúde em Portugal e as suas consequências, e aponta a necessidade de serem aplicados “novos modelos de serviços para cuidados integrados e centrados nas pessoas: serviços domiciliários e de proximidade mais disponíveis, com a participação das instituições de solidariedade e voluntariado”. Este projeto procurou também dar resposta aos problemas identificados pela Carta dos Bairros e Zonas de Intervenção Prioritária da cidade de Lisboa, nomeadamente de índices altos de solidão, falta de equipamentos e falta de Médico de Família, e teve também em 2015 um impulso importante do Programa BIP/ZIP²⁰, através do qual a Câmara Municipal de Lisboa apoia financeiramente atividades de projetos desenvolvidos nestes Bairros e Zonas de Intervenção Prioritária da cidade.

Funcionando como um pequeno posto médico, aberto várias vezes por semana, com o apoio de profissionais de saúde, nomeadamente de medicina e enfermagem, os “Quiosques da Saúde” prestam diversos cuidados médicos e de enfermagem elementares, realizam aconselhamento e fomentam a prevenção da doença e a educação para a saúde. Para além de desenvolver na comunidade uma “nova relação com a saúde”, ao proporcionar um acesso

²⁰ <http://habitacao.cm-lisboa.pt/> (Acedido em 11 de julho de 2020)

fácil e próximo a cuidados primários de saúde, o projeto pretende promover o bem-estar e a coesão comunitária e prevenir o isolamento, a exclusão e a discriminação social. Tem ainda como objetivo articular esforços com outras iniciativas da ACA e com parceiros locais e potenciar o acesso aos serviços locais disponibilizados pelo Serviço Nacional de Saúde, atuando numa lógica de complementaridade a este sistema. Em consonância com este propósito, no período em análise, os “Quiosques da Saúde” contemplavam como principais atividades o aconselhamento, prevenção e educação para a saúde, a realização de rastreios e avaliações, controlo e acompanhamento, nomeadamente através de tratamentos de enfermagem e gestão de medicação, bem como encaminhamentos externos para o Serviço Nacional de Saúde, Linha Saúde 24 e Chamada 112, para além do apoio emocional e psicológico proporcionado pelas conversas terapêuticas. Os “Quiosques da Saúde” estavam instalados em dois locais da cidade de Lisboa - na freguesia de Arroios e no Cais do Sodré, tendo também existido em Alcântara, S. Domingos de Benfica, Alvalade e no Montijo. A expansão do projeto, iniciada em 2016, e a própria localização dos “Quiosques da Saúde” depende em larga medida do financiamento e de apoios diversos prestados pela administração local da cidade e das freguesias e de fundações e empresas, as quais disponibilizam materiais, equipamentos e serviços essenciais ao funcionamento dos quiosques, nomeadamente os equipamentos e serviços de comunicação, que permitem o registo das situações clínicas das pessoas atendidas e, em caso de necessidade, o respetivo encaminhamento para o Serviço Nacional de Saúde.

Equipa

Em Dezembro de 2017, a ACA escala o projeto “Cacifos Solidários” para a Madeira e instala uma Equipa Técnica de Rua e uma delegação da ACA na cidade do Funchal. Com esta expansão, a organização começa o ano de 2018, ainda durante a realização deste estudo, com uma equipa de oito profissionais remunerados, dos quais dois na Madeira, dedicados a tempo inteiro, com formação e experiência na área da economia social e solidária, arquitetura, serviço social, psicologia, medicina, enfermagem e outras áreas afins.

Na equipa, quatro pessoas estavam dedicadas maioritariamente ao trabalho de apoio direto às pessoas beneficiárias, apoiadas por uma pessoa com função de coordenação geral e

por uma pessoa responsável pela formação e pela assessoria à Direção. A coordenação geral, assumida pela pessoa que fundou e é presidente da Direção da ACA, assumia também responsabilidades de gestão de voluntariado e recursos humanos, direção de formação, supervisão dos projetos – tendo tido a autoria dos projetos “Cacifos Solidários” e “Quiosque da Saúde”, e exercendo ainda funções de formação de voluntariado e gestão de voluntariado, inovação e empreendedorismo social, igualdade de género, violência doméstica e tráfico de seres humanos. A pessoa responsável pela formação e pela assessoria à Direção abarcava as vertentes da gestão da formação e do voluntariado, angariação de fundos, administração, secretariado, gestão financeira e contabilidade, apoio logístico, compras e gestão de recursos humanos. No terreno, tanto no continente como na Madeira, as respetivas coordenações e profissionais da equipa de rua, abrangendo as pessoas beneficiárias dos vários projetos da ACA, asseguravam o acompanhamento psicossocial, a realização de diagnósticos e planos de intervenção individuais, sinalização, registo informatizado e gestão de casos (incluindo a receção de sinalizações de outras equipas), acompanhamento e encaminhamento, articulação com outras entidades e a gestão dos projetos “Um Sem-Abrigo Um Amigo” e “Cacifos Solidários”, bem como a formação e a gestão das pessoas a prestar voluntariado em Lisboa. Por seu lado, a coordenação do projeto “Quiosque da Saúde” (apenas em Lisboa), em interligação com a equipa de rua e apoiada por pessoas voluntárias, assegurava a gestão e desenvolvimento deste projeto, bem como a formação e integração das pessoas voluntárias, enquanto a prestação dos cuidados primários de saúde e o aconselhamento era garantido principalmente por duas pessoas profissionais de saúde – de medicina e de enfermagem, com o apoio da coordenação e das pessoas voluntárias.

Voluntariado

As pessoas voluntárias representavam neste período um importante suporte ao trabalho realizado pelos profissionais, nomeadamente pela sua participação no projeto “Um Sem-Abrigo Um Amigo”, que contava com um apoio de cerca de 60 pessoas, na realização de “Conversas com Saúde” e no apoio às diferentes equipas e departamentos, ajudando não só a reduzir os custos de funcionamento, mas também a diversificar as respostas sociais e a promover um maior envolvimento da comunidade.

O reconhecimento do valor intrínseco do voluntariado como meio de participação cívica, de cidadania ativa e de solidariedade e o seu envolvimento nos projetos e diversas atividades estão, aliás, na génese da ACA. A organização promove o acesso, formação e a integração de pessoas voluntárias nas suas iniciativas, para além de produzir métodos, regulamentação interna e ferramentas que contribuam para a qualidade e promoção do voluntariado na ACA e no país e de contribuir para a mobilização e formação de pessoas que participarão em programas de voluntariado de outras entidades. As pessoas voluntárias que incorporam os projetos da ACA, provenientes de diferentes áreas profissionais - entre medicina, enfermagem, ou mesmo pessoas empresárias, estudantes, professores, militares, entre outras, são selecionadas e integradas numa formação obrigatória de 20 horas, da responsabilidade do departamento de formação. As pessoas voluntárias beneficiam assim, para além da prática de aptidões profissionais - em particular, no caso dos “Quiosques da Saúde”, de uma prática extra em cuidados de saúde primários, de uma atualização de conhecimentos e de uma maior compreensão da realidade social na comunidade.

Parcerias

Outro suporte fundamental à realização das atividades da ACA provém da cooperação e do estabelecimento de parcerias com entidades do setor empresarial e público e com outras organizações, assentes numa opção fundacional e lógica de empreendedorismo e economia social e solidária, com o objetivo de promover uma sociedade mais solidária e socialmente equilibrada.

As receitas da ACA e a sustentabilidade da sua ação, para além de beneficiarem do produto das quotas dos seus associados, da prestação de serviços, nomeadamente da formação, e mesmo de donativos de particulares (através de campanhas de *crowdfunding* ou, por exemplo, apadrinhando os cacifos através da iniciativa “Apadrinhe 1 Cacifo Solidário”) e de contribuições simbólicas dos utentes dos “Quiosques da Saúde”, estão também dependentes do apoio com equipamentos, materiais, produtos e serviços de diversas entidades privadas, especialmente empresas e fundações, e dos subsídios ao funcionamento e apoios diversos de entidades da administração pública, bem como da atribuição de prémios. As parcerias com as entidades privadas são de particular importância para a sustentabilidade

económica das iniciativas da ACA. Por um lado, permitem uma redução dos custos de implementação e funcionamento, do que é um exemplo a assessoria legal recebida neste período em regime *pro bono*, e, por outro, facilitam a alavancagem de outros apoios, nomeadamente de subsídios de entidades públicas.

Resultados acumulados

Graças a esta dinâmica empreendedora e de cooperação, em 2017, no início do presente estudo, e coincidindo com o seu 10º aniversário, a ACA tinha desenvolvido 9 projetos, tinha acolhido um total de 6 653 voluntários e recebido 39 918 horas de voluntariado, contava com a colaboração de 7 profissionais, já tinha realizado 122 formações (certificadas pela Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho) com 1 460 formandos, beneficiado 14 712 pessoas, estabelecido 31 parcerias e somava 215 presenças na comunicação social em 22 países.

Reconhecimento público

Na trajetória da ACA, e até ao período em análise, contam-se também diversos prémios e reconhecimentos: Prémio “Do Something Portugal” (2011), Menção Honrosa do Prémio “Os nossos heróis” (2013), Prémio “Missão Sorriso 2014” pelo projeto “Quiosque da Saúde”, Menção Honrosa do Prémio “Portugal, Inovador social” (2015); Menção Honrosa do Prémio “Empreendedorismo Social” e Menção Honrosa do Prémio “INSEAD Empreendedorismo social” (2016); Prémio/Medalha “GoodFestival” (da Suíça) aos projetos “Cacifos Solidários” e “Quiosque da Saúde” 2017 e, finalmente, foi distinguido como um dos vencedores do Programa FACES 2018, da Fundação Montepio, com o projeto “Cacifos Solidários”.

Impacto social

Uma das distinções na área do impacto social foi atribuída em 2016 pelo “Programa Impacto Social²¹”, ao incluir a ACA entre as primeiras de 10 organizações selecionadas para ser beneficiadas por um apoio em capacitação e avaliação ao longo de vários meses. Após passar por quatro *webinars* com desafios de capacitação e dois *workshops*, a equipa da ACA participou finalmente num programa de avaliação de impacto social, em colaboração com

²¹ www.impactosocial.pt (Acedido em 11 de julho de 2020)

profissionais deste programa. Através da aplicação da metodologia *SROI*, este exercício permitiu o desenvolvimento de um processo de avaliação do impacto e do retorno social do investimento realizado no projeto “Quiosque da Saúde”, tendo este projeto obtido como resultado um intervalo de retorno social entre os 2.3€ e os 3.9€ de valor criado por cada 1€ investido. É no modo como o impacto social é focalizado que se centra a análise na secção seguinte.

5.2. Enfoque no impacto social

Para analisar o enfoque no impacto social da ACA, esta secção apresenta: o conceito de impacto social na organização, os beneficiários diretos da prática de impacto, o tipo de impacto desejado, a sede de definição do impacto social desejado, as ações impulsionadoras do impacto social desejado, as condições organizacionais determinantes para uma focalização na geração de impacto social, a prática de avaliação e gestão do impacto social e a natureza do impacto social gerado. Através de um exame das conceções sobre o impacto, das iniciativas organizacionais para o alcançar e das mudanças efetivamente experimentadas, pretende-se apoiar a exploração da emergência de uma orientação para o impacto

5.2.1. O conceito de impacto social na organização

A ACA entende o impacto social, em termos genéricos, como mudança social, reafirmando o seu enfoque e que há "uma intenção clara de mudança". Esta é entendida como uma mudança que vai para além dos efeitos nas pessoas que acompanham, tal como enfatizado por uma pessoa entrevistada: “Quando nós falamos de uma população alvo, se falamos das pessoas em situação de sem-abrigo, o nosso objetivo é criar impacto na população e, consequentemente, na sociedade.”

Está presente nesta perspetiva uma visão sistémica da transformação, que abarca a pessoa vulnerável, isolada e excluída socialmente, a população em que está inserida e, em termos mais amplos, a sociedade. Para a ACA, entender a mudança social implica compreender as interações entre vários níveis do sistema em que atuam, nomeadamente os

efeitos nas pessoas que acompanham na rua e os efeitos nas perspetivas que a sociedade tem sobre a problemática. Neste sentido, como sublinhado por uma pessoa entrevistada, consideram que: "Estamos sempre a falar de mudança. Colocar cacifos na rua requer mudança de mentalidades. Os “Quiosques da Saúde” requerem mudança de como é que nós pensamos o acesso à saúde”. A mudança social ocorre assim através da introdução de respostas inovadoras que também desafiam formas de pensamento enraizadas. Neste sentido, no âmbito do projeto "Cacifos Solidários" e, nomeadamente, ao desenvolverem contactos exploratórios para uma possível expansão na Suíça, esta foi a perspetiva que vincaram junto dos atores locais interessados: "Antes de falarem de cacifos, vão ter que mudar mentalidades e que as pessoas possam aceitar a ideia de ter cacifos na rua”. Um pensamento sobre a mudança social está, assim, na base das respostas sociais inovadoras da ACA.

5.2.2. Beneficiários diretos da prática de impacto

Através dos vários projetos, a ACA alcança uma população ampla de “pessoas de todos os estratos sociais, de todas as idades, à exceção das crianças”. Apesar de terem tido no passado, com outros projetos, um contacto direto com crianças e com a população mais jovem, nesta etapa em que decorreu a presente investigação, a ação da ACA estava mais direcionada para a população adulta, embora abarcando, esporadicamente, também pessoas jovens.

As pessoas que beneficiam principalmente do apoio da ACA incluem, por um lado, as pessoas em situação de sem-abrigo, entre as quais a população que atendem é maioritariamente masculina, e que domina o grupo que é abrangido pelas Equipas de Rua e, especialmente, pelo projeto “Cacifos Solidários”. Por outro lado, está a população idosa mais vulnerável, que constituía um dos grupos que mais recorriam aos serviços prestados pelo projeto “Quiosque da Saúde” em Lisboa. Outro grupo ainda, inclui outras pessoas que possam estar em exclusão e isolamento social e são abrangidas por diferentes projetos. Este é um grupo diverso, em que se podem encontrar não só pessoas idosas, pessoas em situação de sem-abrigo, como também pessoas LGBT (Lésbicas, Gays, Bissexuais e Transgénero), pessoas trabalhadoras do sexo, pessoas consumidoras de substâncias psicoativas, bem como

uma percentagem muito grande de pessoas com doença mental que se podem encontrar isoladas e excluídas e em situação de sem-abrigo.

5.2.3. *Impacto social desejado*

Adesão ao serviço prestado, rumo à reconstrução de projetos de vida

A mudança desejada pela ACA nas pessoas abrangidas pelos projetos, nomeadamente nas pessoas em situação de sem-abrigo é “em última instância, sem dúvida, tirá-las da rua”, embora esse não seja o objetivo imediato da ACA e entendam que cada pessoa “sai da rua quando tiver que sair, seja por vontade própria, circunstâncias ou serviços”. A primeira mudança significativa desejada pela ACA no caso desta população é a adesão das pessoas às possibilidades de acompanhamento prestado, tal como ressaltam: “O principal objetivo dos Cacifos é mesmo isto: a pessoa que está na rua conseguir ser acompanhada pelos nossos técnicos para se conseguir organizar, começar a ser acompanhada para ir aos serviços necessários”. Ao facilitarem o acesso a diferentes possibilidades de apoio para que a saída da rua seja amparada e se torne uma realidade - ao colocarem à disposição um “Cacifo Solidário”, que dá um apoio à pessoa em situação de sem-abrigo para guardar os seus pertences, fazerem um acompanhamento especializado de cada caso e encaminharem para diferentes serviços -, a saída da rua é um passo desejado, mas a principal transformação para que ambicionam contribuir é o empoderamento das pessoas, para que possam fazer o seu próprio percurso.

Neste sentido, o impacto desejado pela ACA nas pessoas que acompanham está expresso na ideia do desenvolvimento de capacidades para “que uma pessoa consiga sair da situação em que está e melhorar em toda a sua vida”. Para tal, projetos como os “Cacifos Solidários”, fornecem ferramentas para reforçar essa mudança, já que “não as tira da rua, mas dá ferramentas para que essa saída seja muito mais eficaz”. O acompanhamento prestado pelas equipas da ACA - o apoio psicossocial, o encaminhamento para outros serviços, o apoio à reorganização pessoal -, tem por objetivo apoiar a pessoa na satisfação das suas necessidades humanas mais imediatas, mas que a própria possa também perceber o que

pretende para o seu percurso, criar condições pessoais e materiais e reconstruir os seus projetos de vida.

Mais respostas inovadoras, efetivas e articuladas e novas formas de pensar

A existência de respostas inovadoras para as pessoas vulneráveis, excluídas e em isolamento é um impacto desejado em si mesmo: que existam na comunidade diferentes respostas sociais que respondam às necessidades reais e que tenham a capacidade de apoiar efetivamente cada pessoa na sua situação específica e no seu processo de mudança de vida. A ACA ambiciona o desenvolvimento de um tecido social que proporcione respostas que respeitem e integrem as diferenças, porque “as pessoas são todas diferentes e precisam também de serviços diferentes”. Em particular, no Funchal, onde neste período a ACA identificava respostas insuficientes e dependentes de “organizações que já estão cá há muito tempo” e “falta de alternativas”, aspiravam contribuir para uma melhoria na oferta de respostas sociais, sensibilizar as organizações do setor e promover uma maior articulação na intervenção. A intenção global era assim declarada por uma pessoa entrevistada: “Nós não temos alternativas. Pelo menos aqui, no Funchal, o que nos move é dar outro tipo de respostas, trabalhar em equipa porque não estamos a trabalhar ainda de forma em que todos participem. Existem ainda muitas ruturas”.

Na ACA, desejam a mudança da situação das pessoas acompanhadas, através de respostas inovadoras, e a existência de diferentes respostas sociais mais efetivas, que funcionem “com qualidade e rigor” e em que “as pessoas tivessem uma boa relação e articulação com técnicos sociais”, a eles recorrendo “de forma regular”. Também aspiram a uma mudança no modo de pensar e abordar a problemática em que atuam por parte da população e do sistema de atores sociais, em particular dos que intervêm diretamente junto dos seus públicos-alvo. Esta mudança social desejada foi assim expressa por uma pessoa entrevistada: “O objetivo de mudança da ACA é a mudança de mentalidades e a mudança das pessoas que nós acompanhamos, com projetos inovadores”.

5.2.4. Sede de definição do impacto social desejado

A centralidade da missão organizacional

A missão e os valores são considerados a principal referência e sede onde está definida a mudança social mais ampla desejada pela ACA e o propósito da sua ação. Tanto a missão de “Dar vida a projetos inovadores que surjam da conversa”, como o lema da ACA “Porque quando conversamos somos mais humanos” e o seu valor primeiro de “humanização”, são, no seu conjunto, uma referência central para a mudança para a qual desejam contribuir, tanto pela forma de compreender o que as pessoas em solidão e exclusão desejam e precisam realmente para a sua vida - conversando e integrando a sua perspectiva -, como pela forma de fazer parte da oferta global disponível de respostas efetivas e alternativas - com base nas necessidades reais e anseios destas pessoas, em pleno respeito pelos seus direitos.

A missão e os valores são considerados claros e uma orientação direta para abordar as situações que surgem no dia-a-dia, como explicam: “A missão e os valores da organização estão muito claros para todos desde o início da relação, e mesmo a nossa relação é sempre muito clara. (...) Na missão da ACA, por exemplo, percebemos logo o que queremos, em todas as situações que recebemos”.

A interpretação ampla que é feita no dia-a-dia dos valores e aspirações da ACA é ilustrada pelo conjunto de diligências feitas, naquele período, na Madeira, que se revelaram finalmente bem-sucedidas, com o intuito de garantir o direito das pessoas em situação de sem-abrigo e em situação de insuficiência económica a obter o cartão de cidadão de forma gratuita e o acesso ao Rendimento Social de Inserção (RSI). Estando em causa, tanto um direito destas pessoas, como o valor da humanização, que é promovido pela associação através da garantia de acesso aos serviços da comunidade, de um tratamento com “paridade e igualdade” e da defesa dos interesses das pessoas excluídas, a leitura daquela situação traduziu-se na assunção de responsabilidade por parte da ACA em intervir proactivamente, como esclarecem: “Fazer cumprir a realização dos cartões de cidadão e do RSI, que é um direito das pessoas, não está a ser cumprido, é uma responsabilidade nossa atuar. (...) Nós não podemos estar a ver os direitos das pessoas a serem postos em causa e nós não conseguirmos resolver”.

Uma metodologia de intervenção orientadora

A metodologia de intervenção específica da ACA, que está formalizada e explícita em documentos internos e nos diferentes processos de integração e formação dos profissionais da organização, e processos de execução e monitorização das atividades, representa outro centro onde está definido genericamente o impacto desejado, como explicado por uma pessoa entrevistada: “Desde o início, são colocados os objetivos da ACA e o seu procedimento em termos de intervenção, de forma de influência e de forma de trabalho”.

Os diversos manuais de procedimentos estabelecidos pela ACA, que abrangem áreas funcionais tão diferentes quanto os recursos humanos, a qualidade ou as parcerias, e aspetos muito concretos da operação (por exemplo, o funcionamento da infraestrutura de informação e comunicação) são um apoio importante à tradução da definição de missão e valores e de uma ideia de mudança social sistémica em tarefas concretas e boas práticas da organização, garantindo um bom desempenho, ou seja, “fazer da melhor forma possível o trabalho” e a aplicação de abordagens inovadoras, ou seja, “fazer de uma forma diferente”.

Graças à trajetória da ACA e da experiência acumulada ao longo dos anos, o entendimento sobre a mudança desejada nas pessoas vulneráveis que acompanham e no sistema de atores sociais está agora mais claro para os seus integrantes. Especificamente, estará, pelo menos, mais claro para uma parte, tal como admitido por uma pessoa entrevistada: “Mantém-se, está é mais claro. Está mais claro para a ACA e para algumas pessoas da ACA”.

5.2.5. Ações *impulsionadoras* do impacto social desejado

O impulso dado por uma intervenção inovadora

Para a realização do impacto desejado, o impulso é dado por uma forma de intervir, que usa a conversa como meio e se materializa na implementação de diversos projetos de inovação social, tais como os projetos “Cacifos Solidários”, “Quiosque da Saúde”, “Conversas de Saúde” e “Um Sem-Abrigo, Um-Amigo”.

A relação entre o meio - a conversa -, e a ação - os projetos -, é assim expressa por uma pessoa entrevistada: “A conversa é o nosso instrumento, quer de compreensão, quer de entendimento das pessoas, quer de inovação, e os projetos são a nossa ação”. Este instrumento é apresentado como sendo central no impulso dado rumo ao impacto social através dos seus projetos, como explica a mesma pessoa: “A missão da ACA não se centra num grupo de pessoas. Centra-se numa forma de estar e de fazer. Depois, podemos desenvolver projetos dentro daquela missão em muitos âmbitos”.

A atividade da ACA passa ainda por uma dinâmica de influência no espaço público, sensibilizando a população, levantando questões e suscitando o debate e revisão de práticas do setor e de políticas públicas, em paralelo a uma ação junto das pessoas vulneráveis, em situação de isolamento e exclusão.

A resposta à pessoa vulnerável, excluída e em isolamento social

O esforço de apoio aos grupos-alvo assenta na busca de respostas inovadoras, do que os “Cacifos Solidários” e os “Quiosques da Saúde” são um exemplo, e na aplicação de boas práticas no acompanhamento das pessoas. Os projetos que a organização tem encetado ao longo do tempo, que são encarados como ciclos de atividade que se sucedem, são vistos como estando em sintonia com as aspirações da organização, como expresse numa entrevista: “Vão surgindo projetos novos, outros encerram, mas sempre muito virados para o que são a nossa missão, os nossos objetivos, enquanto organização, e os nossos valores”.

No âmbito dos projetos, o acompanhamento constante prestado pelas equipas da ACA, através do apoio psicossocial, encaminhamento para outros serviços e apoio à reorganização pessoal, é sustentado pela organização em articulação com outras respostas sociais. Nesta rede de apoios, a ACA afirma-se como uma “ponte”, como explicam em entrevista: “Nós queremos funcionar mais como uma “ponte” para algo, ou seja, a saída da rua, ou a procura, por exemplo, de um tratamento, de apoio psicológico ou alojamento”.

O acompanhamento é paciente e requer abertura e disponibilidade mental da parte dos técnicos para apoiar os passos dados pelas pessoas na direção e no momento que as pessoas desejarem. Esta atitude é assim explicada por uma pessoa entrevistada: “Nós

essencialmente fazemos o acompanhamento. Nós esperamos, porque nem sempre os nossos tempos são os tempos dos outros, e podemos querer muitas coisas sobre a vida deles, mas em que não estão preparados (...) Respeitamos muito a opinião que têm, as opções, e vamos percebendo o que realmente querem, nos tempos em que estão dispostos a fazê-lo”.

No âmbito do projeto dos “Cacifos Solidários”, os técnicos encontram as pessoas em cada lugar onde estão instaladas estas estruturas, todas as semanas, em horários específicos, enquanto as pessoas recorrem aos “Quiosques da Saúde” quando desejam dentro do horário de funcionamento. No caso dos “Quiosques da Saúde”, a existência de um local e horários fixos são considerados aspetos críticos da intervenção, para promover a adesão e confiança no serviço, como explicam: “A pessoa sabe que se for lá, está lá alguém. E é isso que nós queremos: é a pessoa ter a confiança de saber que está lá um profissional de saúde, que está disposto a ouvir, a aconselhar, a encaminhar, a articular tudo o que for necessário”.

O projeto “Quiosque da Saúde”, e o conjunto de serviços que são atualmente prestados e considerados determinantes para o cumprimento dos objetivos do projeto, evoluiu e consolidou-se após uma etapa exploratória. O projeto inicial contemplava a prestação de cuidados primários de saúde, já com o objetivo de tirar as pessoas de casa e combater a solidão, mas consideram que a dimensão mais “vincada da conversa, do combate ao isolamento, não estava tão bem definida”. A integração na equipa do projeto de profissionais da área da psicologia facilitou uma reafirmação da importância da conversa. Por sua vez, a realização de ações de formação e a construção e atualização de manuais de forma colaborativa entre todos os membros da equipa, sob liderança da coordenação do projeto, apoiaram a consolidação do enfoque da intervenção, para além de apoiarem de forma determinante a sintonização interna e apoiarem a transmissão e continuidade do modelo de intervenção no futuro, tal como analisado adiante e referido durante uma entrevista: “Teve que se fazer uma formação específica e manuais específicos, para, no caso de eu um dia sair, as pessoas saberem como continuarem, como fazerem as coisas”.

A facilidade de acesso, regularidade e constância do acompanhamento às pessoas abrangidas são fundamentais, mas, na perspetiva de uma pessoa responsável pela coordenação de um projeto, o suporte mais significativo para as pessoas reside na própria

forma de proceder da ACA: “O nosso tratamento para com as pessoas e a atenção, é o que faz a diferença”.

Este acompanhamento é o impulso para o início de uma cadeia de efeitos positivos. A prestação de um serviço de acompanhamento de forma regular e continuada é essencial para sustentar a continuidade e aprofundamento dos efeitos benéficos gerados, como esclarecido por outra pessoa da equipa: “O *follow-up* é muito importante. Dá-nos tempo a que a pessoa se habitue à nova situação. Muitas vezes, têm recaídas, e nós estamos ali a acompanhar”. O seguimento é assegurado pelas equipas técnicas e facilitado pela integração das pessoas nos serviços existentes na cidade. No caso de Lisboa, a facilidade de articulação com outras entidades é atribuída em grande medida à participação numa estrutura de colaboração interinstitucional central para a assistência à pessoa em situação de sem-abrigo na cidade, assim apresentada por uma pessoa entrevistada: “Como pertencemos ao grupo do NPISA, existem os gabinetes de atendimento e uns dias estipulados de acompanhamento das pessoas que recebem apoios. Em termos burocráticos, é muito mais fácil este processo”.

As pessoas acompanhadas podem evidenciar motivação e comprometimento com um processo de mudança ao longo de certo período, mas também podem retroceder após algum tempo ou rejeitar as respostas sociais disponíveis. Esta é uma situação que requer a paciência e compreensão dos profissionais para “dar espaço” às pessoas e aguardar pelo momento mais propício a cada etapa da mudança. Os retrocessos e mesmo afastamentos físicos - em que os profissionais podem chegar a perder o contacto com a pessoa acompanhada -, podem chegar a ser profundos ou mesmo irreversíveis, tornando desafiante, não só a intervenção como a monitorização dos resultados.

Por outro lado, para potenciar e expandir o apoio prestado, que é “fixo” no caso dos “Cacifos Solidários” e dos “Quiosques da Saúde” - ao estipular locais e horários específicos de atendimento, tanto em Lisboa como no Funchal (embora, neste caso, ainda sem “Quiosques da Saúde”) -, o acompanhamento pela equipa de profissionais também é “móvel”. Ao realizar rondas a locais de pernoita e estabelecer um primeiro contacto com novas pessoas, tal como foi possível observar no Funchal no âmbito desta investigação, e ao

mobilizar pessoas voluntárias através do projeto “Um Sem-Abrigo Um Amigo” a funcionar, até à altura, em diferentes locais de Lisboa, a ACA chega a um maior número de pessoas.

O impulso do voluntariado

O voluntariado está na génese da ACA. Antes que existissem os projetos de inovação social que a organização foi desenvolvendo, tal como os que estavam neste período em pleno funcionamento - “Cacifos Solidários”, “Quiosque de Saúde” e “Conversas de Saúde” -, foi através do voluntariado que a intervenção começou na cidade de Lisboa.

O voluntariado perdura como um componente central do modelo de intervenção da ACA e está na origem da abordagem aos seus grupos-alvo, através da conversa e do desenvolvimento de uma relação de proximidade. As pessoas voluntárias são integradas tanto nas “Conversas de Saúde” para a população idosa, associadas ao projeto “Quiosque da Saúde”, como, especialmente, no projeto “Um Sem-Abrigo Um Amigo”, que já existia um ano antes da criação da ACA, continuando ainda neste período com o mesmo nome.

O bom planeamento e gestão do voluntariado são apontados como uma das razões principais para a adesão e estabilidade da participação das pessoas voluntárias, que em 2017/2018 totalizavam cerca de 60 pessoas. O funcionamento do voluntariado foi minuciosamente detalhado ao longo dos anos no Manual de Voluntariado da ACA, como resultado da experiência e do conhecimento acumulados, o qual, por um lado, estimulou a definição de outros processos e procedimentos internos e, por outro, suscitou o interesse de outras organizações do setor, que recorrem regularmente à oferta formativa certificada da ACA neste domínio.

Começando como um projeto de um grupo de cidadãos em que o chá era o único “financiamento” que cada pessoa trazia de casa e tinha como objetivo “ir para a rua conversar, única e exclusivamente”, foi a constatação da pertinência desta ação que motivou, poucos meses depois, a criação de uma entidade - a ACA -, que albergasse esta iniciativa e formalizasse a aplicação de boas práticas de funcionamento do voluntariado e regras estabelecidas pelas entidades públicas. Dessa experiência pioneira surgiram também outras ideias, tais como o projeto “Saúde na Rua” e projetos com crianças.

Esta decisão de evoluir para a criação de uma associação foi reforçada pela perceção das mudanças progressivas que observavam nas pessoas que encontravam durante estas conversas e da necessidade de dar resposta às histórias e expectativas identificadas na rua. Foi então constituída a associação e consolidada uma dinâmica complementar de acompanhamento, encaminhamentos e articulação com os serviços complementares prestados por outras instituições através de uma Equipa de Rua profissional. A conexão da ACA com a rede de organizações que operam neste âmbito na cidade de Lisboa, nomeadamente através da participação no NPISA, representou outro patamar na ampliação do contributo daquele grupo inicial e do potencial de mudança social da organização. A atuação em rede é justificada pela ACA porque “Temos de dar respostas alternativas, mas que sejam articuladas sempre com o sistema”, tal como reiterado por uma pessoa entrevistada.

Articulação em rede e influência no espaço público

A participação nas dinâmicas de trabalho em rede na cidade de Lisboa, em particular, e a colaboração no âmbito do ecossistema de atores que atendem os seus grupos-alvo são entendidas como sendo imprescindíveis para potenciar o impacto da ação da ACA e os seus efeitos mais amplos sobre o sistema.

No entanto, a colaboração com os serviços públicos e com outras organizações não é igualmente fluída em todos os contextos onde a ACA atua, reforçando a perceção da necessidade de uma ação de sensibilização para a mudança de abordagens e práticas no setor. Tal é essencial porque “Para conseguirmos fazer diferença nas pessoas, também temos que fazer diferença nos serviços (...) porque existem serviços que já estão tão acostumados que não se adaptam tão bem a todas as situações, ficam estáticos”, como referido por uma pessoa entrevistada. Neste sentido, a ACA participa em diversos grupos e espaços de trabalho interinstitucional, tanto na Madeira como em Lisboa, com a inquietação de contribuir para abrir horizontes para novas metodologias de intervenção, como referem: “A ACA também pertence a vários grupos, tanto aqui na Madeira como em Lisboa, e pretende que também outros técnicos e outras associações vejam outra forma de trabalhar”.

Para potenciar o trabalho de sensibilização, a ACA mantém uma comunicação contínua sobre a sua visão e abordagem à problemática, “suscitando questões”, especialmente, junto de outras organizações, bem como da população em geral. Porque “a opinião pública ainda não é informada, existe o preconceito, existem as ideias já feitas (...) outro dos objetivos, aqui no Funchal, é informar não só a população em geral, mas também as organizações”, explicava uma pessoa entrevistada. Esta comunicação realiza-se também, em particular, através das pessoas voluntárias, que reforçam a capacidade de intervenção da organização e veiculam para os seus próprios ambientes as informações e aprendizagens sobre a realidade dos grupos-alvo abrangidos pela ACA e que são adquiridas durante a formação e participação, nomeadamente, no projeto “Um Sem-Abrigo Um Amigo”.

O esforço de mudança ocorre não só ao nível da prestação de serviços aos seus públicos-alvo e da articulação direta com outras entidades, mas também no âmbito de plataformas que agregam várias instituições, onde a ACA procura exercer a sua influência, nomeadamente, junto de espaços de decisão sobre a intervenção para a cidade, em Lisboa e no Funchal, tal como esclarecem: “Estivemos também a trabalhar no Plano Municipal de Saúde para Lisboa. Foram vários meses de trabalho para ajudar a cidade a ter orientações e ações muito claras na área da saúde com pessoas em situação de sem-abrigo”.

Esta ação de influência é considerada uma vertente importante e natural do trabalho da ACA, enquanto organização da sociedade civil, e uma condição indispensável à continuidade e aprofundamento da intervenção, entendendo que “Para se promover mudança, temos que ter alguma influência. Não é possível a uma instituição sozinha, ou sem influência nenhuma, promover uma mudança por si mesma”.

5.2.6. Condições organizacionais determinantes para uma focalização na geração de impacto social

Conhecimento da necessidade social e contexto

Uma das primeiras condições organizacionais determinantes para uma focalização na geração de impacto social evidenciadas pela ACA é um conhecimento da necessidade social

e do contexto. A abertura de uma delegação na Madeira assentou no conhecimento existente na equipa sobre o contexto regional, nomeadamente sobre a situação da população mais vulnerável e das respostas sociais existentes. A ampliação para a ilha é assim justificada por uma pessoa entrevistada: “Foi muito pensado porque a [colega] conhece muito bem o Funchal e sabia das dificuldades que aqui se passam”.

Experiência e conhecimento da problemática abordada e grupos-alvo

Para além de um conhecimento das necessidades locais e experiência com a problemática abordada, é também salientada como fator determinante a aquisição de um conhecimento dos grupos-alvo. Tal atenção é explicada durante uma entrevista: “A ACA está comprometida, não só neste projeto dos Cacifos, mas também dos “Quiosques da Saúde”, primeiro, em perceber sempre as necessidades, para assim haver mais impacto. É muito importante fazer esta avaliação: primeiro, conhecer o terreno e depois, para causar impacto, perceber todas estas circunstâncias, os contextos, as pessoas que vão beneficiar do trabalho da ACA”.

Foco e relação de proximidade e continuidade com os grupos-alvo

Outro fator reside no enfoque e relação de proximidade e continuidade com os grupos-alvo. A intervenção tem por base a conversa atenta com as pessoas. Esta foi a abordagem patente nas visitas noturnas acompanhadas no âmbito desta investigação, tanto na cidade de Lisboa, juntamente com voluntários participantes no projeto “Um Sem-Abrigo Um Amigo “, como, no Funchal, em rondas da equipa: no encontro com cada pessoa, ia-se estabelecendo uma conversa informal, ouvindo, colocando questões exploratórias, dando *feedback* neutro e informativo, mantendo uma conversa empática, com muita escuta, sem pressa em reagir ou reiterar uma qualquer opção mais recomendável.

A escuta e o diálogo contínuo com as pessoas acompanhadas de forma regular no terreno pela ACA é uma característica da organização e está na base de qualquer iniciativa e dos projetos desenvolvidos. A conversa permite conhecer as necessidades reais e desejos das pessoas, garantindo, por um lado, que não seja proposta uma solução desajustada e, por outro, que novas iniciativas sejam encetadas integrando uma identificação dos objetivos das pessoas. Na ótica da ACA, “Uma coisa é nós pensarmos o que os outros precisam, e é outra

coisa completamente diferente nós conversarmos e darmos tempo às pessoas para nos dizerem o que realmente querem, e nós tentamos seguir esse caminho, porque nós podemos pensar que precisam de muitas coisas e não ser esse o objetivo delas”. Mais ainda, o contacto constante e a forma como é estabelecida uma relação de proximidade com as pessoas acompanhadas, que caracterizam como uma “relação de confiança” também consideram que “abre espaço para fazer essa avaliação das necessidades”.

A relação construída, de confiança e igualdade, é muito apreciada pelas pessoas acompanhadas, como é referido pelos profissionais: "Eles gostam muito desta relação, que nós mantemos com eles de confiança, mas também de igual". Nas saídas da Equipa de Rua observadas, foram uma constante as situações em que as pessoas conversavam, de forma reservada e individualmente, com a equipa, sobre diferentes aspetos do seu percurso e mostravam, a seguir, desejo de explicar à investigadora a importância da confiança que depositavam nas pessoas da ACA e de não serem tratadas com diferença (como “coitadinhos”).

A relação “positiva”, como a designam, que é desenvolvida com cada pessoa, resulta de uma atitude de disponibilidade da parte dos profissionais da ACA, que não só procuram escutar e compreender a situação e necessidades das pessoas, mas também retribuir com questões e informações que as apoiem e estimulem nas suas decisões pessoais, como explicam: “Nós temos que estar sempre disponíveis, (...) Não é só ouvir; também temos que dar outro *feedback*”. A gestão desta disponibilidade para acompanhar cada pessoa na sua situação concreta e de prestar contributos úteis ao processo de mudança individual, requer dos profissionais um ajuste contínuo para respeitar “os tempos das pessoas”.

A forma próxima como é gerida a relação com cada pessoa acompanhada é determinante para a evolução da própria pessoa, mas também para reforçar a compreensão das suas necessidades e a capacidade de sensibilização, articulação e influência dos profissionais da ACA junto de outras entidades. Como referido por uma pessoa entrevistada, a aquisição de experiência e de um conhecimento direto, facilita de forma notória a ação junto de outros atores sociais: “É mais fácil, nós falarmos, por exemplo com a vereadora da

Câmara, quando já temos o conhecimento da situação que as pessoas nos falam. É muito mais fácil articular”.

Busca de respostas inovadoras

Um dos fatores determinantes da perspectiva da ACA sobre o impacto social é uma inquietação constante com a inovação, que é entendida, por um lado, como a oferta de novas respostas às necessidades existentes. Por isso, afirmam que “Um dos principais princípios da associação é a inovação. É fazer algo diferente e também procurar resposta às necessidades”. Por outro lado, a inovação é vista como uma condição necessária para provocar mudanças mais amplas no contexto e no conjunto de condições existentes, sem que esteja dependente de uma resposta às necessidades específicas observadas, como analisado por uma pessoa da equipa: “Para realmente causar um impacto, é necessário não só fazer avaliações de necessidades, mas ir para além também dessas necessidades, ou seja, ter algo inovador. Dar respostas às necessidades é uma etapa fundamental para causar impacto, mas pode acontecer impacto sem estar diretamente a responder a uma determinada necessidade, ou não apenas à necessidade, ou seja, a englobar as necessidades e ainda uma mudança no contexto ou nas circunstâncias”.

A inovação é ainda apontada como um fator necessário à geração de mudança num âmbito particularmente sensível e singular como aquele em que atuam. Para a ACA, mudar, neste contexto, implica gerar valor acrescentado, como assim justificam: “Se nós quisermos fazer alguma mudança, ela terá de ser feita com algo inovador, com algo que crie, acrescente valor ao que se está a fazer. E ainda mais numa área com as características e com a delicadeza que tem o público-alvo da ACA”. A inovação melhora tanto a qualidade da prestação da ACA como a atração da população-alvo, porque “aquilo que é novo, desperta curiosidade nos seres humanos”, despoletando, a partir desse ponto, um processo de mudança em cadeia.

Compreensão dos nexos de causalidade entre efeitos

Há na ACA uma compreensão, em particular, sobre como o comportamento das pessoas da equipa é determinante para a geração de impacto e para uma focalização na geração de mudança, como apontado por uma pessoa entrevistada: “Nós temos em conta a nossa atitude,

e por isso é que tentamos ter aqui uma atitude comum aos profissionais da ACA, porque temos noção que o nosso comportamento pode afetar positivamente ou negativamente - dependendo das atitudes - o acompanhamento e a forma como as pessoas também nos veem". Na base desta sintonia e "harmonização" contínua de comportamentos, está a partilha de valores, que é considerada determinante para uma sintonia na forma de atuar. Esta perspetiva é assim exposta por uma pessoa entrevistada: "Os valores que são a base da ACA - a questão da relação, da proximidade, da escuta do outro, de pensar nas necessidades e pensar nestes projetos inovadores e dar resposta a essas necessidades - são comuns e isso é importante também para harmonizar depois a atuação e a forma como passamos para o exterior, porque eu não sou igual a outra colega, e tenho a minha forma de estar na rua, mas os valores deverão ser comuns, dentro das atitudes".

Este entendimento abarca uma relação causal mais indireta sobre a perceção de outras pessoas da comunidade em relação ao trabalho da ACA, que se torna visível no interesse gerado em novas pessoas que procuram a sua equipa. Uma pessoa da equipa refere como "Pelo facto de chegarem novos contactos ou de uma pessoa chegar acompanhada e dizer "Trouxe este senhor para falar um bocadinho com vocês, para verem como é que vocês podem ajudá-lo", nota-se que temos repercussão e também estamos a influenciar indiretamente outras pessoas".

Uma compreensão dos nexos de causalidade entre a contribuição individual e a mudança social mais ampla que querem gerar é um fator determinante de um pensamento focado no impacto. Por isso, a concretização de uma meta, em termos de resultados específicos de desempenho, não é encarada como o motor principal da ação, mas antes um foco no acompanhamento, que, em última instância, entendem que contribuirá para o cumprimento de objetivos da organização. Uma pessoa entrevistada explicava este entendimento sobre os nexos de causalidade entre efeitos: "Claro que temos preocupações em conseguir cumprir com os objetivos propostos, mas a minha experiência atual é mesmo a preocupação de manter este acompanhamento. Se tivermos esse pensamento e, se continuarmos assim, com essa visão de acompanhamento, e de uma postura correta de criação

de relação, de escutar o outro, aí conseguimos então chegar a esses objetivos que são propostos nos projetos”.

Flexibilidade para introduzir mudanças

A capacidade de adaptação progressiva da intervenção é considerada outra condição da organização essencial para um esforço contínuo de focalização no impacto social. Nos “Quiosques da Saúde”, por exemplo, referem como “Os ajustes foram sendo feitos para responder melhor à comunidade. (...) Acrescentámos a facilidade de acesso e articulação. (...) Ser muito próximo, muito fácil, muito comunitário, isto mantém-se; agora, nós fomos ajustando às comunidades”. Assim, na sequência de uma experiência de terreno consistente, a organização teve a capacidade de introduzir melhorias no projeto ao longo dos anos, quase a “um ritmo de 6 em 6 meses”.

As adaptações dão-se, com relativa flexibilidade e rapidez, não só ao nível dos projetos e dos serviços prestados, mas também dos sistemas e instrumentos de apoio à gestão da mudança. Uma pessoa da equipa da ACA no Funchal ilustra este fator com uma situação concreta do seu trabalho: “Nós temos uma proposta de mudança da Equipa Técnica de Rua, por motivos da diferença das dinâmicas de rua na cidade do Funchal. Isto foi aprovado e está assinado, depois de duas a três semanas. Entretanto, com o que foi acontecendo pelo caminho, acho que até foi rápido. (...) Às vezes, pequenas mudanças em determinadas instituições podem levar 1 ano ou mais. Se nós considerarmos duas ou três semanas, e até tendo em conta o que eu sei que foi acontecendo ao longo dessas semanas, acho um tempo bastante razoável”.

Uma cultura de humanização

A cultura que caracteriza a ACA é apontada como outro fator organizacional decisivo para o desenvolvimento de uma perspetiva coletiva que está centrada na transformação em vários níveis da cadeia de geração de valor social. Esta cultura expressa-se no padrão de comportamento e manifestações características da ACA. Quando, por exemplo, nas dinâmicas de acolhimento aos voluntários da ACA são partilhadas palavras que simbolizam os valores mais importantes para cada pessoa da equipa da ACA, o amor é mencionado

frequentemente, o que é justificado por membros da equipa como um “traço” distintivo: “O amor é um valor que está sempre acima de todos. Acho que é esse o traço diferenciador na equipa da ACA. É que realmente está sempre ali tudo de alma e coração e consegue dar um carinho, criar uma empatia, uma relação com as pessoas completamente diferente”. Este é descrito como um amor “para fazer crescer” e “para dar alguma esperança que essa relação é possível no mundo”, porque acreditam que a escuta atenta e a conversa fazem toda a diferença nas pessoas que contactam. O tratamento não deixa de ser de “igual para igual” e de uma certa “formalidade informal”, que consideram diferenciador. Este valor e atitude não impedem que as pessoas excluídas e vulneráveis tenham recaídas na dependência de substâncias e retrocessos no seu percurso, mas traduzem-se em paciência e numa disponibilidade incondicional dos profissionais da ACA, tal como testemunham: “Todos os dias temos histórias de pessoas que voltaram a cair. Vemos que uma pessoa foi para um centro de desintoxicação, conseguiu sair e, passado algum tempo, volta a cair. Mas os consumos são assim. Não é isso que nos faz querer acompanhá-la menos”.

A relação persistente e de longo prazo que a ACA procura estabelecer não pretende ser uma relação de dependência. Entendem que as pessoas em situação de sem-abrigo, ou mesmo pessoas de outros públicos-alvo, estão “habituidadas a que desistam delas” e que “percam a paciência” por lhes terem sido dadas “oportunidades demais”, pelo que, na ACA, “a porta está sempre aberta”. À ACA, chegam pessoas que já viram muitas outras portas fecharem-se após retrocessos sucessivos, mas também há casos em que as pessoas decidem interromper a relação com a ACA e passam para outra gestora de caso e outra associação “apenas porque, ou não está a existir a capacidade de comunicar ao nível que a pessoa quer, ou as pessoas vão-se dirigindo às que conseguem dar a resposta que mais lhe agrada ou que mais lhes convém”, o que é visto como algo muito natural e compreensível neste âmbito.

A colaboração interinstitucional

No dia-a-dia da ACA, na cidade de Lisboa, dá-se uma articulação quotidiana muito ágil com as instituições que trabalham no apoio às pessoas em situação de solidão e exclusão. Nesta dinâmica, como explicam, “Existem reuniões de casos com todas as associações, existe uma ligação muito próxima com a Santa Casa da Misericórdia, que é uma instituição fulcral nos

apoios que são concedidos, e existe também este pensamento de trabalho em conjunto para a melhoria da condição de vida das pessoas. Por exemplo, se chegou aqui uma pessoa x, y e z, precisa disto e daquilo, há uma articulação gigante”.

Mesmo sendo uma dimensão muito superior à do Funchal, onde a ACA também intervém, as pessoas que trabalham na cidade de Lisboa conhecem-se bem, especialmente graças à existência do NPISA e da iniciativa da Santa Casa da Misericórdia de Lisboa em promover o conhecimento entre as pessoas que trabalham nesta área, para facilitar a articulação.

Outra condição determinante gera-se pela participação da ACA nos grupos de trabalho das Juntas de Freguesia, como explicado durante uma entrevista. “Por exemplo, o Quiosque de Arroios começou por ser um Quiosque para pessoas idosas. No entanto, mais de metade das pessoas que atendemos são pessoas em situação de sem-abrigo, trabalhadoras do sexo, pessoas LGBT, imigrantes de vários países, como Bangladesh, Nepal. Ao sabermos que há outros grupos, freguesias e Centros de Saúde que atendem especificamente estas pessoas, começámos a articular com eles, a ir a outro tipo de reuniões, colaborar com outro tipo de projetos, dos quais não tínhamos pensado no início. Agora, estamos aqui inseridos no Plano de Desenvolvimento Local de Arroios e, porque acabámos por entrar na Comissão Social de Freguesia, a partir daí, nos grupos de trabalho, o trabalho desenvolveu-se.”

Esta dinâmica promove o conhecimento mútuo, fortalece o estabelecimento de uma comunicação constante e gera aprendizagens enriquecedoras e facilitadoras da articulação quotidiana entre as instituições. O conhecimento mútuo e a facilidade de articulação agilizam especialmente o encaminhamento permanente das pessoas que sinalizam, porque, em função de cada caso, já sabem para que técnico encaminhar: “Aí, nós já sabemos com quem é que vamos articular. Portanto, também nos facilita muito o trabalho, pelo facto de já sabermos que para este problema específico, aquela instituição resolve.”

5.2.7. Avaliação e gestão do impacto social

Nível de aplicação de práticas de avaliação de impacto social

A ACA já tinha realizado, até este momento, com o apoio do Programa Impacto Social, como descrito anteriormente, uma avaliação de impacto social do projeto "Quiosque da Saúde" com base na metodologia *SROI*. Não obstante as aprendizagens geradas com esta experiência inicial, que contribuiu para uma maior consciência dos efeitos do projeto, consideraram ter sido na altura uma experiência prematura, já que alguns dos projetos "só agora é que começam a ganhar algum tipo de consistência para nós podermos eventualmente avaliar", como explicado por uma pessoa entrevistada.

Entre os aspetos que consideram necessário avaliar, incluem as indicações que são dadas pelos resultados dos primeiros anos. Por exemplo, começam a ver que, no projeto "Cacifos Solidários", as pessoas acompanhadas "têm, em termos numéricos, uma intervenção maior, ou seja, têm mais acompanhamento, têm mais serviços prestados (...) que as que não têm cacifo", o que representa um indicador de interesse sobre o papel de "facilitador ativo" desempenhado pela ACA. Como explicam, esta tendência dá pistas importantes que importaria estudar e que poderão ser determinantes para a evolução dos serviços prestados pela ACA. Nesse sentido, assim explicava uma pessoa entrevistada: "A pessoa, no momento em que tem um espaço seu, isto também a ajuda a estruturar mentalmente. Agora, isto precisava de ser melhor estudado (...). Só recentemente é que começámos a ter resultados suficientes para dizer "Existe aqui uma coisa diferente, claramente é diferente". Se calhar, em vez de estarmos a investir em tantas Equipas de Rua sem cacifos, devíamos investir mais nas pessoas com cacifos, mas isso requer avaliação já mais avançada. Os Quiosques da Saúde também: em termos económicos, quanto é que pode estar a poupar ao SNS?". Não tem sido possível à ACA realizar esta análise por constrangimentos de tempo e de recursos, apesar de ser considerada essencial para retroalimentar a definição da mudança esperada e para ajustar o modelo de funcionamento dos projetos e a atuação, incluindo a ação de influência no seio de espaços de articulação com outras entidades.

No caso dos "Quiosques da Saúde", expunha desta forma uma pessoa entrevistada qual seria o cenário ideal para a realização de um processo robusto de avaliação e gestão do

impacto: “Nós já testámos aquele funcionamento todos os dias, meios-dias, em local a, b, ou c. Portanto, já percebemos que, à partida, funciona, embora sempre com recursos limitados. O mínimo ideal era ter um piloto de 20 Quiosques numa cidade, ou numa zona, como Lisboa, perceber o que se quer medir, trabalhar nesses três anos, fazendo correções ao longo desses três anos, e no fim dizer: estes são os resultados, este é o impacto ocorrido, interessa realmente haver uma rede deste projeto, ou não interessa, ou o que é que se pode melhorar eventualmente”.

Sendo a intervenção na Madeira ainda muito recente, consideravam prematuro realizar qualquer análise do impacto gerado, pois, segundo mencionado numa entrevista: “Ainda falta algum tempo de intervenção para nós conseguirmos perceber o que é que está a falhar e o que é que podemos melhorar”. A monitorização dos dados que recolhem, nomeadamente de acompanhamentos, permitem identificar os “desvios ou problemas” e permitiram, por exemplo, perceber que a rede de “Cacifos Solidários” é ainda pequena para a dimensão das pessoas que se encontram em situação de sem-abrigo, como explicado durante uma entrevista: “Nós precisamos de mais cacifos para dar respostas, porque temos sempre pessoas em espera”.

A monitorização de dados realizada, embora fosse um dos pontos identificados a melhorar, é considerada de vital importância pela coordenação geral: “É melhor melhorar a monitorização porque isto vai-me permitir melhor informação para melhor decidir”.

Protagonistas principais

O contributo principal para as tarefas de definição, implementação, monitorização e avaliação do impacto desejado é dado pelos níveis superiores da hierarquia, nomeadamente pelas pessoas com responsabilidades de coordenação, que são referências centrais na estrutura da organização para a definição e implementação. Os técnicos participam e contribuem para este processo, mas assumem menor protagonismo ou adotam uma posição de recetores implementadores da visão.

As tarefas de recolha de dados, análise e relato, por exemplo, são lideradas pelas funções de coordenação e apoiadas por toda a equipa, como explicado por uma pessoa com

responsabilidades de coordenação durante uma entrevista: “Cada um é responsável por fazer os relatórios. Cada um sabe o que é que tem que fazer porque isso faz parte do nosso processo de atuação. Fazemos uma atividade, registamos. Fazemos algum tipo de articulação, vamos registrando”.

Instrumentos e meios

Os principais meios empregues quotidianamente para a monitorização e avaliação são compostos por instrumentos de registo de dados totalmente informatizados e de acesso remoto, relatórios de atividade e relatórios mensais de cada projeto por área (por exemplo, da evolução dos indicadores financeiros do projeto “Quiosque da Saúde”), que são realizados pelas pessoas responsáveis pela respetiva coordenação, sendo seguidos de reuniões de análise e tomada de decisão. Trata-se de uma monitorização ágil, que permite um seguimento pragmático e uma tomada de decisão célere sobre eventuais medidas corretivas.

Indicadores principais

A definição de indicadores da mudança gerada pela ACA nas pessoas acompanhadas está estreitamente ligada à natureza dos seus públicos-alvo e do modelo de intervenção. Para a ACA, a saída de uma pessoa em situação de sem-abrigo da rua ou o seu encaminhamento para uma estrutura de alojamento não são necessariamente os indicadores de resultados de curto prazo, mas antes “os resultados finais de um processo”. O processo de “chegada a uma vida melhor” dificilmente é linear e previsível. Não obstante os desafios que levanta à própria intervenção, esta imprevisibilidade é considerada natural e integrada na abordagem da organização.

O que medem são indicadores que dão uma certa indicação do impacto que estão a gerar, nomeadamente, de casos atendidos. Como não intervêm em todo o processo de evolução das pessoas, porque podem deixar de as acompanhar por diversas razões, é muito difícil saber, em cada momento, a situação de cada pessoa que acompanharam, e é difícil também conhecer a mudança a longo prazo produzida em cada indivíduo. O que podem medir é sobretudo onde a organização está em termos de esforço em contribuir para esse impacto, nomeadamente em termos de contribuição para a mudança desejada por cada pessoa. Como

referem, “Nós não conseguimos dizer: até ao fim deste ano vamos conseguir tirar estas pessoas da rua. Portanto, o nosso indicador nunca será o número de pessoas que tiramos da rua, nem o número de pessoas que conseguimos ajudar, mas é mais de acompanhamento”. O que efetivamente podem medir é o número de “diligências” realizadas em benefício de cada pessoa acompanhada, pelo que exemplificam com uma questão que está efetivamente ao alcance da ACA responder: “Ou seja, por aquela pessoa, o que é que nós realmente fizemos? Estivemos aquele dia a conversar sobre serviços? Isto, nós conseguimos medir”.

A ACA monitoriza o número de acompanhamentos, mas há uma compreensão da dificuldade e complexidade em estabelecer um nexo de causalidade entre o apoio prestado e uma mudança geral consistente no seu processo de reabilitação, tratamento e integração, e, em particular, da sua condição psicológica, pois, não obstante a regularidade do acompanhamento, a resposta e evolução de cada pessoa é imprevisível e depende de múltiplos fatores. De acordo com uma pessoa entrevistada, após alguns progressos, a pessoa pode retroceder novamente se esse não for o momento oportuno para um novo avanço, como explicam: “Nós até conseguimos ter alguns avanços em determinados aspetos da vida de uma pessoa, que compreende e sabe tudo muito bem, mas depois chega-se a um ponto em que não está ainda preparada, e então existe um retrocesso”.

Também eram monitorizados neste período tanto o número de “novos casos” como os casos “fechados”, entendidos como os casos que deixaram de acompanhar por diferentes motivos: “Os casos fechados não quer dizer que sejam todos sucessos, porque temos situações de pessoas que conseguem mudar a sua situação, por diferentes razões, e outras que deixam de aparecer, mudam de sítio, perdemos o contacto”.

Recolha de dados

É responsabilidade de todos os membros da equipa registar informação em permanência sobre as pessoas abrangidas pelos seus projetos, mediante preenchimento de formulários informatizados que foram desenhados especialmente pela ACA e estão “em permanente adequação às situações que vão surgindo”. São registados dados das pessoas em situação de sem-abrigo, dos encaminhamentos e acompanhamentos a outros serviços e de quantas

peças foram contactadas, bem como informações qualitativas sobre acontecimentos específicos.

No caso, por exemplo, dos “Quiosques da Saúde”, também são inquiridas as pessoas que recorrem a esta estrutura mediante a aplicação, no final do ano, de questionários de satisfação, para conhecer o que lhes “agrada” mais ou menos, e o que gostariam de ver mudado no projeto, sendo depois feita cada ano uma reflexão e balanço pela equipa do projeto.

Apesar de não estar definido um indicador de resultados relativamente ao trabalho de informação e de sensibilização sobre os desafios encontrados pelos seus grupos-alvo, nomeadamente junto da população, e especialmente através das pessoas que prestam voluntariado na ACA, e de outras organizações do setor, a ACA também monitoriza dados sobre todas as atividades realizadas neste âmbito e a população abrangida.

Análise de resultados

Graças ao registo contínuo de dados e à informatização de informação, o processamento e análise de dados é uma tarefa partilhada entre técnicos e coordenadores, sendo a consolidação assumida pelas pessoas com responsabilidade de coordenação de projetos e áreas e pela coordenação geral: “Nós temos reuniões mensais, bimensais, e nessas alturas vamos olhando para o que está a acontecer”. Tal análise é possível, porque, como explicam, “Fazemos todo o tipo de registos. Registamos mesmo tudo. Com as plataformas é muito mais fácil depois retirar os números. Não é difícil, porque mantemos o trabalho sempre organizado ao longo do ano e ao longo do tempo. Fazemos relatórios mensais e sabemos exatamente o que nós fizemos naquele mês, fizemos no trimestre, no semestre e no ano”.

Na perspetiva da coordenação do projeto “Quiosque da Saúde”, o registo contínuo de dados e o seu processamento e análise regulares facilitam a sua leitura em qualquer momento e dão indicações atempadas sobre a evolução dos resultados, o que reforça o conhecimento que detêm da evolução do projeto: “Ao mesmo tempo que vamos fazendo os relatórios mensais, vão surgindo automaticamente os *outputs* anuais, ou seja, já tenho o trabalho facilitado para quando chegar o fim do ano, ou qualquer altura do ano. Por exemplo,

se agora me perguntassem pelos atendimentos até Abril deste ano, por exemplo, eu sei responder. Ou como é que o projeto tem decorrido, ou o que é que tem corrido bem e o que é que tem corrido mal, porque já tenho isso automaticamente”.

Os dados recolhidos em permanência são uma ferramenta útil não só para uma prestação de contas consistente aos financiadores, mas especialmente para a coordenação dos projetos. Os dados fornecem pistas que a organização procura interpretar. “É por isso que nós temos os dados (...) Nós temos que perceber sempre o porquê”, afirma uma pessoa entrevistada. Saber, por exemplo, o acréscimo de pessoas que passaram a recorrer aos “Quiosques da Saúde” em determinado dia da semana relativamente ao mês anterior, ou a variação da taxa de ocupação dos “Cacifos Solidários” ao longo do ano, dá indicações úteis não só para a integração de diversos fatores na gestão dos projetos, mas também para a gestão estratégica de médio e longo prazo, nomeadamente para a expansão ou adaptação dos projetos. Este era o nível de esforço habitual da coordenação de um projeto: “Todos os meses, tenho que fazer um relatório de cada Quiosque, e às vezes relatórios intermédios, e faço relatórios anuais. Para isso, eu prefiro estar em constante contacto com todos os dados. Todos os dias, eu vejo, por exemplo, se um Quiosque está a ter menos afluência por mês, o que é que se está a passar? Mas só vendo com regularidade e estando atenta é que eu consigo perceber. Não posso estar à espera que chegue o fim do mês”.

Apesar das lacunas e áreas de melhoria no sistema da ACA, mesmo um sistema de reporte mais artesanal é considerado fundamental para gerar informação que apoie a gestão. Nas palavras dos próprios, poderá haver “um reporte da área que não cruza dados, mas, pelo menos, sei que consigo fazer alguma análise. (...) Tal como a monitorização financeira, a parte de monitorização de atividade é extremamente importante”.

Comunicação de resultados

No âmbito da parceria com a Câmara Municipal do Funchal, por exemplo, a ACA apresenta relatórios mensais. Trata-se de um relatório qualitativo e quantitativo, que contém “informação geral das pessoas em situação de sem-abrigo - quantos acompanhamentos aos serviços nós fizemos, quantas pessoas contactámos. São dados gerais e depois alguma situação mais específica que tenha acontecido”. Estes relatórios incluem, assim, também

análises sobre o contexto e dificuldades encontradas, nomeadamente, no encaminhamento das pessoas acompanhadas para outros serviços da comunidade, o que promove a sensibilização e a colaboração interinstitucional na busca de soluções efetivas perante cada desafio encontrado e para aprofundar a articulação de novas respostas sociais.

Para tal, a comunicação procura acompanhar e refletir as mudanças de curto prazo que são observadas, pelo menos a um ritmo mensal: “Tudo o que acharmos pertinente, nós colocamos. (...) Por exemplo, em Arroios, onde eu estou mais neste momento, noto mudanças; claramente. E é isso que eu todos os meses digo; não é anualmente, mas todos os meses eu relato essas mudanças”.

A análise decorrente do processo de construção dos relatórios mensais dos projetos é um apoio fundamental à monitorização contínua dos resultados e à avaliação anual, que fica facilitada graças a este trabalho e à existência destes relatórios. A regularidade das tarefas de monitorização, avaliação e relato sobre os resultados também apoia de forma significativa o planeamento de atividades no final do ano, a consolidação do planeamento operacional e a análise comparativa de apoio à tomada de decisões estratégicas de longo prazo. As diferentes tarefas de avaliação, análise e planeamento são feitas em colaboração entre os profissionais da ACA e a Direção, e os seus documentos de suporte e produtos são analisados em assembleia geral anual com os sócios. Deste ciclo de avaliação e planeamento saem reflexões e deliberações que reforçam o compromisso da organização com a transformação social desejada e marcam o nível de ambição na expansão da intervenção. Por exemplo, a necessidade de reforçar esforços para tornar efetiva uma ampliação da rede de “Cacifos Solidários” na cidade de Lisboa foi um dos compromissos da organização que saíram reforçados da assembleia geral realizada durante o período em que decorreu esta investigação.

Aprendizagem organizacional e revisão

Em todos os relatórios da organização, quer se trate de um relatório diário, de turno, de saída de uma pessoa dos “Cacifos Solidários”, ou um relatório mensal, é sempre registada pelos profissionais a sua vivência quotidiana em diferentes situações. Estes relatórios refletem aprendizagens que, tanto são consideradas para revisão e melhoria contínua das práticas,

como para a construção e revisão das orientações da organização, nomeadamente, no âmbito dos manuais de procedimentos.

As aprendizagens geradas no quadro da monitorização e avaliação regular dos projetos e as propostas de mudança de natureza mais estratégica são levadas às instâncias máximas de decisão da organização, tal como descrito durante uma entrevista: "Normalmente, há uma reflexão, depois uma apresentação da necessidade de mudar (...) no momento em que foram entregues os relatórios finais e feita a assembleia geral e apresentados resultados, foi o momento de apresentar necessidades de mudança (...) Há outras mudanças que são mais operativas e mais céleres".

Atribuição do impacto

Na ACA, há um entendimento sobre a grande dificuldade em delimitar a contribuição da organização para a mudança de vida das pessoas abrangidas pelos seus projetos, nomeadamente, das pessoas em situação de sem-abrigo, que ora podem “sair da rua”, passar a uma etapa de maior autonomia, ou passar a estar em contacto com outra instituição, ou mesmo ter uma recaída na dependência de substâncias e retomarem depois, novamente, o acompanhamento pela ACA, pelo que é muito difícil balizar esse contributo. Acresce o facto de não considerarem a saída da rua um indicador de sucesso aplicável a esta população, mas de entenderem como igualmente um sucesso outras mudanças no comportamento e no percurso das pessoas, como explicado por uma pessoa entrevistada: “Se pusermos as coisas no “saiu da rua ou não”, para nós a mudança não é feita apenas com esse indicador. Muitas vezes, ter o Cacifo é um passo em frente e ter ido tratar do cartão do cidadão logo no dia a seguir é um sucesso, ou retomar o contacto com a família, decidir que hoje não vou para debaixo da ponte porque não quero ir consumir”.

Apesar da dificuldade de delimitar onde termina o impacto gerado pela organização em cada pessoa acompanhada e de conhecer a sua atribuição no conjunto de atores que contribuem para a mudança, a ACA crê que todo o conjunto de relações que estabelecem transformam efetivamente a vida das pessoas. Mesmo que ocorram recaídas na dependência de substâncias, acreditam que deixam marcas nas pessoas que poderão ter efeitos a mais longo prazo. Nesse sentido, creem que “O processo a seguir não vai ser o mesmo. Pode haver

10 recaídas. Isso vai dificultar o processo, mas a experiência para trás vai ter sempre um impacto positivo”. Por isso, consideram-se um contributo e facilitadores da mudança operada por cada pessoa, mas não os responsáveis pelos casos que possam ser considerados de sucesso: “Nós não tirámos nenhuma pessoa da rua. Nós ajudámos para que isso acontecesse, porque o processo não é nosso, é da pessoa. Portanto, também não podemos ver os sucessos como nossos, são das pessoas. Nós nunca dizemos com quantas pessoas nós tivemos sucesso. Nós dizemos quantas pessoas com quem já trabalhámos, quantas pessoas já passaram por nós”.

5.2.8. Natureza do impacto social gerado

Adesão ao serviço prestado

O acompanhamento prestado pelas equipas da ACA - o apoio psicossocial, encaminhamento para outros serviços, apoio à reorganização pessoal -, impulsiona o início de um processo de integração social das pessoas beneficiárias na comunidade, o qual é sustentado pela organização, em colaboração com outras entidades. O primeiro resultado significativo na cadeia de efeitos gerados pelo apoio prestado reside na própria decisão da pessoa em aderir ao serviço prestado e deixar-se acompanhar pelos técnicos. Em muitos casos, essa mudança começa ainda previamente ao início de uma relação direta com os técnicos da ACA quando a pessoa toma uma decisão interior e decide dar um novo passo e manifesta-se no contacto inicial, muitas vezes estimulado pelo testemunho de outras pessoas que foram acompanhadas pela ACA. Por isso, esta é uma situação recorrente, como descrito por uma pessoa entrevistada: “A maioria das pessoas que chega aos horários de atendimento dizem: “Foi o senhor não sei das quantas que mandou para cá, que já teve um Cacifo, que deixou de ter ou que ainda tem, mas que recomendou: “Olha, vai lá que podem te ajudar””.

Melhoria das condições de vida e mudança no *status quo*

A ACA associa o impacto gerado com a contribuição da sua atuação a mudanças concretas na situação em que se encontram as pessoas vulneráveis que apoiam no seu percurso, não obstante a complexidade e imprevisibilidade dessa trajetória. São exemplo dessas mudanças

a adesão ao serviço prestado e aos encaminhamentos propostos para outras entidades da rede local e usufruto dos serviços da comunidade, bem como as mudanças no comportamento das pessoas, nomeadamente na sua reorganização pessoal rumo à reconstrução de projetos de vida.

As mudanças operadas nas pessoas, são, em parte, decorrentes dos modos de pensar e fazer instalados na comunidade. Ao intervir diretamente sobre o *status quo* das pessoas e exercer influência junto do conjunto de entidades que servem a mesma população-alvo, a organização desencadeia uma série de outras mudanças, não só na trajetória das pessoas afetadas, mas também no sistema de atores que apoiam esta população.

Boas práticas e modelos para o setor

A mudança no sistema de atores ocorre, primordialmente, ao nível da abordagem e práticas das entidades com as quais a organização coopera e como consequência da sua ação de sensibilização e influência no espaço público. Um exemplo concreto de mudança impulsionada pela ACA deu-se na Madeira, como referido acima, com o desbloqueio dos processos de realização gratuita do cartão de cidadão e de atribuição do RSI às pessoas em situação de sem-abrigo e de insuficiência económica e que estavam privadas deste direito. Graças ao conjunto de ações desencadeadas, ao longo de vários meses - "entre cartas à Direção da Segurança Social, reclamações *in loco*, reuniões", finalmente, "a Segurança Social reconheceu que não estava a cumprir o que devia e que aceitava as nossas sugestões". Esta ação persistente de defesa do cumprimento de direitos das pessoas em situação de sem-abrigo contribuiu para a concretização de uma mudança nas práticas de uma entidade da comunidade, reforçou o potencial de eficácia da intervenção de outras organizações, pois "neste momento, até as outras organizações estão a usar o nosso modelo para aplicar aquela norma", para além de ter gerado uma mudança tangível e significativa na situação deste grupo vulnerável e excluído: "Hoje, estamos a fazer aquilo, porque há 20 anos, as organizações, lá, não fazem".

Reputação positiva

Outro dos efeitos mais indiretos percebidos pela ACA é a reputação positiva alcançada pelo apoio prestado pela sua equipa técnica. Este reconhecimento atrai não só novas pessoas beneficiárias aos diversos projetos e fortalece a adesão geral das pessoas abrangidas, mas também o interesse de outros profissionais ou entidades que também atendem a população acompanhada pela ACA. Por exemplo, “As pessoas que vão aos Quiosques depois também falam nos Centros de Saúde que, por exemplo, afinal andam a medir a tensão. E já tivemos médicos a visitar o Quiosque porque ouviram falar pelos utentes”, exemplifica uma pessoa entrevistada.

Analisado o enfoque no impacto social da ACA, importa agora explorar a emergência de uma orientação para o impacto.

5.3. A orientação organizacional para a geração de impacto social

A terceira secção explora a perceção dos atores organizacionais sobre uma orientação da organização para a geração de impacto social, apresentando a noção de orientação organizacional para o impacto social que está implícita no discurso e prática da organização, o estágio de desenvolvimento e a fonte desta orientação organizacional na ACA.

5.3.1. Noção de orientação organizacional para o impacto social

Uma cultura organizacional que cria sintonização interna para a geração de impacto

Na ACA, está patente na reflexão e no discurso da organização uma perspetiva sobre a importância da conversa, como expressão de humanização das relações sociais, e uma intenção de, através dela e das iniciativas que resultam do diálogo com as pessoas abrangidas, gerar efeitos positivos, não só nas pessoas excluídas e vulneráveis que apoiam, mas em todas as pessoas com quem interagem quotidianamente e que contribuem para o desenvolvimento de respostas às necessidades das pessoas mais excluídas e vulneráveis, assim transformando a sociedade.

Este entendimento sobre uma relação causal entre, por um lado, a intenção de mudança e o comportamento dos membros da organização e, por outro, a realização da transformação social almejada, expressa-se através de um conjunto de crenças, normas de conduta e formas de intervenção que aplicam às diferentes situações do quotidiano, tanto na relação com as pessoas em situação de sem-abrigo, como no diálogo com outras organizações, com entidades que prestam outros serviços ou com entidades parceiras e financiadores.

Uma pessoa entrevistada ilustrava deste modo a tradução ao quotidiano de uma cultura organizacional focada no impacto e de uma intenção de gerar efeitos sobre o sistema de atores: “A ACA tem uma cultura muito grande. Até mesmo no próprio acolhimento das pessoas que fazemos, tentamos passar essa cultura, em que o lema da ACA é "porque quando conversamos somos mais humanos", e penso que temos uma perspetiva e uma intenção sistémica, porque fazemo-lo a qualquer nível, seja eu aqui no *backstage* a falar com as empresas a quem vamos pedir financiamentos, ou o [colega] nas relações institucionais, ou a [colega] na rua a falar com as pessoas em situação de sem-abrigo ou com os serviços; ou a enfermeira e a médica nos Quiosques quando estão a atender as pessoas. Portanto, a forma como nós comunicamos e o que estamos a comunicar tem uma intenção sempre independentemente do público-alvo com quem estamos a trabalhar”.

5.3.2. Estádio de desenvolvimento

Uma orientação em constante desenvolvimento

O alinhamento das pessoas que integram a equipa da ACA em torno de uma visão de impacto não é perfeito e está em constante atualização dinâmica. Por um lado, a rotatividade de profissionais, que foi particularmente acentuada neste período, provoca uma certa instabilidade no grupo, que, com a chegada de novos elementos, se mobiliza para a sua indução e para renovar o alinhamento coletivo. Por outro lado, a especialização e dedicação quase exclusiva de alguns profissionais a um projeto e âmbito de atuação específicos, como pode ocorrer no caso dos “Quiosques da Saúde”, gera uma relativa fragmentação de

conhecimento e o risco de desenvolvimento de uma perspectiva mais parcelar, tal como enfatizado durante uma entrevista em relação a um projeto emblemático da ACA - “Nem todas as pessoas intervêm naquele projeto. A noção que têm do projeto é diferente”, o que suscita em permanência um esforço de acolhimento dos novos profissionais, de transmissão, qualificação e supervisão das práticas de trabalho no decorrer da atuação, bem como um diálogo interno contínuo.

5.3.3. Fonte da orientação organizacional para o impacto social

Identidade, experiência e aprendizagem acumulada

A orientação da ACA para a mudança social emerge da identidade da organização e é reanimada na organização com a acumulação de experiência e aprendizagens.

A visão e intenção de mudança social que está na génese da criação da ACA, e que a organização reafirma perante as necessidades que vai identificando no contexto e para as quais procura respostas inovadoras, é vista como estando inserta nas pessoas que integram a organização. Como enfatizam, "Há esta intenção, ou somos confrontados com essa necessidade, sendo que isto já é inerente a nós. Nós não estamos a querer mudar só porque sim (...) mas a intenção de mudança está no nosso ADN". Esta intenção de mudança rumo a uma visão geral e a forma como a ACA a materializa é transmitida e reforçada continuamente entre os profissionais.

Os códigos e crenças partilhados entre as pessoas da equipa, que se traduzem numa “forma de estar comum”, são vistos como emanando sobretudo da experiência acumulada pela organização, que é transmitida de forma muito vinculada durante o processo de integração de novos profissionais na organização, como exposto por uma pessoa entrevistada: “É uma informação que vem de quem já cá está e da aprendizagem que é passada, ou seja, é passada informação dos projetos e a forma de atuar. É passada sempre aqui uma experiência anterior, informações, documentos, e depois, claro que a pessoa também tem que se identificar com todo esse trabalho, mas acima de tudo é uma transmissão, uma passagem de informação, uma

formação, uma integração. As pessoas já trazem uma bagagem e depois também percebem a forma de atuar. Não é algo que seja imposto, mas vai sendo partilhado de uma forma fluida."

A orientação que surge com a experiência acumulada pela organização ao longo do tempo, também se expande com a experiência acumulada ao longo da trajetória profissional de cada novo membro da organização. Na ACA, quando os profissionais são integrados, após um processo de seleção exigente, que garanta a máxima afinidade possível com os valores e a visão e uma resposta às necessidades da ACA, trazem já uma experiência e aprendizagens de outras vivências em contextos similares que se combinam com as perspectivas da organização. Neste sentido, após um período de 2 meses de trabalho na ACA, uma pessoa da equipa expressava o seu entendimento sobre a abordagem da ACA em plena sintonia com as definições organizacionais e com as perspectivas de outros profissionais. Esta concordância de definições ocorre como resultado de uma congregação entre a experiência anterior e aquilo que é interpretado e vivenciado já no decorrer do exercício das funções na organização, como testemunhado por uma pessoa entrevistada: "A minha visão sobre as coisas é também da minha experiência anterior, mas claro que aqui o trabalho na ACA também é bastante importante porque cada entidade tem a sua visão e a sua forma de atuar. É um misto entre a minha experiência profissional em complemento com a atuação da ACA".

A orientação para o impacto que emerge na organização é determinada por um conjunto de condições organizacionais peculiares que agora se elencam.

5.4. Condições organizacionais determinantes para o desenvolvimento de uma orientação para o impacto social

Nesta quarta secção apresentam-se as condições organizacionais determinantes para o desenvolvimento de uma orientação para o impacto social que foram evidenciadas pela ACA, as quais se inserem, neste caso, concretamente, nas categorias de governação e liderança, recursos humanos, recursos e infraestrutura física, coordenação interfuncional, processos e procedimentos, e cultura organizacional.

5.4.1. Governação e liderança

Motivação, comprometimento e influência da liderança

Estando a coordenação geral e liderança da organização centrada na mesma pessoa que empreendeu a iniciativa inicial que deu origem à ACA, há uma percepção da existência de uma ligação “umbilical” à origem e propósito da organização, não obstante a sua evolução pessoal, junto com a organização, através da acumulação de experiência e de competências. As demais pessoas da equipa reconhecem a sua liderança, como explicam: “É uma pessoa que tem uma visão diferente das coisas, um conhecimento profundo, não só do contexto, mas também do projeto”. E reconhecem que a sua atitude de abertura à análise de cada situação influencia a forma de ser, de estar e de fazer de outras pessoas da organização: “De certa forma, indireta ou diretamente, acho que vai influenciar os outros trabalhadores, até por nos fazer ver as coisas de outra forma, e não ver apenas só de uma perspetiva”.

Na perspetiva da própria coordenação geral, a sua influência expressa-se através de uma ação proativa de condução estratégica da organização e desenvolvimento de respostas inovadoras, mas também de uma liderança na animação e mobilização geral da organização: “Eu não tenho um papel tão ativo em detalhes, mas sim naquilo que é a visão estratégica e desenvolvimento, que é o meu papel, e liderança numa perspetiva mais positiva e geral”.

Esta abordagem da coordenação geral, ao adotar uma perspetiva ampla à condução da organização, e procurando “resolver os problemas de longo prazo”, marca o ritmo das definições da organização, “seja por escrito ou em reunião”, e marca a adesão a uma visão de futuro, em torno da qual considera que “a maior parte das pessoas está alinhada”. Para tal, formula uma proposta de rumo para a liderança e para a organização como um todo – a aquisição dessa capacidade de tomada de decisão, e pôs em marcha iniciativas para a criação das competências individuais necessárias: “Temos de ser capazes de tomar mais decisões a médio prazo. (...) A mentoria, por exemplo, faz parte desta estratégia.”

5.4.2. Recursos humanos

Dimensão e disponibilidade da equipa

A dimensão da equipa e a sua disponibilidade para as diversas funções e áreas da organização são considerados fatores determinantes para o desenvolvimento de uma orientação organizacional. Em particular, as mudanças na vida dos profissionais (por gravidez e doença, por exemplo) ou as mudanças de composição da equipa (por termo de contratos ou recrutamento de novas pessoas, por exemplo) afetam os processos de alinhamento interno. Quando há uma redução da equipa, como referem, "É aqui onde, muitas vezes, se perde a capacidade de passar de uma forma sistemática e positiva e fazer um trabalho interno com elas, já que deveriam ser participantes neste processo". Para além disso, quando a equipa se reduz por estes vários motivos, os profissionais centram-se na atividade principal - o atendimento e acompanhamento das pessoas -, e menos no trabalho interno de suporte e de sintonização. Como refere uma pessoa entrevistada, "Aí, o foco é na atividade principal, não é tanto nas bases. Isso requer permanência", enfatizando a necessidade de estabilidade na equipa para que seja possível sustentar uma ação interna constante de alinhamento.

Perante uma redução temporária da equipa, ocorrida durante o período desta investigação, decorrente da saída de duas pessoas, a organização refletia sobre o equilíbrio que precisaria de manter, entre o número de pessoas dedicadas à "intervenção principal" e dedicadas à "área de suporte", assumindo a importância de reforçar esta última. A par com uma manutenção de esforço na área da inovação social, consolidando novas respostas sociais em desenvolvimento (tal como a "Habitação Partilhada", implementada posteriormente a esta investigação), porque entendem que é onde a organização "não pode encolher, só pontualmente", era entendimento da ACA que a organização teria de investir também na área de suporte e "parar de investir na área de intervenção principal", para garantir um funcionamento efetivo e o próprio desenvolvimento dos projetos. A liderança da organização tem uma perspetiva da consolidação da organização assente no fortalecimento na área da inovação e na área de suporte, o que entendem ser uma perspetiva eventualmente pouco comum: "Eu sei que isto parece um pouco absurdo. É exatamente o contrário das práticas correntes. Estamos com falta de recursos, vamos contratar enfermeiros, psicólogos... Mas, nós estamos com falta de recursos é naquilo que irá sustentar estas contratações".

As dinâmicas de alinhamento interno, em particular entre as pessoas que integram as equipas dos projetos, são diferentes e enfrentam diversos desafios, tanto decorrentes da redução temporária da equipa vivida neste período, como do ritmo de evolução de cada projeto. Como explicam, “No projeto “Quiosque da Saúde” - um sistema mais complexo em que nós, de 6 em 6 meses, quase temos novas definições-, não estamos a ser capazes a tempo de as passar às pessoas diretamente relacionadas com o projeto. Essa passagem não acontece, existe falta de recursos, não é possível estar a retirar as pessoas tantas vezes do funcionamento do projeto para vir para casa falar sobre o projeto, embora isso deveria mesmo acontecer.” Para a ACA, o ideal para estes processos de alinhamento serem efetivos seria: (...) serem elas a participar no processo, não é só elas a receber informação (...) redefinir com elas os objetivos do projeto e o próprio funcionamento do projeto, em vez de ser apenas a coordenação a fazê-lo”.

5.4.3. Recursos e infraestrutura física

Instalações e equipamentos, redes e sistemas informáticos

O investimento feito pela ACA em tecnologias e em sistemas de informação e gestão é uma mais-valia para a otimização do trabalho, acelerando a comunicação interna e reduzindo o tempo gasto em atividades de apoio, e para a socialização de informação, ao automatizar a passagem e acesso à informação. "O trabalho em *cloud* permite-nos aceder em qualquer lado e permite-nos a todos ter acesso à mesma informação.", referia uma pessoa entrevistada.

Adicionalmente, a digitalização de cerca de 95% da informação e documentação e a lógica aplicada à categorização da informação e ao acesso por projetos e funções, garante que a informação disponível é a mais adequada e relevante para cada profissional e membro dos órgãos sociais. Assim, como explicam, fica salvaguardada a privacidade, nomeadamente, dos dados das pessoas acompanhadas pela ACA: “Os casos, se for necessário, articulo com quem tenho que articular. Mas é sempre no sentido de proteger as pessoas. (...) E até nas reuniões de grupos de trabalhos que temos nas Juntas de Freguesia, só os técnicos é que estão presentes”.

O facto de os técnicos disporem de meios robustos que facilitam o acesso, registo e gestão de informação em permanência a partir dos computadores, *tablets* ou telemóveis, é um fator determinante e diferenciador, porque oferece a flexibilidade de trabalharem na rua e estarem ligados continuamente, para além de poderem combinar a intervenção com todo o trabalho de apoio e de natureza mais administrativa sem depender do tempo de trabalho em escritório. Assim são descritos por uma pessoa da equipa os meios básicos disponíveis: "Tenho sempre acesso à internet. Uma das ferramentas que nós não saímos para a rua sem ela é o nosso telefone ou *tablet*, que é mesmo para isso, para nós fazermos sinalizações (...)".

Além do mais, o recurso a estes meios agiliza a comunicação informal entre membros da equipa, acelera a articulação e a sintonização da equipa em torno da abordagem da ACA, como referido durante uma entrevista: "Nós termos a possibilidade de contactos informais, através de um número de telefone, através de outros meios informáticos, ajuda realmente a compreender e a despachar até algumas coisas". A disponibilidade de meios informáticos e sistemas de registo e gestão de informação partilhada e em tempo real, facilita ainda a monitorização e a análise conjunta dos dados registados. Durante uma das sessões de acolhimento, fora da sede, aos voluntários do projeto "Um Sem-Abrigo Um Amigo", foi possível observar a partilha espontânea de dados de atividade recentes por terem sido registados pela equipa.

Embora, no caso do Funchal, o menor número de pessoas acompanhadas e de Cacifos - estando 12 instalados na altura no Campo da Barca, não colocassem maiores dificuldades à equipa deste projeto em termos de articulação entre o trabalho na sede e na rua, a dimensão do projeto em Lisboa - com 60 cacifos instalados, na altura, em diferentes locais da cidade, tornava mais evidente a vantagem de dispor de tecnologias e sistemas de informação para várias tarefas, em particular para a gestão de informação. Os recursos tecnológicos disponíveis poupam tempo, tal como comentado por um profissional - "Se ainda tivesse que passar a papel aquilo tudo, e depois do papel para um computador...", mas também apoiam a standardização de procedimentos, por facilitarem a adoção, em qualquer momento e em qualquer lugar, de processos e formatos uniformizados previamente estabelecidos para toda a organização, como explica: "É muito importante nós irmos a

determinada pasta, e sabermos: “Agora vou fazer o relatório para a Câmara Municipal do Funchal, é este o modelo”. Não se está a perder tempo na criação. Isso também, de alguma forma, estandardiza todos os procedimentos. Seja que pessoa for a fazer, é naquele modelo”.

5.4.4. Coordenação interfuncional

Integração de funções

Para ordenar o contributo de cada membro da equipa da ACA para a mudança social desejada, as funções que desempenham estão definidas explicitamente pela organização e incluídas no “descritivo de funções e de responsabilidades das pessoas”. É feita uma distinção entre quem exerce “funções principais” nos projetos e “funções de suporte”, sendo estas últimas assumidas por profissionais dedicados a elas, evitando assim que os profissionais que trabalham em relação direta com as pessoas abrangidas pelos projetos e com outros atores da comunidade tenham de “fazer um pouco de tudo” para suprir uma eventual escassez de recursos humanos.

Salvaguardando esta precaução, os profissionais que exercem “funções principais” também incluem uma relativa diversidade de responsabilidades e tarefas, não só em domínios técnicos da sua área de formação académica, mas também em algumas áreas funcionais partilhadas por vários elementos da equipa, tais como a sensibilização e formação, a comunicação e relações-públicas, a gestão do conhecimento ou a monitorização de resultados e prestação de contas aos financiadores. Por isso, um dia de trabalho está planeado para combinar de forma estruturada e integrada tanto tempos dedicados ao atendimento e acompanhamento das pessoas na rua, no âmbito dos diferentes projetos, como momentos de trabalho no escritório ou de relação com outras entidades, articulando a prestação de serviços às pessoas abrangidas pelos seus projetos, participando em reuniões bilaterais ou plataformas de concertação, organizando ou participando em eventos diversos, entre outros.

Em particular, o tempo dedicado à intervenção na rua e à articulação com outras entidades e o tempo dedicado a reuniões internas e tarefas de suporte são repartidos procurando um equilíbrio: “Nós temos o tempo muito bem dividido entre a rua e as nossas reuniões e o tempo de registos (...) porque é tão importante ir para a rua como depois fazer

os registos e fazer o encaminhamento, porque nós precisamos sempre de articular com outros tipos de serviços”.

A tarefa de registo de informação sobre cada caso está também integrada no dia-a-dia, não sendo considerada uma tarefa administrativa adicional, feita fora de horas, ou que represente uma sobrecarga, porque faz parte integrante do trabalho diário e de cada função. A combinação de tarefas e a facilidade de efetuar registos e realizar anotações sobre o acompanhamento realizado e sobre cada caso continuamente, com o apoio de instrumentos e de uma plataforma de comunicação fechada, favorece uma análise contínua da intervenção que é considerada tão importante quanto a socialização de informação e análise em equipa. Assim, consideram que "Faz parte e é um trabalho que é tão importante como ir para a rua. Nós precisamos de conversar, mas depois também de fazer os registos (...) e quando estamos a escrever é que percebemos certas situações e isso ajuda muito. E não é complementar. É tão importante como depois conversar as coisas”.

As pessoas responsáveis por áreas funcionais da ACA, mas que não prestam serviços diretamente aos grupos-alvo da associação, também acompanham e participam esporadicamente na intervenção principal, para além de participarem nas equipas de voluntariado do projeto “Um Sem-Abrigo Um Amigo”. Esta integração, mesmo que seja apenas esporádica em vários casos, resulta em maior conhecimento sobre a intervenção e em ganhos em termos de qualidade e relevância do trabalho de suporte, tal como exemplificado durante uma entrevista relativamente à pessoa com responsabilidades na gestão administrativa e gestão da formação e voluntariado da ACA: “A função dela não é estar na Equipa Técnica de Rua, mas ela tem uma preocupação de estar com as pessoas, perceber o que é feito, para assim conseguir depois fazer um melhor trabalho”.

As diferentes responsabilidades e tipos de tarefas assumidas habitualmente por cada profissional são vistas como “complementares”, contribuindo para um conjunto de conhecimentos, experiências e competências que fortalecem a intervenção direta junto das pessoas e as ações de articulação e comunicação que estabelecem com outras entidades. Um técnico com contacto direto regular com as pessoas que acompanham na rua está mais habilitado a representar as necessidades e a defender os interesses destas pessoas perante

outras entidades e a posicionar a abordagem e propostas da organização. Por isso, afirmam como “Não conseguimos explicar bem o que é a ACA se não sentirmos quem são as pessoas e vemos quais são as suas dificuldades”.

Coordenação e supervisão focadas na eficácia

As equipas de projetos e respetivas coordenações atuam de forma relativamente autónoma, para facilitar a especialização nas problemáticas e abordagem específica requerida em cada projeto e agilizar a tomada de decisões de natureza operacional. É assim que descrevem essa autonomia: "Nós, enquanto coordenação, temos autonomia até certo ponto. Há coisas que têm que passar mesmo pela [pessoa responsável pela coordenação geral]." A par desta especialização e relativa autonomia de cada equipa e coordenação, há um esforço de integração entre todas as equipas de projetos através do contacto informal, de espaços de coordenação e da supervisão da coordenação geral, como exemplificado pela pessoa responsável pela coordenação de um projeto: "Estamos sempre em constante contacto. Para sabermos o que é que se passa nos outros projetos e na ACA, temos reuniões semanais, para discutirmos pontos em comum, ou pontos da associação. Eu não interfiro no projeto, por exemplo, dos Cacifos, se for necessária alguma atualização, alguma sugestão, também damos. Eu sei mais ou menos o que se está a passar nos Cacifos e a [colega] sabe o que é que se está a passar nos Quiosques. O Presidente da Direção, obviamente, que tem que saber o que se passa em tudo. (...) Há um equilíbrio e autonomia da nossa parte e também da coordenação geral”.

O esforço de alinhamento no âmbito dos projetos depende também e cruza-se com o alinhamento que se estabelece com a estrutura de suporte e liderança. Para a ACA, os projetos "dependem da estrutura base que é a ACA. Se a estrutura base não está capaz, ou não está em pleno funcionamento, nós também não conseguimos, não só conter os problemas, mas como os resolver rapidamente”.

Apesar de certas responsabilidades recaírem sobretudo na coordenação geral, tal como o desenho de novas iniciativas de inovação social e a sua promoção junto de potenciais parceiros, todas as pessoas da equipa são envolvidas no seu desenvolvimento e chamados a

contribuir em diferentes fases, tal como reiteram as próprias: “Pode até partir dele, mas nós também ficamos envolvidos, também temos que dar o nosso contributo”.

A integração entre os vários níveis da organização é também considerada determinante para assegurar que a experiência adquirida no contacto direto com as pessoas no terreno apoie a gestão estratégica e gestão da contribuição para a mudança social. Para a ACA, “É muito importante e determinante a participação das coordenadoras nas decisões estratégicas. Mais do que qualquer pessoa, são as coordenações, quem está lá no terreno, que sabem como é que as coisas funcionam e se, por exemplo, aquela decisão ou outra irá funcionar ou não, ou se tomar aquele passo, ou seguir aquela direção, o que é que realmente vai acontecer ao projeto”.

No mesmo sentido, foi possível observar durante a conversa de equipa, para refletir sobre o que correu mais ou menos bem, após um dia intenso de atividade com um parceiro no Funchal, a perceção, e mesmo preocupação, sobre a importância de as pessoas com responsabilidades de coordenação reservarem tempo suficiente e adequado no dia-a-dia ao trabalho de coordenação e reflexão, para que o dia habitual de trabalho não fique muito “dominado pelo trabalho operacional”, e de preservarem a capacidade de “refletir estrategicamente.”

5.4.5. Processos e procedimentos

Definição de procedimentos

As definições e orientações estabelecidas e formalizadas pela organização em documentos internos, tal como os manuais de procedimentos da ACA, para apoiar a intervenção e a aplicação de boas práticas pelos seus profissionais, são vistos pelos integrantes das equipas, nomeadamente os que não têm responsabilidades de coordenação, como uma referência permanente, da qual emanam princípios que interiorizam e guiam a sua ação: “O escrito tem um papel mais permanente, mas não andamos com os livros todos na cabeça a vida toda. Há princípios que nós interiorizamos e depois dá-se a sequência natural; não é às escuras?”.

Os manuais de procedimentos que a ACA foi construindo logo a partir dos seus primeiros anos são relativos a diferentes áreas funcionais, projetos, atividades e tarefas específicas, sendo uns de âmbito mais genérico e de utilização comum e outros específicos, e tendo uma extensão, complexidade e nível de detalhe variáveis em cada caso. Estes manuais, em geral, são muito detalhados, abrangendo não só as especificações técnicas de cada projeto, como todas as responsabilidades e procedimentos para o atendimento e encaminhamento de utentes, bem como os procedimentos específicos de cada projeto, nomeadamente os relativos a enfermagem e medicina ou abertura e fecho dos "Quiosques da Saúde", bem como orientações relativas à gestão de materiais e equipamentos, regras de funcionamento e manutenção, limpeza e gestão de resíduos, entre outros”.

5.4.6. Cultura organizacional

Clima de acolhimento e sentido de pertença (*capital social bonding*)

As pessoas da equipa da ACA afirmam que constataam uma identificação clara entre os seus valores e anseios pessoais e a cultura da ACA desde o primeiro passo que dão na sua chegada à organização, o que marca a proximidade e espírito de “companheirismo” que se gera depois entre colegas. A mesma atenção e inquietação com a qualidade da intervenção dirigida aos beneficiários, é observada na integração e na relação que se desenvolve com cada um. Assim testemunhava nesse sentido uma pessoa entrevistada “O que foi determinante é o rigor, a qualidade com que trabalhamos, a atenção aos detalhes. Tudo, desde o início, diferenciou para mim a ACA: desde o meu processo de entrada como voluntária até eu estar aqui. (...) Todo o processo: a atenção que se dá a cada pessoa que entra, a formação, por exemplo, para cada pessoa, conhecermos individualmente cada pessoa que aqui está”.

O ambiente que se respira na ACA, marcado pela confiança construída entre colegas, favorece a sintonização interna e uma maior agilidade na tomada de decisões, evitando bloqueios na ação, como assim ilustrava uma pessoa entrevistada: "Se eu estiver à espera que seja o Presidente a tomar as decisões, ele não é onnipresente, não está sempre aqui para as tomar. Eu tenho que ir avançando. E depois há outra coisa que é importante, que

é a confiança que existe entre nós. Ele sabe o que é que há de esperar de mim, tanto como sabe o que é que há de esperar da [colega], enquanto coordenação. Só assim é que funciona”.

Envolvimento dos profissionais

Entre os profissionais que trabalham na ACA observa-se um ambiente de cordialidade, sendo constantes os gestos de oferta de ajuda ou a conversa informal para esclarecimento de questões ou a articulação ágil de tarefas de todo o teor, tanto na sede em Lisboa, como na delegação no Funchal, na rua, num evento ou ao telefone, situações todas elas observadas durante esta investigação. Este ambiente facilita o diálogo, a entajuda e o acordo mútuo em torno da intervenção e das práticas de trabalho. Assim, “Se há uma situação que não consiga resolver, sei que nunca me recusam essa ajuda. Às vezes, há uma situação em que tenho alguma dúvida; não há problema, posso sempre esclarecer. Por isso, estamos todos em sintonia e trabalhamos em conjunto”, descrevia uma pessoa entrevistada.

Tanto por iniciativa da coordenação geral ou da coordenação de cada projeto, em espaços diversos, incluindo reuniões regulares, observa-se uma atenção ao estado anímico de cada colega e uma preocupação com o equilíbrio emocional e satisfação com a realização das responsabilidades de cada um. Estes cuidados mútuos são considerados pelos próprios ainda mais importantes no contexto e problemáticas desafiantes em que atuam: “Nós temos que ter boas relações entre nós para conseguirmos fazer este trabalho”. Estas atenções são equiparadas pelos próprios a um espírito de “família”, em que há uma preocupação com o estado de todos e de cada um. Este ambiente favorece um grande envolvimento dos profissionais, que consideram estar “com alma” no trabalho, e facilita a gestão de “situações que são mais desafiantes”, aproximando as pessoas entre si.

Apresentadas assim as condições organizacionais determinantes manifestadas pelos atores organizacionais, importa agora analisar as práticas organizacionais distintivas que foram identificadas.

5.5. Práticas organizacionais distintivas do desenvolvimento de uma orientação para o impacto

Esta quinta e última secção analisa as práticas organizacionais distintivas do desenvolvimento de uma orientação para o impacto que a ACA evidenciou durante o período em que decorreu esta investigação, as quais se inserem, especificamente neste caso, nos âmbitos de governação e liderança, administração e finanças e comunicação interna. Também são referidas as mudanças e principais desafios enfrentados pelos atores na sua aplicação e desenvolvimento.

5.5.1. Governação e liderança

Criação de identidade e cultura

O modo de dirigir e orientar a ACA em direção à geração de transformação social assenta fortemente num exercício contínuo de construção de acordos e orientações internas sobre o modo de atuar. Este exercício, tal como se analisa também adiante, contribui para o ajustamento de comportamentos entre as pessoas da equipa e o aprofundamento de uma perceção sobre a relação entre o comportamento da organização e a mudança desejada, criando identidade e reforçando a cultura da organização.

Os manuais da ACA estabelecem normas que facilitam uma boa convivência e definem regras claras e iguais para todos, como, por exemplo, a utilização do espaço ou o cumprimento de horários. Na perspetiva da ACA, a sintonização interna em torno destes aspetos e a harmonização de comportamentos são fundamentais porque constataam quão incisivamente o comportamento influencia a mudança que querem produzir de forma muito concreta:

"Em último recurso, vão afetar sem dúvida a mudança social porque a partir do momento em que uma pessoa está a contar que o horário de atendimento do Cacifo é às 10 e meia, mas se a técnica está lá às 10:35, ela chegou só 5 minutos atrasada, mas é o suficiente para a pessoa que está lá à nossa espera achar que já não vem, e isto tem muito impacto. Tal e qual como as pessoas que vão ao Quiosque, que abre às 9. Se não está aberto às 9 tem

consequências para as pessoas que vão lá e que são assíduas e que precisam daquela conversa. Atrasos acontecem, mas as pessoas que estão a contar connosco não podem ter esse tipo de contrariedades, e por isso é que é fundamental. Isto é só um exemplo - são horários, mas há outras coisas, como usar o vestuário correto, como ser cordial e ser respeitador. Isto tem muito a ver com a própria cultura da ACA. Nós tratamos os outros como queremos que nos tratem a nós. E essa proximidade implica também ela algumas normas”.

Tomada de decisão e liderança

Na ACA, a Direção é composta por pessoas que estão quotidianamente presentes na sede da ACA e pessoas que apenas o fazem pontualmente. Apesar de os elementos da Direção que não estão presentes estarem relativamente disponíveis, o dia-a-dia da organização obriga a que as decisões não estejam totalmente dependentes da realização de reuniões regulares da Direção e seja estabelecida uma comunicação mais ágil entre reuniões para o seguimento e operacionalização de prioridades acordadas em decisões anteriores.

Na ACA, é considerado como sendo essencial "ter as pessoas todas sentadas numa sala à volta dos problemas e desafios e apresentarem as suas soluções", como passo prévio para que sejam aceites, de uma forma geral, e integradas. Esta participação na tomada de decisão, combinada com uma responsabilização de cada membro da equipa da organização envolvido, fomenta não só alinhamento organizacional, como também a sustentabilidade desse alinhamento e traduz-se em maior eficácia.

Em função das circunstâncias e das opções ditadas por elas, o estilo de liderança é adaptativo: "em momentos (...) diretivo, (...), mais *coaching*, (..) mais liberal". No período em análise, de grandes mudanças para a ACA, especialmente decorrentes da abertura da delegação na Madeira e de mudanças na equipa, o estilo adotado era assumidamente de liderança diretiva, ao mesmo tempo que a organização investia especificamente na formação-mentoria em liderança dos seus profissionais, com o objetivo de gerar mais capacidade global de liderança, mais autonomia dos profissionais e libertar a liderança de topo para a condução no sentido da mudança desejada e para a gestão estratégica de longo prazo.

5.5.2. Administração e finanças

Definição, aplicação e atualização de procedimentos

As definições constantes dos manuais de procedimentos da ACA estão sujeitas a uma dinâmica constante de aplicação *versus* revisão, implicando, em primeiro lugar, "passar à prática aquele procedimento, verificar se está tudo correto e, se for necessária uma atualização, ou se tiver que funcionar de outra forma, aí atualizamos", como exposto por uma pessoa entrevistada. O registo nos manuais daqueles procedimentos, que são primeiro ajustados na prática, concretiza-se com relativa celeridade, pois, como explicam, "Pode surgir alguém novo na equipa e, a qualquer momento, pode precisar de ter aquela informação correta e atualizada. Então, não é algo em que possamos vacilar. Tem que estar tudo em constante atualização".

É notória uma preocupação com uma definição e organização metódica de todos os aspetos da operação e eficiência no uso dos recursos. Apesar do esforço que pontualmente pode implicar a sua construção e atualização, o investimento é considerado compensador, como explicam: "Mesmo que tenhamos que investir mais tempo numa determinada altura, aquilo depois significa que nós comunicamos melhor entre nós, nós sabemos melhor o que é que é esperado. E, se tivermos que passar informação a alguém, melhor a passamos. Se tivermos que dar formação, a formação baseia-se sempre nos manuais".

Embora, inicialmente, o exercício de definição e atualização dos manuais tenha representado para todos os envolvidos um esforço significativo de sistematização, e não fosse uma prática corrente para muitas pessoas e mesmo no setor, com o tempo, revelou-se mais fácil porque "se tornou cultural na organização" e passou a ser visto como "uma boa prática". Apesar de, no início, ter sido um objetivo "imposto", passou a haver uma "consciência" da sua importância e a ser visto antes como "uma necessidade", passaram a ser desenvolvidos "à medida que a necessidade aparecia" e a ser uma atividade integrada nas responsabilidades de técnicos e coordenadores. Apesar de, pontualmente, ser necessário recorrer a contributos externos para fortalecer definições em temas muito específicos e de algum manual em áreas técnicas de suporte ter sido realizado no âmbito de colaborações *pro bono* com profissionais externos ou empresas, a construção da maioria dos manuais é feita exclusivamente com a

participação dos membros da organização. Outros tiveram uma forte marca da coordenação geral, de que foi um exemplo a construção do “Manual para a Gestão de Voluntariado da ACA”. Tal como foi possível observar no decorrer desta investigação, que coincidiu com o processo de construção de um manual na área da saúde, o planeamento e execução da construção dos manuais, em equipas *ad hoc*, são definidos e acompanhados a par e passo, nomeadamente, no âmbito das reuniões regulares de coordenação. Nos projetos mais recentes, embora considerem que “o ideal seria, obviamente, haver um manual logo de início para o projeto”, como prática habitual, são primeiro construídas as regras básicas de funcionamento do projeto, são testadas e, a partir da experiência e aprendizagem obtidas, são depois escritos as formas de funcionamento e os melhores procedimentos.

Um dos manuais considerado mais importante foi o da formação, cuja construção se justificou, em parte, pelo encetar do processo de certificação da ACA como entidade formadora pela Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho (DGERT), que já impunha a “exigência de um manual e de procedimentos”.

O processo de construção de manuais pode demorar entre algumas semanas e mesmo vários meses, em função da complexidade e da disponibilidade da equipa, e passar por diferentes formas, nomeadamente por procedimentos mais parcelares que posteriormente são integrados ou segmentados em função das necessidades, mas também porque resulta de uma dinâmica de alinhamento e de aprendizagem entre as pessoas, que ao longo do tempo observam e refletem sobre as práticas de intervenção no terreno. Por isso, consideram que a existência e construção de procedimentos formalizados em manual é um fator facilitador do alinhamento entre as pessoas da organização. Embora os manuais procurem refletir a prática atual, também podem refletir a prática que é “a ideal ou, às vezes, até futura” se a organização já está a prever essa evolução, tornando-se os manuais uma referência para a melhoria contínua e para a procura de um “caminho”.

Indução de profissionais

A ACA tem uma prática diferenciada de indução que acelera a integração e alinhamento em torno dos valores, visão e práticas da organização. A indução começa por um período de "acolhimento", com uma duração de duas semanas, onde o novo profissional recebe

informação sobre a atividade e a abordagem da organização e é introduzido na sua cultura. A formação inicial realizada nesta etapa é um elemento central do alinhamento organizacional, contribuindo para a sintonização entre pessoas da equipa em torno do que a organização ambiciona alcançar, como sublinhado por uma pessoa entrevistada: "Desde o início, desde a altura da formação, nós sabemos o que é que se espera de nós. Isso é tudo muito claro e por isso nós temos uma boa formação". O foco da organização em termos de impacto desejado é comunicado nesta etapa e é visto como estando claro para todos os membros desde a sua integração na organização. Os documentos de referência internos, tais como o manual de procedimentos, são também um suporte importante para o alinhamento, sendo especialmente valorizado pelos profissionais em etapas específicas da evolução das equipas, como referido por uma pessoa: "Os documentos são importantes na etapa de integração. Depois, com a continuação do trabalho, também quando houver a necessidade de transmitir a outrem".

A forma como as pessoas novas são recrutadas e integradas na organização e lhes é apresentada a visão e o modelo de intervenção e são introduzidas nas atividades, com especial ênfase nas primeiras semanas, é o início de um processo de alinhamento interno que é percebido como crítico pelos próprios integrantes. Assim testemunhava uma pessoa entrevistada: "Esta forma de acolher as pessoas, quando elas entram para a organização, e a sua forma de transmitir é uma forma que eu considero que é eficiente, se calhar talvez eficaz, para que isso seja mais ou menos recordado ao longo do tempo, e depois através da comunicação com as pessoas. O momento inicial de integração é realmente um fator importante, marcante".

Passado o período inicial de "acolhimento", na etapa seguinte, durante a intervenção, a forma de abordar cada situação suscita questões que são abordadas caso a caso. É no diálogo e na convivência quotidiana entre colegas que o novo profissional "percebe o que é que a ACA faz", se apropria e se alinha progressivamente com a equipa em torno das especificidades da forma da ACA proceder na rua. Apesar de os novos profissionais serem recrutados de acordo com um perfil de competências humanas e técnicas pré-determinado e de ser aferida uma sintonia com os valores da ACA durante as etapas de recrutamento e

seleção, é pela observação do trabalho profissional e pela vivência diária que a ACA promove a integração e alinhamento de práticas. Por outro lado, embora os manuais de procedimentos de que o profissional dispõe já reflitam da forma o mais “exaustiva” possível a metodologia de intervenção, a interiorização de muitos aspetos menos tangíveis da cultura da organização requer vivência e diálogo, como exemplificado durante uma entrevista: “Se eu escrever sobre a “forma de proximidade” no papel, não é a mesma coisa que eu estar com uma pessoa e dar esse passo invisível”.

Apesar da atenção e esmero com a indução e integração de novos profissionais, o processo também pode redundar esporadicamente em certo fracasso, dando-se a saída prematura do profissional, eventualmente logo após algum tempo de experiência direta no terreno, tal como foi possível observar ao longo de vários dias de integração de um profissional na equipa do Funchal. Este desfecho é encarado com naturalidade e gerido com respeito mútuo e considerando as necessidades e circunstâncias de ambas as partes. Esta atenção à pessoa humana por trás de cada técnico reforça uma apreciação positiva sobre os valores da organização, como explicado durante uma entrevista: “A atenção não é só para com a ACA, para saber se, realmente, esta pessoa serve para estar aqui. É também para comigo, enquanto pessoa. Será que eu me vou dar bem? Será que eu estou bem? Será que isto é adequado para mim? Até psicologicamente, porque nós trabalhamos com públicos mais vulneráveis e situações complicadas”.

Investimento na qualificação

A realização de formação interna e mentoria dos recursos humanos é apontada como uma prática característica da ACA. São realizadas ações de formação, não só na entrada de cada profissional, mas também esporadicamente quando são identificadas necessidades em termos de desenvolvimento de competências, tais como liderança, resolução de problemas, de trabalho em equipa e coordenação e gestão, como foi o caso identificado neste período, que conduziu à formulação de objetivos específicos nos planos individuais de formação e a um investimento importante na contratação de um serviço externo de mentoria especializada para dar resposta àquelas necessidades. Neste caso, tratava-se, como explicado durante uma entrevista, de “uma formação muito detalhada, específica, com uma mentoria que vai durar

dois meses". A formação oferecida procura acompanhar a evolução das pessoas, a composição da equipa e das suas necessidades, da intervenção e da própria organização. Como referem, "Aquilo que eram duas pessoas de uma determinada forma, hoje elas não são as mesmas, nem a organização é a mesma". Embora dependendo dos recursos disponíveis, "tem sido possível, ano a ano, pelo menos trazer algum tipo de competências novas".

Num cenário de recursos limitados e em função das oportunidades que surgem, a opção da ACA em termos de formação interna é a de investir no desenvolvimento pessoal e profissional dirigido prioritariamente a segmentos da organização: "A estratégia é investir naqueles recursos que mais podem produzir impacto, porque se eu tiver uma coordenação mais formada, mais informada, ela também passará isto à sua equipa".

Uma referência central para os processos de formação e qualificação das pessoas da equipa, que marca a ambição colocada nas metas de formação, é a própria definição de visão organizacional. Por isso, afirmam que os profissionais "têm que estar sintonizadas com a visão geral da ACA e depois têm que ser capazes, também nos objetivos de formação, de aplicar essa visão".

Em função do tipo de formação recebida, a organização estabelece mecanismos de socialização de conhecimentos e de demonstração da sua aplicação na organização. No caso de um programa de formação em qualidade e gestão, por exemplo, aplicou-se esta prática: "Eu pedi um documento que indicasse como é que aquilo que aprenderam pode ser aplicado na organização." Nesta formação, esta prática em particular gerou resultados práticos: "Já começaram a ser implementadas medidas, ainda não no terreno, mas já foram implementadas alterações nos manuais ou criação de novos procedimentos para melhorar a nossa gestão".

A qualificação técnica e experiência dos profissionais da ACA é muito valorizada e relacionada com a eficácia organizacional. Há uma compreensão de que se os profissionais "tiverem melhores competências, ou cumprirem e melhorarem as suas funções, e com isto também gerirem melhor os recursos. (...) , vão aprender a gerir melhor o que têm, com maior qualidade e mais desenvolvimento".

5.5.3. Comunicação interna

Socialização de informação e troca de ideias sobre a abordagem e boas práticas

A conversa não é só um instrumento de intervenção junto dos grupos-alvo, mas também uma prática constante na comunicação interna, ocorrendo um contacto fácil e contínuo entre os membros de cada equipa, não só no âmbito de espaços de coordenação e monitorização regulares, mas também de forma espontânea, individual e mais informal. Por vezes, as conversas estabelecem-se, presencialmente ou por telefone, com o intuito principal de ser feita uma atualização de informação, ou para que seja feito um ponto de situação entre membros das equipas ou entre estes e coordenadores. Desta forma, no período entre as reuniões de coordenação geral semanais, que são participadas por todas as pessoas com responsabilidades de coordenação de Lisboa e do Funchal e centrada em “pontos em comum, ou pontos da associação”, a maioria das situações emergentes são partilhadas e acompanhadas em permanência por todas as pessoas com responsabilidades de coordenação. No caso dos profissionais da Madeira, esta dinâmica ajuda a superar a distância em relação aos colegas de Lisboa, deixando de constituir “uma barreira”.

Por sua vez, nas reuniões de coordenação de cada projeto, tal como no caso dos “Quiosques da Saúde”, é feita tanto uma discussão de casos, como partilha de informações diversas, nomeadamente decorrentes da participação em espaços de diálogo e colaboração da comunidade, tais como “reuniões de grupos de trabalho das Juntas de Freguesia”. Ocorre ainda uma constante troca de ideias entre profissionais em torno da intervenção realizada no dia-a-dia e da execução dos projetos. Assim exemplificava uma pessoa entrevistada: "Em termos de comunicação, nós falamos muito sobre o trabalho que está sendo feito. Em termos dos Cacifos, tenho oportunidade de falar com a [colega] e vamos trocando ideias sobre o trabalho propriamente dito com os Cacifos". E outra realçava: "Há sempre o *feedback* e há sempre a troca de ideias - “E neste caso, que tal fazer desta maneira, ou neste caso, podíamos ver isto desta forma””. Este intercâmbio interno contínuo favorece um confronto consistente de opções de solução para as diferentes situações que surgem e a sintonização entre as pessoas da equipa sobre a tradução dos valores organizacionais em ação.

Comunicação informal e convivência

A comunicação informal entre colegas e a atenção ao bem-estar de cada pessoa são uma prática comum e considerada um aspecto da cultura da organização: "A partir do momento em que não se fala com alguém há um determinado tempo, liga-se a perguntar se está tudo bem, como é que está a correr. E não sou só eu que faço isso, fazemos isso uns entre os outros. Apenas para saber se está tudo ok. E isso faz parte da cultura da própria ACA - esta conversa de proximidade, e não é só de nós para os outros, mas entre nós também”.

Os momentos de pausa e refeições conjuntas também são espaços valorizados e apreciados como úteis para partilhar experiências e para reforçar a coesão da equipa e alinhamento: "A hora de almoço serve para a partilha, essa construção de espírito de equipa que também é importante, e para perceber, lá está, que estamos todos alinhados no mesmo sentido”. Nas conversas que se geram nestes espaços, alguns colegas assumem um maior destaque, desempenhando um papel mais central na inspiração do grupo e construção de um entendimento comum, quer se debrucem sobre as pessoas em situação de sem-abrigo, os “Quiosques da Saúde” ou as pessoas idosas, a estratégia ou as relações com os parceiros, embora considerem haver espaço para a voz de quem é mais recente, tem menos experiência ou tem perspetivas contrastantes, como sublinhado durante uma entrevista: “Existe destaque, mas existe espaço também, e isso é bom”.

Os profissionais com responsabilidades que requerem turnos mais longos, nomeadamente de atendimento nos Quiosques da Saúde, poderão passar menos regularmente pela sede, para além da participação nas reuniões regulares, e usufruir apenas esporadicamente destes espaços de comunicação informal, pelo que têm uma ligação diferente ao resto da equipa. Em contrapartida, para promover a coesão interna e expandir a compreensão sobre a totalidade da intervenção da ACA e especialmente do seu público-alvo, estes profissionais participam ocasionalmente como voluntários nas saídas noturnas do projeto “Um Sem-Abrigo Um Amigo”.

Conclusões

Este caso de estudo sobre a ACA apresentou a atuação da organização e as principais perspectivas dos atores organizacionais sobre o desenvolvimento de uma orientação para o impacto, detalhando, como ponto de partida, o enfoque da organização no impacto social, e explorando depois a noção, o estágio e a origem de uma orientação para o impacto, as condições organizacionais determinantes e as práticas distintivas para o seu desenvolvimento.

Na perspetiva da ACA sobre o impacto social, apresentada na segunda secção, está manifesta uma noção de mudança que vai para além dos efeitos nas pessoas que acompanham, estando implícita uma visão sistémica da transformação, que abarca a pessoa vulnerável, isolada e excluída socialmente, a população em que está inserida e, em termos mais amplos, a sociedade.

Os projetos de inovação social da ACA abrangem as pessoas em situação de sem-abrigo, a população idosa mais vulnerável, bem como outras pessoas em solidão e exclusão social, como as pessoas LGBT, pessoas trabalhadoras do sexo, pessoas consumidoras de substâncias, bem como uma percentagem muito grande de pessoas com doença mental. Quanto ao impacto social desejado pela ACA, este inclui, em primeiro lugar, a adesão ao serviço prestado, nomeadamente, das pessoas em situação de sem-abrigo, a criação de condições para a reconstrução de projetos de vida, bem como a oferta de respostas inovadoras, efetivas e articuladas e o desenvolvimento de novas formas de pensar no sistema de atores sociais.

A definição da mudança social mais ampla desejada pela ACA tem como referência central a missão organizacional e os valores, que são considerados pela organização uma orientação direta para a atuação quotidiana, bem como as orientações inerentes à metodologia de intervenção específica adotada. O impulso rumo ao impacto social desejado é dado por uma intervenção centrada na conversa com as pessoas acompanhadas, um apoio aos seus grupos-alvo através de respostas sociais inovadoras, de que os “Cacifos Solidários” e os “Quiosques da Saúde” são um exemplo emblemático, a articulação com o voluntariado, que reforça e expande o alcance da organização, bem como uma articulação em rede com outras organizações e um trabalho de influência no espaço público. Esta intervenção focada no

impacto beneficia de condições organizacionais determinantes: um conhecimento da necessidade social e do contexto em que atuam, um conhecimento e experiência da problemática abordada e dos grupos-alvo, um foco e relação de proximidade e continuidade com os principais grupos-alvo, uma constante busca de respostas inovadoras, bem como uma compreensão dos nexos de causalidade entre efeitos e uma relativa flexibilidade para a introdução de mudanças na metodologia e práticas de intervenção, bem como uma cultura de humanização e ainda o nível de colaboração interinstitucional encetada.

No que se refere à experiência de avaliação e gestão do impacto social, para além de uma experiência exploratória de aplicação da metodologia *SROI*, a prática aplicada assenta, neste período, no recurso a instrumentos de monitorização, avaliação de resultados e reporte sobre o nível de acompanhamento realizado às pessoas beneficiárias e sobre acontecimentos destacados, que dão uma indicação do impacto gerado, contando com um especial protagonismo das pessoas com responsabilidades de coordenação e com o apoio de meios de registo de dados informatizados e de acesso remoto. Graças a estas condições, é realizada uma análise regular da evolução dos projetos, que apoia a prestação de contas aos financiadores e reforça a gestão rumo ao impacto desejado.

Nas perspetivas partilhadas pela ACA está patente uma perceção sobre a natureza do impacto social gerado, que reside, em primeiro lugar, na própria decisão da pessoa em aderir ao serviço prestado e na cadeia de efeitos gerados pelo apoio prestado, o contributo da organização para a melhoria das condições de vida e mudança no *status quo* das pessoas, a criação de boas práticas e modelos para o setor, bem como o desenvolvimento de uma reputação positiva, que tanto aproxima as pessoas que acompanha, como mobiliza outros atores sociais que apoiam os seus grupos-alvo.

Tal como exposto na terceira secção, na ACA, manifesta-se uma noção de orientação organizacional para o impacto social através de uma perspetiva sobre uma cultura organizacional que cria sintonização interna para a geração de impacto. O entendimento sobre a relação causal entre, por um lado, uma intenção de mudança social - abarcando os seus grupos-alvo e os efeitos sobre o sistema de atores - e o comportamento dos membros da organização, e, por outro, a realização da mudança desejada, reflete-se em crenças e códigos de conduta comuns. Este alinhamento em torno de uma visão de impacto e códigos de

conduta está em constante atualização dinâmica, enfrentando o desafio inerente à rotatividade de profissionais e ao nível de especialização e dedicação quase exclusiva por projetos.

Os códigos e crenças partilhados entre as pessoas da equipa, que se traduzem numa “forma de estar comum” e que alinham a equipa em direção ao impacto, emergem da identidade da organização e são reanimados na organização com a acumulação de experiência e aprendizagens, e reforçados continuamente entre profissionais.

As condições organizacionais determinantes para o desenvolvimento de uma orientação para o impacto social identificadas neste estudo de caso e detalhadas na quarta secção, incluem a motivação, comprometimento e influência da liderança, um ambiente de envolvimento dos profissionais, a dimensão, estabilidade e disponibilidade da equipa profissional, as instalações e equipamentos, redes e sistemas informáticos, a integração de funções, uma coordenação e supervisão focadas na eficácia, um clima de acolhimento e sentido de pertença (capital social *bonding*).

Finalmente, as práticas organizacionais distintivas do desenvolvimento de uma orientação para o impacto que a organização evidenciou durante o período em que decorreu esta investigação, e que são expostas na quinta secção, incluem: a criação de identidade e cultura, a tomada de decisão e liderança, a definição de procedimentos em manuais da organização, os processos de indução de profissionais, o investimento da organização na qualificação, a socialização de informação e troca de ideias sobre a abordagem e boas práticas, bem como a comunicação informal e a convivência.

O capítulo seguinte apresenta e analisa o segundo estudo de caso desta investigação, explorando o percurso e enfoque da CRESCER no impacto social e o desenvolvimento de uma orientação organizacional para o impacto, bem como as principais condições organizacionais determinantes (fatores favoráveis), desafios e práticas (formais e informais) distintivas desta orientação.

Capítulo 6. Estudo de Caso “CRESCER – Associação de Intervenção Comunitária”

Introdução

A CRESCER é uma associação de intervenção comunitária fundada em 2001 com o objetivo de promover a saúde, a redução de riscos e a inclusão da pessoa em situação de vulnerabilidade através de projetos de intervenção na comunidade.

No Anexo 10 apresenta-se um mapa dos projetos que estavam em desenvolvimento pela CRESCER no período em que decorreu a recolha de dados para esta investigação. As iniciativas que estavam a ser preparadas, mas apenas foram implementadas posteriormente, de que são exemplo o projeto “É UM RESTAURANTE” e a coordenação do projeto de investigação internacional “Refu’In”, não são considerados neste estudo de caso.

A CRESCER, o segundo dos três casos de estudo desta investigação, ilustra como a experiência desta organização do Terceiro Setor de focalização no impacto e o seu esforço de alinhamento interno nessa direção oferece elementos de uma estratégia com êxito de promoção de uma orientação organizacional para o impacto social.

Para tal, o presente capítulo apresenta e examina, a partir da perspetiva e da experiência dos atores organizacionais, a aplicação de um enfoque no impacto social e o desenvolvimento de uma orientação para o impacto. Este capítulo apresenta ainda evidências sobre os desafios inerentes a este processo e sobre as dinâmicas de aprendizagem e adaptação da organização. O objetivo final é a produção de uma análise cruzada dos estudos de caso (no Capítulo 8) que identifique padrões e princípios subjacentes, com o intuito de alcançar uma nova compreensão e conhecimento dos processos de desenvolvimento de uma orientação para o impacto social.

Com esta finalidade, a primeira secção apresenta o âmbito e génese da ação da CRESCER, a sua abordagem às problemáticas a que procura dar resposta, a integração da

organização na comunidade e os principais desafios que se levantam à sua atuação. A segunda secção deste capítulo apresenta o enfoque no impacto social da organização, como base para explorar, na terceira secção, a orientação organizacional para a geração de impacto social. A quarta secção apresenta as condições organizacionais determinantes (fatores favoráveis) e a quinta secção analisa, finalmente, as práticas (formais e informais) distintivas do desenvolvimento desta orientação.

Os dados apresentados foram recolhidos no período compreendido entre Novembro de 2017 e Julho de 2018. A recolha de dados baseou-se na observação empírica de atividades, combinada com entrevistas semiestruturadas. Como resultado, foram entrevistadas 11 pessoas da organização em 12 entrevistas e observadas 23 atividades, ao longo de um total de aproximadamente 84 horas. A observação empírica abarcou diversos tipos de atividades, nomeadamente, de operacionalização (prestação de serviços à população-alvo); coordenação, planeamento, monitorização e avaliação; apresentação de resultados; eventos e intervenções públicas; indução e formação interna; ações de fortalecimento de espírito de equipa; desenvolvimento de procedimentos internos; espaços informais e outras iniciativas. Os nomes das pessoas entrevistadas foram omitidos por questões de confidencialidade e para promover a emergência da máxima diversidade de perspetivas, ocultas ou explícitas, e foi aplicada uma linguagem inclusiva de género por recurso preferencial a uma neutralização ou abstração da referência sexual sempre que tal se revelou mais adequado e possível e não dificultasse a leitura. Apenas quando relevante para a análise, foi indicada a função específica na organização da pessoa entrevistada. A descrição e análise de dados sobre este caso de estudo que agora se apresenta apoia-se principalmente na técnica de análise qualitativa de conteúdo, tendo sido, para tal, construído um sistema de categorias misto, de natureza dedutiva e indutiva, com base no conhecimento teórico produzido sobre a problemática do impacto social e em conceitos multidisciplinares e a partir da análise dos dados recolhidos especificamente sobre este caso, o qual se apresenta no Anexo 8.

A secção seguinte começa por apresentar a CRESCER e a sua trajetória de atuação.

6.1. A CRESCER e o seu percurso

A CRESCER foi fundada em 2001 por um conjunto de profissionais especializados na área da intervenção comunitária com grupos excluídos e vulneráveis, com a motivação de desenvolver projetos que visam a melhoria das condições de vida destes grupos através da promoção da saúde, da redução de riscos e da inclusão social.

Grupos-alvo

As cerca de 2 000 pessoas de populações em situação vulnerável que beneficiam anualmente do apoio diário da CRESCER encontram-se excluídas das estruturas existentes, não usufruindo em pleno dos seus direitos enquanto cidadãos. Estas pessoas, nomeadamente consumidoras de substâncias psicoativas, pessoas que se prostituem (trabalhadoras e trabalhadores do sexo), pessoas em situação de sem-abrigo, migrantes, pessoas requerentes de asilo e pessoas refugiadas, apresentam-se, na maioria das vezes, numa condição psicológica, emocional e física muito fragilizada.

Pilares fundamentais

São pilares fundamentais da intervenção da CRESCER o respeito pelos direitos humanos e pela dignidade das pessoas, a integração e participação ativa das populações mais vulneráveis na comunidade, a capacitação em competências pessoais e sociais com vista à autonomização e empoderamento das pessoas beneficiárias, o estabelecimento de uma relação de proximidade com os públicos-alvo como motor das estratégias de intervenção, bem como ir ao encontro das pessoas vulneráveis no sentido da melhoria das suas condições de vida através de uma filosofia de redução de riscos e minimização de danos, procurando atenuar as consequências negativas de comportamentos de risco.

Intervenção

É assente nestes pilares que a organização dá forma a diferentes iniciativas e desenvolve atividades de defesa de causas e de influência em políticas públicas na sua área de intervenção. Tem como principais aspirações produzir e disseminar conhecimento técnico e científico e implementar boas práticas internacionais e projetos de inovação social na área da redução de riscos e minimização de danos; promover a saúde, a redução de riscos e a

integração comunitária das populações vulneráveis através de projetos de intervenção comunitária; contribuir para a melhoria das condições de vida das pessoas consumidoras de substâncias psicoativas lícitas e ilícitas na cidade de Lisboa e contribuir para a diminuição da transmissão e a erradicação das doenças infectocontagiosas, nomeadamente, da infeção pelo Vírus da Hepatite C (VHC), da infeção pelo Vírus da Imunodeficiência Humana (VIH) e da Tuberculose.

A atuação da CRESCER é reforçada por uma tomada de posição pública sobre debates centrais nesta área de intervenção social, nomeadamente, de apoio à regulação das drogas, como forma de evitar uma economia paralela e clandestina, diminuindo os níveis de criminalidade associados, permitir a regularização e controlo do acesso ao mercado e favorecer a redução de danos para a saúde. A associação tem-se ainda empenhado na promoção da implementação de salas de consumo assistido, como uma estratégia válida de redução de riscos. Outra posição assumida pela CRESCER tem sido no sentido de defender a legalização da prostituição, com vista a uma maior proteção dos direitos humanos e melhoria das condições de saúde das pessoas trabalhadoras do sexo.

Âmbito geográfico

A atuação da CRESCER abrange atualmente toda a cidade de Lisboa, com principal enfoque nas zonas onde predominam populações em situação vulnerável, nomeadamente, o Bairro da Cruz Vermelha, o Casal Ventoso, a Igreja dos Anjos, o Intendente, o Jardim Constantino, a Mouraria, a Quinta do Lavrado e Xabregas.

Projetos de intervenção comunitária

Ao longo da sua trajetória, desde 2001, a CRESCER tem desenvolvido diversos projetos de intervenção comunitária que procuram dar respostas inovadoras à situação dos grupos excluídos e vulneráveis que apoia. Na altura da sua fundação, com o nome inicial de “Crescer na Maior”, e com a motivação de trabalhar com um público mais jovem, a associação implementou vários projetos na área da Grande Lisboa e Vale do Tejo. No período de 2002/2003, é implementado o primeiro projeto da CRESCER na área da redução de riscos e minimização de danos - o projeto “Estacionamento sem Riscos, Arrumadores sem Exclusão”,

através de Equipas de Rua, dirigido às pessoas arrumadoras de carros consumidoras de substâncias psicoativas. Na altura, a CRESCER foi pioneira no projeto de prevenção primária da toxicodependência e do abandono escolar “Abandonar a Escola, que Futuro?”, implementado no concelho de Mação. Este projeto abrangeu não só a população jovem que se encontrava em situação de abandono escolar, mas também a população jovem que se encontrava inserida em meio escolar.

No Bairro da Quinta do Cabrinha, no Vale de Alcântara, onde a CRESCER tem mantido a sua sede, é criado em 2004 um *Drop-in* para pessoas consumidoras de substâncias psicoativas, onde estas podiam ter acesso a pequenas refeições, ter acesso à internet e telefone e participar em ações de formação em informática, atividades de artes plásticas e atividades ao ar livre. Também centrado no Bairro da Quinta do Cabrinha, em 2005, é criado o Gabinete de Inserção Profissional, em parceria com o Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP), com o objetivo de apoiar a população desempregada na definição e desenvolvimento do seu percurso de inserção ou reinserção no mercado de trabalho. Entre 2006 e 2012, deu-se o desenvolvimento do projeto “Crescer em Rede”, junto das crianças, jovens e suas famílias do Vale de Alcântara, com o objetivo de criar percursos de vida alternativos, prevenir comportamentos de risco e criar hábitos de vida saudáveis. No âmbito deste projeto, desenvolvido em parceria com as organizações Projeto Alcantara, Médicos do Mundo e Cidater, a CRESCER geriu também um Centro Ocupacional e uma Ludoteca com ateliês de formação de informática, artes plásticas e pintura.

Para além do Bairro da Quinta do Cabrinha, estando a atuar já desde a sua criação com Equipas de Rua junto dos consumidores de substâncias psicoativas lícitas e ilícitas de diferentes zonas da cidade de Lisboa, em 2009, a CRESCER cria 2 Equipas de Rua – Oriental e Ocidental, com áreas de intervenção distintas, abrangendo os principais bairros de consumo da cidade, para onde se deslocam ao encontro das pessoas que acompanham. Estas equipas, financiadas pelo Serviço de Intervenção nos Comportamentos Aditivos e nas Dependências (SICAD) e pela Câmara Municipal de Lisboa, no âmbito do Programa de Respostas Integradas do território “Concelho de Lisboa”, estão inseridas no projeto “É UMA RUA”, atualmente em curso, oferecendo uma resposta de proximidade, multidisciplinar, que atua

segundo a filosofia de redução de riscos e minimização de danos. No âmbito do Plano de Desenvolvimento Comunitário da Mouraria (PDCM), em 2012, foi criada uma Equipa de Rua para trabalhar especificamente com as pessoas em situação de maior vulnerabilidade (pessoas em situação de sem-abrigo e pessoas consumidoras de substâncias psicoativas) da zona da Mouraria.

Este projeto, veio dar origem ao projeto “É UMA CASA, Lisboa *Housing First*”, que é formalmente implementado pela CRESCER em 2013, no âmbito do PDCM e apoiado pela Junta de Freguesia de Santa Maria Maior. Sendo desenvolvido segundo o modelo “*Housing First*”, surgido nos Estados Unidos nos anos 90 e iniciado em Portugal em 2009 pela Associação para o Estudo e Integração Psicossocial (para pessoas com doença psiquiátrica), o projeto destina-se a pessoas que se encontram em condição crónica de sem-abrigo, excluídas de todas as estruturas de apoio social e de saúde, para quem os recursos existentes não eram uma solução. Esta resposta habitacional individualizada e de acompanhamento técnico pretende apoiar a melhoria de condições de vida e redefinição de projetos pessoais e contribuir de forma mais eficaz para uma plena integração social das pessoas beneficiárias ao procurar proporcionar um nível de autonomização e de dignidade superior ao dos centros de alojamento e ir ao encontro das necessidades de cada pessoa, sem que sejam impostas condições relativamente a comportamentos aditivos e dependências ou participação em tratamento psiquiátrico. A iniciativa, dispersa por toda a cidade, promove a inclusão na comunidade, atenuando o estigma associado à condição prévia de estar em situação de sem-abrigo. Esta intervenção veio também aumentar a flexibilidade do apoio psicossocial e de encaminhamento para cuidados de saúde que é prestado pelas Equipas de Rua e oferecer uma boa relação custo-benefício, ao reduzir os custos fixos de funcionamento e manutenção dos espaços e das próprias equipas. Durante o período em que decorreu a recolha de dados para a presente análise, este projeto foi alargado a toda a cidade de Lisboa, graças ao apoio da Câmara Municipal de Lisboa, que decidiu abranger 180 casas até 2018, com um investimento planeado para 2016/2018 de 980 mil euros, e graças ao apoio da Fundação Montepio e da então Fundação PT.

Em 2014, abre o espaço *Drop-in* “Espaço Âncora”, na freguesia de Arroios, dirigindo-se às populações-alvo dos vários projetos desenvolvidos pela associação, com o objetivo de proporcionar um local de encontro e familiaridade e onde são disponibilizadas diversas valências de apoio psicossocial e de saúde e são desenvolvidas várias atividades lúdicas e ocupacionais e de animação sociopedagógica, tal como descrito no Anexo 10. Ainda neste período, novamente centrado no Bairro da Quinta do Cabrinha, em parceria com a Associação Reagir para Mudar, a Associação Teatro Humano e o Clube Desportivo Santo António de Lisboa, é implementado o projeto “Cultiv`art”, que pretendeu responder a problemas diagnosticados de higiene urbana e baixa empregabilidade da população residente neste bairro. Este projeto foi desenvolvido ao abrigo da edição de 2014 do programa BIP/ZIP (Bairros e Zonas de Intervenção Prioritária), promovido e financiado pela Câmara Municipal de Lisboa.

Em 2016, a CRESCER implementa o seu primeiro projeto dirigido a pessoas refugiadas, requerentes de asilo e migrantes. A convite da Câmara Municipal de Lisboa, e no âmbito do Plano Municipal de Acolhimento aos Refugiados na Cidade de Lisboa, dirigido às pessoas que aqui chegam maioritariamente oriundas de países do Médio Oriente, África Oriental e Ocidental, a CRESCER implementa o projeto “É UMA VIDA” com o objetivo de apoiar a integração destas pessoas na comunidade. A associação é responsável pela transição das pessoas beneficiárias do centro de acolhimento temporário, onde são acolhidos inicialmente, para uma solução habitacional própria e pelo seu acompanhamento em proximidade, promovendo o acesso a diferentes respostas sociais, de saúde, educação e emprego, e apoiando o desenho de um projeto de vida, tendo em vista a sua autonomização até ao final do período de vigência de 18 meses que dura esta fase de apoio. Neste período, são lançadas também outras iniciativas centradas especialmente neste grupo-alvo - os projetos “NO Border”, “Ready to Work” e “MARHABA”, tal como descritos no Anexo 10, que disponibilizam um apoio integrado para dar resposta às necessidades mais prementes, realizam o encaminhamento e acompanhamento a serviços e estruturas locais, e promovem a capacitação e aquisição de competências para a integração na comunidade e no mercado de trabalho.

Finalmente, no período de 2016 a 2018, arranca ainda uma iniciativa central para o cumprimento da missão da CRESCER: um projeto piloto de rastreios de doenças infecciosas pelas Equipas Técnicas de Rua, para o VIH, com o apoio da Associação Abraço, e para o VHC, com o apoio do Serviço de Gastroenterologia do Hospital de Santa Maria.

Cooperação interinstitucional

O trabalho em parceria e cooperação, partilhando projetos e atividades, tem sido uma constante ao longo da história da CRESCER. Em particular, enquanto parceiro técnico, a CRESCER potenciou e participou na construção de redes de trabalho interinstitucional, quer ao nível local, quer ao nível do concelho de Lisboa, nomeadamente, em 2017/2018, no Grupo de trabalho “Perto LX” (Câmara Municipal de Lisboa), Grupo de trabalho Alta de Lisboa (Junta de Freguesia do Lumiar), Grupo de trabalho GCAL (Grupo Comunitário da Alta de Lisboa), Comissões Sociais de Freguesia (Alvalade, Arroios, Lumiar, Misericórdia e Santa Maria Maior), com a Associação Abraço para rastreio de VIH, com a Consulta do Professor Doutor Tato Marinho para a Hepatite C, bem como a rede de âmbito nacional “R3 Riscos Reduzidos em Rede”, vocacionada para a partilha de experiências, discussão e *advocacy* no âmbito das políticas sociais e de saúde, a produção de conhecimento, a promoção dos direitos humanos e da cidadania de públicos vulneráveis e a sensibilização da comunidade para a redução de riscos e minimização de danos.

Equipa

A intervenção da equipa da CRESCER era liderada no período em análise por um Diretor executivo e por uma pessoa com responsabilidades de supervisão, ambas pessoas fundadoras da associação, e por um grupo de quatro pessoas com funções de coordenação, contando na sua equipa com mais de 40 pessoas (em média, por ano) contratadas consoante as necessidades de cada novo projeto ou expansão de projetos já em desenvolvimento, maioritariamente, em regime de dedicação a tempo inteiro. Os profissionais que asseguravam o acompanhamento direto aos grupos apoiados pela CRESCER eram de diferentes áreas, sendo predominantes a psicologia e o serviço social, para além da medicina, enfermagem, economia social, direito, relações internacionais e restauração. Estas pessoas asseguravam os diferentes serviços e desenvolviam as atividades dos projetos, incluindo apoio médico,

psiquiátrico e de enfermagem, apoio social e psicológico, encaminhamento e acompanhamento em serviços sociais e de saúde, acesso a rastreio de doenças infecciosas e vacinação/tratamento, apoio à gestão doméstica e ao desenvolvimento de competências sociais e pessoais e atividades educativas, de lazer, formação e integração laboral e apoio à integração habitacional. Desta equipa formavam parte 10 pessoas pares na qualidade de monitores, mediadores e intérpretes, que foram anteriormente beneficiadas pelas iniciativas da CRESCER e que exercem diferentes funções, atuando, nomeadamente, alguns deles, como especialistas e agentes de educação pares, facilitando a comunicação e reforçando a relação de confiança e a eficácia da intervenção. Na sede, espaço que serve de base à maioria dos projetos, as equipas eram apoiadas por uma equipa de gestão e *backoffice* centrada na gestão de recursos humanos, gestão administrativa e financeira, *design* e comunicação, limpeza e higienização da sede.

Estágios e voluntariado

A equipa da CRESCER era ainda complementada por estudantes em estágio, provenientes de diferentes instituições de ensino superior nacionais e estrangeiras, e por cerca de 25 pessoas em regime de voluntariado, que apoiavam não só a ação das equipas que intervêm na rua, prestando aí serviços em vários domínios, como também nas tarefas realizadas na sede em diferentes âmbitos, desde a gestão estratégica, a comunicação e a formação interna, a tarefas de apoio logístico e operacional.

Apoios e parcerias

A CRESCER conta com o apoio, através de diversas formas, da sociedade civil, das empresas e instituições. No período em análise, são centrais as parcerias com a Câmara Municipal de Lisboa, o SICAD, a Secretaria-Geral do Ministério da Administração Interna, o Instituto da Segurança Social, o Governo de Portugal, o Alto Comissariado para as Migrações (ACM), o Fundo Asilo, Migração e Integração, a União Europeia, diversas fundações nacionais e estrangeiras, o IEFP e as Juntas de Freguesia (do Lumiar, Arroios e Benfica). Adicionalmente, diversas empresas e gabinetes de advogados apoiam financeiramente a associação ou prestam serviços especializados em regime *pro bono*, nomeadamente de assessoria e apoio à gestão e à comunicação.

A continuidade do trabalho da CRESCER beneficia também, para além da quotização dos associados, de apoios de pessoas singulares, nomeadamente, através de donativos diversos, regulares ou pontuais, que são realizados através da página na internet e da consignação do Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares (IRS), bem como pela doação de bens essenciais, como é o caso dos bens doados para recheio das casas arrendadas ao abrigo dos projetos “É UMA CASA” e “É UMA VIDA”. A CRESCER criou também a Loja CRESCER, que, através da venda por internet de artigos personalizados, contribui não só para a divulgação dos projetos, mas também para a sustentabilidade dos próprios projetos e da organização.

Reconhecimento público

Ao longo dos anos, pela experiência consolidada, boas práticas implementadas e respostas inovadoras na intervenção com públicos vulneráveis, a CRESCER foi formal e publicamente reconhecida como uma organização de referência. Neste período, destaca-se a atribuição do Prémio Gulbenkian 2018 para a Coesão, concedido pelo projeto “É UMA CASA, Lisboa *Housing First*” e o prémio FACES 2017 da Fundação Montepio.

Resultados acumulados

Os resultados do trabalho da CRESCER são evidenciados pelo número de pessoas acompanhadas pelos vários projetos, pelo número de encaminhamentos e transporte para estruturas de saúde, encaminhamentos sociais, distribuição de material assético para consumo, número de pessoas que deixaram de estar em situação de sem-abrigo ou sem teto, bem como tomas de medicação assistida, capacitação profissional, formação em aptidões pessoais e sociais, e número de entidades parceiras. A janeiro de 2017, os registos da CRESCER contabilizavam 2 478 pessoas em situação de sem-abrigo contactadas, 7 969 consumidores substâncias psicoativas contactados, 2 728 encaminhamentos sociais, 3 856 encaminhamentos de saúde, 1 017 460 seringas distribuídas, 411 026 preservativos distribuídos, 76 pessoas que integravam o projeto “É UMA CASA, Lisboa *Housing First*” e 181 pessoas que integraram o projeto “É UMA VIDA”. Em 2017, a organização incrementa significativamente o número de beneficiários acompanhados pelos seus diversos projetos, e novamente em 2018, passando de 2 481 em 2017 para 2 931 em 2018, devido a um aumento

progressivo de participantes nos projetos “Gabinete de Inserção Profissional”, “Espaço Âncora”, “É UMA VIDA”, “É UMA CASA – Lisboa *Housing First*“, “É UMA RUA - Lisboa Centro Sul”, “É UMA RUA, Lisboa Ocidental”, “É UMA RUA - Lisboa Oriental”, e a um aumento significativo de pessoas acompanhadas pelos projetos mais recentes dirigidos a pessoas requerentes de asilo e refugiadas - “NO Border”, “Ready to Work” e “InFusão”.

A secção seguinte centra-se agora na perspetiva e experiência da CRESCER em relação ao impacto social.

6.2. Enfoque no impacto social

Esta secção apresenta o enfoque no impacto social da organização: o conceito de impacto social na organização, os beneficiários diretos da prática de impacto, o tipo de impacto desejado, a sede de definição do impacto social desejado, as ações impulsionadoras do impacto social desejado, as condições organizacionais determinantes para uma focalização na geração de impacto social, a avaliação e gestão do impacto social e a natureza do impacto social gerado. Pretende-se assim explorar a emergência de uma orientação para o impacto começando por examinar as conceções sobre impacto, as iniciativas organizacionais e as mudanças que os atores experimentaram.

6.2.1. O conceito de impacto social na organização

Mudança social sistémica

A perspetiva da CRESCER sobre o impacto social traduz-se numa mudança social que inclui mas vai além dos efeitos sobre as pessoas apoiadas pela organização e se materializa a vários níveis da sociedade. Esta visão é expressa, especialmente pela sua Direção, como o resultado de uma trajetória de aprofundamento e expansão da sua intervenção.

Na história da CRESCER, dá-se uma inversão estratégica significativa neste sentido, que é associada ao processo de construção do plano estratégico de 2011. Numa primeira fase, nos primeiros 10 anos desde a sua criação em 2001, a organização estava muito

direcionada para medidas, boas práticas e uma ajuda muito específica dirigidas ao público-alvo de intervenção – sobretudo, inicialmente, pessoas com comportamentos aditivos e dependências, pessoas arrumadoras de carros, e crianças e jovens em risco de abandono escolar. Com o plano estratégico de 2011, a partir de uma reflexão e, especialmente, da motivação da Direção da CRESCER, começa a existir uma preocupação ainda mais vinculada de deixar de ter como foco essencialmente a população-alvo para ter uma influência pública mais abrangente em relação a diferentes políticas e ao pensamento sobre diferentes temas, como é explicado por uma pessoa da Direção entrevistada: “Não é que nós anteriormente a 2011 não tivéssemos isso, mas era muito mais dirigido, e agora estamos muito focados também nesta questão de produzir um discurso que seja mobilizador e criar “*lobbying*” junto, quer de outros interventores da área do comportamento aditivo, quer junto da sociedade civil de uma forma marcada, quer junto de decisores políticos”.

A CRESCER assume desde a sua criação um pensamento específico relativamente a vários temas, defendendo, nomeadamente, a criação de salas de consumo assistido, que foram finalmente definidas na legislação de 2001, conhecida como lei da descriminalização do consumo de drogas (Decreto-Lei n.º 183/2001), que aprova o regime geral das políticas de prevenção e redução de riscos e minimização de danos, mas só implementadas a partir de 2019 com uma unidade móvel em Lisboa, ou defendendo ainda os programas de “*Wet Houses*” de gestão do consumo de álcool, ou ainda a legalização de todas as substâncias psicoativas. A visão da organização traduz-se, numa primeira linha de ação, pela criação de “um novo pensamento” através da implementação de novos projetos, alguns pioneiros em Portugal, projetos esses que mudam o que uma pessoa da Direção entrevistada chama de “paradigma”: “Esta mudança do paradigma não é só algo que nós queremos que seja materializável pelo projeto em si, concreto, mas também sobre aquilo que é o impacto que este novo paradigma pode exercer sobre as pessoas e sobre a sociedade civil”. As iniciativas de aplicação do modelo “*Housing First*” às pessoas em situação de sem-abrigo, que inverte o “paradigma daquilo que é a prestação de cuidados às pessoas”, ou a sua adaptação ao trabalho dirigido a pessoas refugiadas e requerentes de asilo, representam a implementação da visão da CRESCER de mudança social a vários níveis da sociedade, como refere uma pessoa entrevistada: “Isto são não só a materialização de ideias que, no nosso entendimento,

promovem melhores cuidados ao público-alvo, mas são também formas de meter a sociedade a pensar naquilo que deve ser a crítica, a reflexão e os mecanismos de atuação, para produzirmos mudança e visibilidade sobre o fenómeno”.

6.2.2. *Beneficiários diretos da prática de impacto*

Embora inicialmente a organização tenha trabalhado junto de crianças e jovens até aos 18 anos, numa lógica de prevenção do aparecimento de comportamentos aditivos e dependências, por uma questão de especialização, a CRESCER focou logo a sua ação, a partir do seu segundo ano de existência, nas pessoas consumidoras de substâncias psicoativas. A organização atua então através da intervenção de Equipas de Rua, direcionadas sobretudo a esta população, num contexto de muito consumo de substâncias psicoativas na rua, nomeadamente no vizinho Casal Ventoso, com o objetivo de reduzir riscos e minimizar danos associados a este consumo, levando cuidados de saúde e aproximando esta população das estruturas sociais e de saúde.

As pessoas da equipa da CRESCER que são mais antigas na organização percecionam a abrangência da ação nesse período a partir do prisma da filosofia da redução de riscos e minimização de danos, que está na base da intervenção da organização, como testemunha uma pessoa entrevistada: “Sempre vi a intenção de fazer algo pelas pessoas mais desfavorecidas. Principalmente quando entrei, eram as pessoas que eram arrumadores de carros, consumiam substâncias psicoativas ilícitas, mas sempre com a intenção de favorecer essas pessoas, de dar condições melhores, condições de acessos à saúde, ter acesso a balneários, e minimizar um bocado os danos dos consumos das substâncias, e minimizar também os riscos que advinham daí”.

Com a implementação de novos projetos, dá-se uma ampliação significativa dos grupos-alvo, sendo abarcadas pessoas toxicodependentes, pessoas alcoólicas e pessoas em situação de sem-abrigo. Os limites da definição dos grupos-alvo da CRESCER são descritos deste modo por uma pessoa da equipa entrevistada: “Com os novos projetos relacionados com as pessoas sem-abrigo, a intenção da CRESCER foi-se alargando, tendo uma visão, não

só para aquelas pessoas que eram consumidoras, mas para todas as pessoas que se encontravam em situação desfavorável”. No período em que decorreu a presente investigação, a organização centrava também a sua ação nas pessoas refugiadas e pessoas requerentes de asilo, sempre na ótica de assegurar melhores condições de vida para pessoas em situação de vulnerabilidade.

6.2.3. *Impacto social desejado*

A CRESCER deseja, em primeiro lugar, contribuir para mudanças positivas nos seus grupos-alvo, nomeadamente, para a saída do máximo de pessoas da condição de sem-abrigo “sem teto”, a melhoria da qualidade de vida das pessoas acompanhadas, sendo integradas em estruturas sociais, de saúde e de tratamento, o desenvolvimento de competências pessoais e sociais, a mudança de atitudes de responsabilização e autonomia, a inclusão e integração plena da pessoa na comunidade e na sociedade, bem como o seu exercício de uma cidadania plena.

A conquista destas mudanças desejadas nas pessoas acompanhadas pela CRESCER é descrita como a acumulação progressiva de sucessos em “escada” por uma pessoa entrevistada, aqui ilustrada pelo processo particular de mudança no caso das pessoas em situação de sem-abrigo: “Para nós, o facto de a pessoa sair da rua é melhorar a condição de vida, o que não quer dizer que deixe de consumir. Depois de sair da rua, se deixar os consumos, melhor. Se deixar os consumos e depois conseguir trabalho, melhor ainda. Portanto, é sempre passo a passo. As coisas não podem ser logo de uma vez; tem que ser em escada. Agora, é um trabalho moroso, mas a intenção é que estas pessoas se sintam úteis na sociedade, se sintam como qualquer cidadão, que consegue ir a um serviço público e ser atendido como um cidadão”.

Mudanças desejadas tais como a redução do número de pessoas que pernoitam na rua, ou ainda, a redução dos riscos do consumo de substâncias aditivas e a sensibilização de outras instituições, ou a mudança de práticas do setor, justificam-se, na ótica da CRESCER, também porque respondem à vontade das pessoas: “Nós queremos isso porque acreditamos

que é isso que as pessoas querem. Portanto, não queremos isso porque nós achamos que é o melhor para as pessoas”. Esta perspetiva altera a fundamentação e a própria legitimidade da mudança social desejada pela CRESCER.

Por outro lado, pela experiência da CRESCER, nomeadamente, na adoção da metodologia “*Housing First*” junto das pessoas em situação de sem-abrigo, embora aceitem que haja pessoas que em determinado momento queiram estar na rua, e respeitem as suas necessidades e decisões, também não conhecem pessoas que não queiram sair da rua, pelo que defendem também, de uma forma muito vincada, que não devem existir pessoas em situação de sem-abrigo crónico. Esta posição traduz-se numa permanente inquietação pela procura de respostas para este grupo-alvo em especial, para o qual faltam respostas adequadas, como referido durante uma entrevista: “Nós achamos que temos um êxito muito grande no “*Housing First*“, porque cerca de 88,9% das pessoas não volta à situação de sem-abrigo, mas há sempre uma preocupação nossa em como podemos então ajudar os outros 11%, porque as pessoas têm formas de estar diferentes, têm perspetivas diferentes”.

6.2.4. Sede de definição do impacto social desejado

Missão organizacional, visão e valores

A definição de uma visão e objetivos sobre a mudança social desejada pela CRESCER está globalmente expressa no propósito da ação da organização, em particular nos textos da missão, visão e valores, e é reforçada com definições específicas ao nível de cada projeto e de cada equipa, nomeadamente na etapa de desenho e na etapa de renovação dos projetos.

A visão de um impacto sistémico - a mudança social que vai além dos efeitos sobre cada pessoa apoiada pela organização, é vista como estando já integrada nas definições estratégicas, na tomada de decisão e na gestão da intervenção, sem que seja necessária uma ação interna dirigida para a reafirmação coletiva dessa intenção de transformação social. Na perspetiva de uma pessoa com responsabilidades de coordenação, a atuação flui, no dia-a-dia, de forma natural e é suportada por uma compreensão integrada e implícita sobre o nível das mudanças desejadas: “Estamos num ponto em que não tem necessariamente de haver

uma diretriz em reunião de coordenação, em reunião de equipas, para que haja essa sensibilização e para que se tente que o impacto vá mais além do que a pessoa que nós estamos a acompanhar”.

6.2.5. Ações *impulsionadoras do impacto social desejado*

Realização de atividades e serviços

Através dos diversos projetos e na relação construída, na primeira linha, com as pessoas em situação de vulnerabilidade, a CRESCER desencadeia um conjunto integrado de respostas de apoio psicológico, social e habitacional inovadoras, a prestação de cuidados de saúde, de promoção de direitos humanos e de cidadania, a articulação estreita com outras entidades, o acompanhamento, encaminhamento e facilitação do acesso a estruturas sociais e de saúde e ao mercado de trabalho, a sensibilização e desenvolvimento de competências e de autonomia na construção de projetos de vida e inclusão na comunidade. Estas múltiplas atividades e momentos de interação com os principais públicos-alvo da CRESCER, quer sejam pessoas em situação de sem-abrigo, pessoas consumidoras de substâncias psicoativas, pessoas refugiadas ou outras pessoas em situação de vulnerabilidade, estão assentes numa relação e acompanhamento continuados e pacientes. Como referido por uma pessoa entrevistada, no centro da ação da CRESCER está o acompanhamento e o apoio à pessoa, independentemente da sua situação e nível de resposta ou adesão ao serviço prestado: “Não importa se a pessoa vai corresponder àquilo que nós gostaríamos. O importante é apoiá-la o mais possível na fase em que ela estiver. (...) Muito importante é o acompanhamento do dia-a-dia, do dar uma resposta adequada àquilo que são as necessidades”.

A atitude individual dos profissionais e o desenvolvimento de uma relação de proximidade e de grande dedicação traduzem-se também em perseverança face ao percurso dos beneficiários - pautado por avanços, mas também recuos -, e no acompanhamento continuado ao longo de um período prolongado da integração das pessoas em estruturas e respostas da comunidade. Por exemplo, no Gabinete de Inserção Profissional da CRESCER, são comuns os casos em que as oportunidades de inserção laboral não se ajustam às pessoas

beneficiárias, sendo necessário prolongar o apoio e ajustar os critérios de seleção à condição de cada pessoa, para além de um cuidado em manter o contacto com as entidades empregadoras para apoiar a integração e o percurso dos seus beneficiários. O apoio deste Gabinete também não está isento de dificuldades no que diz respeito, nomeadamente, à recetividade das entidades em receber os candidatos acompanhados pela CRESCER, mas há na equipa uma perceção sobre a influência positiva que exercem sobre estas entidades, em grande medida decorrente do conhecimento que têm das pessoas beneficiárias, da atitude dedicada e da relação de confiança que com elas estabelecem em primeiro lugar. Esta é a convicção de uma pessoa da Direção: “A forma de as pessoas, dos próprios técnicos, estarem e ajudarem os utentes, acaba por ser muito importante, mesmo neste contacto com terceiras pessoas que nada têm a ver com a área social”.

Redes de relações de cooperação

Apesar de a CRESCER ter estado sempre muito centrada sobre a sua população-alvo, há, desde a criação da organização, uma marcada preocupação em envolver outras entidades e recursos da comunidade, começando pelo bairro onde ficou instalada a sede - o Bairro da Quinta do Cabrinha, e de estabelecer trabalho em rede com entidades com responsabilidades junto dos mesmos públicos-alvo. Tal foi o caso, logo nos primeiros anos, da relação com o IEFP, com Agrupamentos de Escolas ou com Centros de Saúde, especialmente, no caso dos últimos, no sentido de promover reflexão e mudança junto de técnicos e responsáveis para a criação de mecanismos de discriminação positiva dos seus públicos-alvo.

No período em que decorreu esta investigação, a CRESCER encontrava-se numa etapa de expansão e consolidação de uma longa trajetória de colaboração e parcerias, e de influência pública. No âmbito dos vários projetos, a dimensão da inclusão social e da diminuição do estigma, envolve uma ação específica junto de outras entidades, que é reforçada pela participação em várias redes de trabalho com entidades que intervêm junto da população-alvo, nomeadamente impulsionadas pela Câmara Municipal de Lisboa e pelas Juntas de Freguesia, que congregam várias associações, onde confluem entidades como a Polícia Municipal ou a Santa Casa da Misericórdia de Lisboa, e que permitem um maior envolvimento e alinhamento da atuação.

Com os projetos dirigidos a pessoas refugiadas e a requerentes de asilo, para além de abrangerem este novo grupo-alvo através do apoio e acompanhamento à sua integração, reforça-se também a incidência junto da sociedade civil através, por exemplo, de iniciativas de promoção da gastronomia dos países de origem (tal como a Síria e a Eritreia) e de empreendedorismo na área da restauração, num esforço de potenciar a abertura desta população e de mudar o pensamento e a aceitação, quer da parte dos próprios agentes económicos locais, quer da sociedade em geral.

Influência no espaço público

Junto dos decisores políticos, é feito um trabalho de incidência em determinadas políticas públicas e em áreas específicas. Neste período, o trabalho de influência junto dos decisores políticos era feito pela CRESCER, de forma consciente e pensada estrategicamente, especialmente em relação a dois grupos-alvo principais: os consumidores de substâncias psicoativas e as pessoas em situação de sem-abrigo.

Em relação às pessoas consumidoras de drogas, a incidência centrava-se na necessidade de implementação de novas respostas para esta população. Apesar de Portugal ser visto como um exemplo na implementação de políticas na área das drogas, especialmente graças à legislação de 2001 (Decreto-Lei n.º 183/2001), cujas medidas tiveram efeitos expressivos na melhoria das condições de vida, diminuição da taxa de propagação de doenças infecciosas, redução do número de mortes por *overdose* e número de pessoas com membros amputados por causa de gangrenas derivadas dos consumos, foram legisladas várias medidas que nunca foram realmente implementadas. Na perspetiva da CRESCER, como manifestado por uma pessoa entrevistada, este atraso representa “(...) uma estagnação daquilo que foi uma lei vanguardista, que é estudada, observada e ambicionada para uma série de países. Recebemos pessoas de todo o mundo para vir conhecer a nossa lei, para saber como é que as coisas funcionam, como é que nós atuamos”. Nesse sentido, a CRESCER sensibiliza os decisores políticos para a implementação de três respostas nesta área: as salas de consumo assistido, a disponibilização de Naloxona (fármaco que reverte a situação de sobredosagem por opiáceos) e a implementação de respostas de redução de riscos para pessoas com consumo abusivo de álcool, nomeadamente, pela criação de uma “*Wet House*”, onde as

peessoas são acompanhadas na redução dos consumos e que atua como espaço de transição para estruturas de tratamento.

Relativamente às pessoas em situação de sem-abrigo, o trabalho junto dos decisores políticos tem sido no sentido de um maior investimento em respostas de “*Housing First*”, tendo em consideração, especialmente, a boa experiência e os resultados alcançados com a aplicação da metodologia em Portugal, nomeadamente pela CRESCER, desde 2013, no âmbito do projeto “É UMA CASA”.

A ação de influência política na área da integração de pessoas refugiadas e pessoas requerentes de asilo é mais recente na história da CRESCER e ainda menos expressiva. É com o lançamento de projetos dirigidos especificamente a este grupo-alvo, a partir de 2016, com a ampliação e adaptação da experiência de “*Housing First*” também a este grupo - dando lugar ao projeto “É UMA VIDA” -, que a organização desenvolve a sua colaboração com a comunidade e aprofunda o seu conhecimento sobre esta nova problemática, o que deverá preparar a organização para aprofundar também esse papel neste âmbito. Como referido por uma pessoa com responsabilidades de coordenação, a organização estava ainda numa fase de descoberta de uma nova realidade: “Com este projeto estamos a aprender à medida que as coisas estão a acontecer, e há muitas questões específicas desta população com as quais nós não lidávamos. (...) Enquanto trabalhamos com os consumidores há 16 anos e com os sem-abrigo, temos muito mais consciência de tudo o que se passa neste grupos-alvo: de até onde temos que ir, de onde é que temos que fazer pressão, do que é que temos que propor, o que é que falta”.

6.2.6. Condições organizacionais determinantes para uma focalização na geração de impacto social

Conhecimento e experiência com a problemática abordada e grupos-alvo

A intenção da organização em focar a atuação no apoio aos seus públicos-alvo e no sentido de mudar de forma sistémica a problemática que abordam, está assente num conhecimento prévio e experiência acumulada de trabalho com os grupos-alvo.

No caso do trabalho junto das pessoas consumidoras de substâncias psicoativas e pessoas em situação de sem-abrigo, a intervenção teve por base um histórico de trabalho profissional, mesmo anterior à formalização da própria organização. Os alicerces foram construídos de forma distinta no caso da intervenção junto da população refugiada e requerentes de asilo. O projeto “É UMA VIDA”, destinado a esta população, por exemplo, apoiou-se na experiência prévia adquirida com o projeto “É UMA CASA” dedicado à população em situação de sem-abrigo. Tal como explicado por uma pessoa entrevistada, a CRESCER tomou a decisão de avançar com este projeto porque considerava ter desenvolvido a capacidade e construído as condições organizacionais para o executar: “No projeto “É UMA VIDA”, aquilo que nos estavam a propor era que criássemos um projeto “*Housing First*” adaptado. A nossa decisão de aceitar foi por já termos o *know-how* do “*Housing First*” e porque achámos que se temos experiência desta metodologia, vamos tentar adaptá-la para esta população”. Por esse motivo, a equipa inicialmente criada para trabalhar no projeto “É UMA VIDA”, era precisamente uma equipa com experiência na metodologia “*Housing First*”.

O conhecimento e experiência com a problemática abordada e com os grupos-alvo são reforçados pela integração na equipa da CRESCER de 10 pessoas que foram anteriormente beneficiárias dos mesmos projetos da associação e que assumem diversos papéis nas equipas, nomeadamente de monitores, mediadores e intérpretes. O conhecimento que estes pares detêm do contexto e vivência das pessoas apoiadas, para além da confiança que os próprios transparecem na organização e na relevância da sua metodologia de intervenção, facilitam a construção de uma relação de proximidade com as pessoas acompanhadas e contribuem para aprofundar o conhecimento sobre os fenómenos abordados pela organização e, assim, para aumentar a eficácia da intervenção.

Foco e relação de proximidade e continuidade com grupos-alvo

Está instalada na CRESCER uma compreensão de que “as pessoas são o fator base para a mudança” e que é a partir das pessoas e da relação construída que se podem gerar efeitos de longo-prazo. Nesse sentido, com essa intenção de a relação produzir mudança, a organização centra-se no desenvolvimento de uma relação com a pessoa em situação de vulnerabilidade,

procurando fazer um acompanhamento do dia-a-dia e dar uma resposta adequada àquilo que são as suas necessidades, por forma a apoiar efetivamente o seu processo de mudança, tal como sublinhado por uma pessoa entrevistada: "Aqui o importante é conseguir efetivamente trabalhar com as pessoas e não simplesmente ocupar".

A relação de proximidade construída com a pessoa beneficiária assenta na valorização e integração das competências, da análise da própria "sobre o seu problema" e vontade da pessoa face às "propostas de resolução para o seu problema". Esta perspetiva é vista pelas pessoas entrevistadas como sendo expressão de uma "postura humanista e valores da CRESCER" e uma perspetiva transversal à intervenção. Apesar das diferenças existentes entre os vários projetos da CRESCER, é deste prisma que cada relação é abordada, como refletido por uma pessoa entrevistada: "Nós estamos direcionados para a ajuda e para nos aproximarmos dessa pessoa com esse problema, mas como é que a pessoa em si, quais é que são as competências que a pessoa já tem e o que é que ela quer fazer com isso? Porque não é possível haver mudança se a quem estamos a propor a mudança não esteja alinhado com essa mudança".

Neste sentido, a preocupação da CRESCER com as pessoas que acompanha é de não as enquadrar numa "espécie de pessoa tipo social" - objeto de apoio social e de uma expectativa rígida de integração social e laboral -, contrariando assim um certo "paradigma da produtividade", de que a pessoa é "válida na sua identidade" em função do que "produz para a sociedade". Por oposição, na abordagem da CRESCER, "Se a pessoa quiser, se conseguir, claro que sim, as equipas vão ajudá-la a que ela consiga chegar até ali. Mas ela pode não conseguir chegar até ali. E isso não significa que a pessoa não seja válida", como enfatizava uma pessoa entrevistada.

Este foco no desenvolvimento de uma relação de proximidade e continuidade no apoio às pessoas, expressa-se na abordagem às diferentes problemáticas e grupos-alvo e na flexibilidade perante as suas perspetivas, tal como patente no relato de uma pessoa entrevistada sobre o acompanhamento a pessoas refugiadas e requerentes de asilo abrangidas pelo projeto "É UMA VIDA", que expressavam necessidades ainda não satisfeitas pelas respostas disponíveis: "Temos o exemplo da procura de quartos. Quando terminou o

programa, alguns recusam-se a sair de Lisboa, alguns recusam-se a viver com o proprietário da casa, ou a viver com mais de x pessoas numa casa. Nós tentamos argumentar explicando quais são as características do mercado de arrendamento atualmente, mas não vamos dizer: “Se não aceitares esta, não procuro mais quarto contigo”. Jamais. A pessoa pode vir cá todos os dias, no horário que está definido, e nós vamos continuar a procurar”.

Esta relação desenvolvida com a pessoa beneficiária está de acordo com a filosofia de redução de riscos e minimização de danos adotada pela CRESCER, que advoga por trabalhar com as pessoas na situação em que estão e aceitar as pessoas com as suas perspetivas, formas de vida, necessidades e anseios. De acordo com esta abordagem, a pessoa com quem trabalham é “maestro” da intervenção, porque é quem melhor sabe o que é melhor para si e quem lidera a ação. Esta abordagem da CRESCER é assim apresentada por uma pessoa da Direção: “As pessoas sabem mais de si próprias do que os próprios técnicos e os técnicos têm que ter uma postura mais de estar ao lado das pessoas, do que dizer às pessoas qual é o ideal da própria intervenção. (...) A pessoa com quem trabalhamos é que é o “maestro” da intervenção. Nós só devíamos tentar compreender. Ao tentarmos compreender, vamos fazer esse trabalho também juntamente com a pessoa, porque se eu questionar a pessoa, como é que vai fazer isto e aquilo, a pessoa também tem que responder a ela própria como é que vai fazer. Portanto, é esse trabalho que devemos fazer: é ajudar a pessoa a pensar como é que vai atingir os seus objetivos”.

A relação de proximidade com as pessoas vulneráveis também resulta de uma atitude de abertura, flexibilidade e disponibilidade das pessoas da CRESCER. Como analisado por uma pessoa da Direção, “As pessoas são tratadas com muito respeito. Até os próprios beneficiários acabam por ser quase integrados como família. Ou seja, isto vê-se, e se calhar já pôde observar isso: aqui entram os utentes e onde os utentes estão, estão. Portanto, não há aqui um travão do “agora não”, uma distinção propositada. Eu acho que os próprios utentes entram e sentem que fazem parte da CRESCER”. Na sede não há um guiché de atendimento ou rigidez quanto ao acesso das pessoas aos profissionais que lhes prestam apoio, sendo comum atenderem as pessoas na sede ou serem contactados por telefone mesmo fora de horas, tal como observado constantemente durante esta investigação e explicado pela

mesma pessoa da Direção: “Não é por nós não estarmos cá ou se recebermos um telefonema que não vamos intervir. Até a própria dinâmica de alguns projetos assim o obriga, porque foi pensada assim e porque não poderia ser pensada de outra forma”.

Há ainda na organização um empenho em “colocar-se do lado da população-alvo, ser ativistas em defesa dos direitos e interesses do grupo-alvo” e em trazer a voz dos grupos-alvo - tanto de pessoas refugiadas e requerentes de asilo, como pessoas com comportamentos aditivos e dependências, e pessoas em situação de sem-abrigo -, para o centro da CRESCER e da sua intervenção global, e de os integrar em estruturas da associação, nomeadamente, na equipa de profissionais. Como enfatizado por uma pessoa entrevistada, esta é já uma característica da organização: “Aquilo que nós pretendemos é cada vez mais capacitar estas pessoas, dando-lhes voz e inserindo muitas delas na nossa própria estrutura e noutras estruturas, mas terem voz. Isso é uma preocupação muito grande que nós temos”. Por exemplo, no *drop-in* “Espaço Âncora”, que trabalha com pessoas com comportamentos aditivos e dependências, pessoas em situação de sem-abrigo e em extrema vulnerabilidade social, a CRESCER apoiava proactivamente o desenvolvimento de uma associação para as pessoas em situação de sem-abrigo, através da facilitação do diálogo e estímulo à mobilização, com o objetivo de esta população se envolver e responsabilizar, fazer-se ouvir melhor e exercer a defesa dos seus direitos e dos seus deveres. Outro exemplo, observado durante esta investigação, de empoderamento e desenvolvimento de uma cidadania plena das pessoas acompanhadas pela CRESCER, ocorreu numa reunião de pessoas que beneficiam do projeto “É UMA CASA”, onde as pessoas conversam sobre a evolução da sua situação e a sua responsabilidade e proatividade neste processo de autonomização e integração na comunidade. Esta abordagem assume também o pressuposto que só as próprias pessoas poderão explicar melhor os desafios que enfrentam e quais as necessidades que não são atendidas adequadamente pelas respostas sociais existentes.

Inquietação com a relevância da intervenção

Outra condição organizacional que também reforça a focalização da CRESCER na mudança social é uma preocupação com a relevância para os seus públicos do apoio que é prestado. De acordo com esta perspetiva, a pessoa acompanhada é vista como “dono” do trabalho

realizado, por oposição a uma perspetiva de que existe um problema, um conjunto de respostas sociais para o problema, sem que depois seja ponderado se a resposta estandardizada responde de facto às necessidades da pessoa. Por oposição, como expresso por uma pessoa entrevistada, na CRESCER, considera-se a pergunta “Qual é a diferença de uma resposta que surge de fora da pessoa?”, ou se é uma resposta de facto interiorizada como uma necessidade para a pessoa. Um exemplo de projeto que torna visível esta preocupação é o projeto “É UMA CASA”: a pessoa em situação de sem-abrigo, para quem as respostas que existem não são adequadas, vê a sua necessidade básica atendida - ter uma casa como base de estrutura -, e, a partir desta base, os profissionais trabalham com a pessoa o que esta quer para si própria. Esta abordagem coloca no centro a perspetiva da pessoa sobre si própria e sobre o seu futuro, como argumentado durante uma entrevista: “Esta pessoa que teve esta vivência de muitos anos de rua, tem uma palavra a dar, sobre a sua condição, sobre a sua experiência, para o seu futuro”.

Desde o início da sua criação, a CRESCER estabelece a sua forma de intervenção e novas iniciativas a partir da perspetiva dos públicos-alvo com quem trabalham, tal como explicado por uma pessoa da Direção: “Tudo o que fomos implementando foram projetos que decorriam das necessidades dos públicos com quem trabalhávamos. Portanto, isso faz com que nós tenhamos uma visão que os públicos-alvo devem estar incluídos nas reuniões e nas estratégias de intervenção com as problemáticas. Isso é uma das coisas que nós tentamos incluir”. Esta inclusão materializa-se também na integração na equipa de pessoas anteriormente beneficiárias dos projetos da associação, tal como acrescentado pela mesma pessoa entrevistada: “Tivemos sempre pessoas a trabalhar connosco que fazem parte dos públicos com quem trabalhamos. Isso também nos ajuda a melhorar a nossa intervenção e a ter outras perspetivas, não só a técnica, mas também as dificuldades na primeira pessoa”.

Os grupos-alvo são ainda ativamente envolvidos no esforço da CRESCER de adequação e melhoria contínua da atuação. São continuamente integradas na intervenção ideias que saem da observação e do diálogo com as próprias pessoas acompanhadas, contribuindo para a melhoria contínua da intervenção. Com diversos públicos, como as pessoas em situação de sem-abrigo ou as pessoas refugiadas, são realizadas reuniões com as

peessoas beneficiárias dos projetos, para as ouvir, para que possam criticar os projetos e apontar o que está mais ou menos bem. Como analisado por uma pessoa entrevistada, estes contributos apoiam a melhoria contínua, mas também ajudam a preparar o desenvolvimento de novos dispositivos: “Nós ouvimos e vamos refletindo sobre a evolução disto - o que é que nós podemos fazer diferente, e isto vai criando, muitas vezes, as suas próprias respostas, ou pelo menos vai reforçando a necessidade de abrir outras portas e outros caminhos de respostas”.

Em vários projetos, de que o *drop-in* Espaço Âncora é um exemplo, várias atividades são também planeadas de forma participativa com as pessoas beneficiárias em reuniões periódicas, tal como foi possível observar durante esta investigação, concretamente para decidir, juntamente com um grupo de pessoas que usufruem regularmente deste espaço, sobre o calendário de atividades lúdicas e ocupacionais para as semanas seguintes.

Os grupos-alvo são ainda auscultados regularmente no levantamento de necessidades e na reflexão sobre medidas a adotar e tomada de decisão sobre diferentes opções analisadas, influenciando também as definições estratégicas. Para a CRESCER, a auscultação aos públicos-alvo faz parte de um “caminho de aprendizagem” e de criação das melhores respostas às suas necessidades reais. Como explicado por uma pessoa entrevistada, esta é uma característica e condição de partida para qualquer nova atuação da organização: “Nós nunca partimos do pressuposto que sabemos qual é a estratégia indicada, o modelo indicado, o que é de facto o correto. Nós fazemos levantamento de necessidades e auscultação aos públicos-alvo”. Um caso concreto deu-se com a construção da proposta da CRESCER para a implementação de salas de consumo assistido, cujo diagnóstico, relatório técnico e modelo apresentados às entidades públicas competentes tiveram em conta a avaliação dos potenciais beneficiários do espaço, mediante a aplicação de um inquérito a 173 pessoas consumidoras de substâncias psicoativas, que se pronunciaram sobre aspetos como a localização preferencial, valências e serviços da sala de consumo e horário de funcionamento.

Questionamento dos paradigmas de intervenção

A CRESCER procura questionar o *status quo* e contribuir para dar respostas que sejam cada vez mais adequadas à situação de vulnerabilidade em que se encontram as pessoas. Por isso,

afirmam, tal como expresso por um entrevistado: “A nossa referência, claramente, é o nosso pensamento e a nossa forma de estar, muito crítica e muito de questionamento e de inovação. (...) Durante muitos anos, sempre se pensou que havia pessoas que não cabiam em lado nenhum, e nós, em vez de alinhar com este pensamento, sempre achámos é que não havia estruturas adequadas às pessoas”. A partir desta reafirmação, a abordagem à transformação social tem sido pela reflexão e observação do “que a sociedade pode estar a requisitar ou a pedir” e a criação de percursos alternativos para as pessoas, desenvolvendo, muitas vezes, projetos que não existiam, e que envolvem um maior risco para a associação e um maior desafio de operacionalização, dado o seu pioneirismo. Assim, na CRESCER, o enfoque organizacional na geração de efeitos sociais a vários níveis e em vários grupos tem por base também uma intenção de mudança dos modelos de intervenção. Como referido por uma pessoa entrevistada, “(...) existe essa preocupação, sobretudo centrada na alteração dos paradigmas de intervenção. Ou seja, é verdade que a CRESCER tem a sua população-alvo, tem problemáticas específicas definidas, com as quais quer intervir, mas quando nós olhamos a intervenção da CRESCER, comparando com outro tipo de equipas ou de associações, claramente existe a preocupação de não repetir procedimentos, não ter uma leitura estandardizada do problema pré-concebida”.

Compreensão dos nexos de causalidade entre efeitos

Na organização, está implícita na análise sobre a intervenção e sobre o seu propósito mais amplo uma compreensão dos nexos de causalidade resultantes da abordagem e do tipo de relação que estabelecem, não só com as pessoas acompanhadas, mas também com outros atores da comunidade. No âmbito do projeto “É UMA CASA”, por exemplo, o facto de a CRESCER procurar diretamente no mercado local de arrendamento, e sem intermediação, as habitações de uso individual que serão atribuídas a pessoas que estão, ou estiveram, em situação de sem-abrigo ou de consumo de substâncias psicoativas, despoleta reações nos seus interlocutores - sensibilizando-os -, que favorecem novas oportunidades de agir e de acentuar uma ação que gera uma mudança social mais ampla. Como explicado durante uma entrevista, há uma consciência da contribuição de cada um, em cada situação, para causar efeitos em cadeia com foco na mudança social: “A partir do momento em que estamos a fazer um

contacto com o proprietário daquela casa, para mim, já está a trabalhar na mudança, porque eu vou ter que explicar para que efeitos é que estamos a arrendar e começam logo a surgir questões de estigma, de preconceito”. Como reforçado por outra pessoa entrevistada, este pensamento sobre os efeitos em cadeia resultantes de uma ação consciente está patente na “preocupação”, presente nas pessoas da organização, sobre a necessidade de trabalharem também junto de outros técnicos e entidades no sentido da sensibilização para as problemáticas que abordam, tal como os comportamentos aditivos e dependências: “Por toda a gente ter a perceção de que há grupos que têm de ser sensibilizados, eu acho que isto depois tem efetivamente repercussões nas comunidades onde estamos a trabalhar. Há essas “ondas” que depois se vão expandindo à volta das pessoas com quem nós trabalhamos”.

Flexibilidade para introduzir mudanças na intervenção

Durante a intervenção junto das pessoas acompanhadas, surgem necessidades não previstas que vão sendo analisadas em equipa e dão lugar a múltiplas mudanças de práticas. Junto das pessoas consumidoras de substâncias psicoativas, por exemplo, as Equipas de Rua faziam troca de seringas, mas, para ir ao encontro das necessidades das pessoas consumidoras de substâncias fumadas, passaram também a distribuir “pratas” (folha de alumínio). Outras alterações que foram progressivamente introduzidas em resposta às necessidades específicas das pessoas apoiadas são ilustradas deste modo por uma pessoa da equipa durante uma entrevista: “Na altura em que eu andava nas Equipas de Rua, não se transportava as pessoas, agora transporta-se logo. Não havia essas toalhitas, e agora já se usa. Antigamente, as seringas apanhavam-se do chão, nós tínhamos que as apanhar à mão. Agora, já há pinças. Por exemplo, não se usava luvas. Nós tínhamos que ter o cuidado de ver se a pessoa tinha sangue ou não na mão para dar o aperto de mão, e agora já se podem usar luvas. (...) Tem havido sempre melhoria. Vamos sempre aprimorando a intervenção e o que hoje é desta forma, amanhã pode já ser completamente diferente, assim se justifique”.

Competências e conhecimento (capital humano)

A inquietação da CRESCER com a procura de formas inovadoras de intervir traduz-se não só no tipo de projetos “apadrinhados”, como também nas competências e conhecimento das pessoas da CRESCER. Para tal, às pessoas que trabalham nos projetos são pedidas não só

“características muito particulares de personalidade” e “consistência técnica”, mas também “criatividade” e “flexibilidade”, para pensar em novas formas de trabalhar com as pessoas, evitando a repetição de metodologias de intervenção sem uma revisão crítica dos resultados para as pessoas acompanhadas, tanto a curto como médio prazo.

Na CRESCER, há uma constante inquietação e diálogo sobre a forma como os técnicos devem também influenciar a mudança de comportamentos de profissionais e entidades que prestam serviços aos seus públicos-alvo, através da sua própria atitude e da interação quotidiana. Sendo comum os técnicos da CRESCER acompanharem pessoas em situação de vulnerabilidade a serviços públicos, nomeadamente de saúde, também é comum presenciarem a manifestação de preconceitos sobre as pessoas acompanhadas. Estas situações concretas e a dificuldade de lidar com elas são partilhadas informalmente com os colegas e analisadas no âmbito de reuniões de equipa. A inquietação é assim expressa por uma pessoa entrevistada: “Uma das coisas que nós discutíamos muito e continuamos a discutir mesmo em termos de intervenção é: como é que as equipas e como é que nós técnicos podemos ser o veículo de mudança para com esses elementos? Porque nós, com as pessoas, acompanhámo-las a tantos serviços - às Finanças... Nós estamos sempre a trabalhar com outras pessoas que são os agentes dos seus grupos. Isso é que é promover a mudança”.

Outro desafio interiorizado pela CRESCER é o da capacidade de os próprios técnicos serem agentes de mudança junto dos decisores políticos, o que é particularmente crítico, na perspetiva de uma pessoa entrevistada, no caso de projetos como “É UMA CASA”, com as pessoas em situação de sem-abrigo, e “É UMA VIDA”, com as pessoas refugiadas e requerentes de asilo: “De facto os decisores políticos têm um papel central na mudança e nós temos que conseguir chegar até eles e explicar o que estamos a fazer e conseguirmos captar também a atenção”.

No debate interno sobre esta capacidade de influência, é sublinhada a sua relação estreita tanto com as competências dos técnicos e o tempo de experiência e trajetória de cada um dentro da organização, como com uma maior tomada de consciência sobre o papel que devem desempenhar. O desenvolvimento de uma maior “consciência política” é um processo de evolução que decorre ainda na organização, como referido por uma pessoa entrevistada:

“Alguns colegas não tinham tanto uma consciência política e a sensibilidade que, para além de estarem a acompanhar as pessoas, também são agentes de mudança social e política”. Esta é uma dimensão do trabalho que é abordada internamente de forma recorrente e que é apontada como uma questão profunda e exigente: “Há um certo pudor também da pessoa se afirmar como um ser crítico a esse nível e acho que há depois, em alguns colegas, alguma falta de esclarecimento, de perceber o que é que tem de latente o discurso manifesto. Por exemplo, quando estamos a falar com um decisor político, quando estamos a falar com o decisor, ou com alguém de poder da Santa Casa, conseguir ler para além do discurso manifesto e perceber o que está ao nível latente como ideologia de intervenção”. Porque a forma como é feita esta leitura das situações pelas pessoas da CRESCER pode afetar a direção das decisões tomadas por esses agentes sociais, um técnico assinalava a necessidade de mais formação neste âmbito: “Sempre disse nas reuniões que achava que nós, a CRESCER, tem esse motor, tem essa criatividade e faz a seleção de pessoas que na generalidade são pessoas muito generosas, mas depois não faz muita formação a este nível, mais cívico”.

Comunicação com a comunidade em geral

A CRESCER intervém não só diretamente com as pessoas, mas também procura influenciar as políticas públicas para a introdução de melhorias na intervenção e chegar à comunidade em geral. Partindo de uma fase inicial focada estritamente na intervenção junto das pessoas em que, como explicitado por uma pessoa da Direção, “numa perspetiva de filosofia, achávamos que, para ajudar os outros, não tínhamos que o publicitar”, a organização foi desenvolvendo meios para aumentar a visibilidade pública e a capacidade de influência pública. São exemplo disso a página na internet e nas redes sociais ou a aparição nos meios de comunicação social, ou mesmo a caracterização dos veículos da associação ou o uso de coletes de identificação, pese embora considerem que este último elemento até pode, em alguns tipos de intervenção, dificultar o acesso às pessoas, devido a uma conotação negativa associada a uma certa desconfiança nas instituições, como explicado pela mesma pessoa entrevistada: “Há pessoas que hoje em dia nem sequer aceitam ajuda quando veem as equipas

identificadas como uma instituição. As instituições estão tão desacreditadas, infelizmente, que ter um colete já é uma dificuldade em chegar às pessoas”.

Este esforço de comunicação e relação com a comunidade em geral levanta desafios para a sustentabilidade da organização, nomeadamente, decorrentes da dificuldade de investir em recursos humanos dedicados a este trabalho, de reorganizar internamente os recursos humanos para combinar estas funções com as atividades realizadas ou perspectivadas com os projetos e de mobilizar o financiamento necessário. Para responder a estes constrangimentos e necessidades, ao longo dos anos, a organização foi aceitando lentamente a integração de pessoas voluntárias em algumas áreas - rompendo com uma opção inicial de intervir exclusivamente com técnicos de áreas específicas e especialmente formados pela associação na filosofia da redução de riscos e minimização de danos. Foi também ganhando um saber-fazer em matéria de colaboração externa e integrando o apoio de pessoas singulares e de outras entidades em regime de *pro bono*, ou realizando um trabalho em parceria com outras instituições, numa lógica de complementaridade de competências e recursos, de apoio não financeiro, de impulso ao crescimento da organização em novas áreas e ao aprofundamento dos benefícios gerados para todas as partes interessadas.

6.2.7. Avaliação e gestão do impacto social

Nível de aplicação de práticas de avaliação de impacto social

A CRESCER realiza uma monitorização contínua e avaliação de resultados ao nível dos projetos. É no âmbito dos projetos que são definidos indicadores específicos e recolhidos dados quantitativos e qualitativos, que são reportados aos financiadores e analisados especialmente no interior das equipas e entre coordenadores e Diretor executivo. Os objetivos definidos no âmbito dos projetos estão em sintonia com a visão, missão e valores da organização e com os objetivos estratégicos plurianuais.

A existência de um ajustamento entre objetivos de diferentes níveis está menos presente na perceção da generalidade de profissionais, tal como referido por uma pessoa com responsabilidades de coordenação: “A visão, a missão e os valores, acho que estão mais

presentes em todos os colaboradores. A parte desses objetivos estratégicos, mais macro, talvez não”. Até este período, a relação entre o cumprimento dos objetivos dos projetos e objetivos estratégicos também ainda não era analisada sistematicamente, nem integrada dessa forma na avaliação e relatório anual de atividades da organização. A mesma pessoa sublinhava: “Falta-nos depois essa parte de resultados de impacto da CRESCER como um todo e a interligação de todos os resultados de todos os projetos. Isso ainda é uma lacuna. (...) Nós temos noção que a CRESCER tem impacto pelo impacto que têm os vários projetos, mas ainda não chegámos à parte de um impacto geral”. Esta análise integral de resultados e impacto é uma das melhorias esperadas que deverão resultar do processo de construção de novas definições estratégicas e orientações, em particular do Plano estratégico 2018-2021 e do novo Manual de procedimentos, ambos em construção no período em que decorreu esta investigação. Tal como almejado e referido pelos próprios, esta expectativa era assim expressa por uma pessoa entrevistada: “Ainda não chegamos lá. A reestruturação que estamos a tentar agora - esta implementação de novas ferramentas, vai-nos levar nesse caminho”.

A avaliação de impacto é preparada progressivamente ao nível dos projetos, através do desenvolvimento de ferramentas e da afinação de indicadores, mas é algo ainda pendente a nível da organização, como defendido por uma pessoa entrevistada: “Para a CRESCER, como um todo, era muito importante medir o impacto porque faz um trabalho muito significativo e importante, e é bom que, não só quem cá trabalha, tenha consciência disso, mas também, obviamente, a comunidade e o sítio da cidade onde estamos inseridos”.

Protagonistas da definição, implementação, monitorização e avaliação do impacto desejado

Os principais responsáveis pelo desenvolvimento e adoção de uma prática de avaliação e gestão de resultados e impacto na CRESCER são as pessoas com responsabilidades de coordenação e as pessoas que integram a Direção. Um protagonista particularmente marcante na dinâmica de definição de objetivos da mudança desejada é o Diretor executivo, quem, na opinião de uma pessoa com responsabilidades de coordenação, “(...) É sempre quem tem a iniciativa, a força e quem põe as coisas a “mexer” para que se vá em determinada direção”.

Os coordenadores são responsáveis principais pela definição de detalhe, monitorização, avaliação e reporte em cada projeto.

Propósitos da avaliação

A motivação inicial para a implementação de uma monitorização contínua e avaliação de resultados ao nível dos projetos resulta primordialmente das obrigações impostas pelos financiadores, aos quais são apresentados relatórios mensais, semestrais e anuais relativos a cada projeto, pelo que a prestação de contas aos financiadores foi o propósito primordial. Nesta prestação de contas, de acordo com a apreciação da CRESCER, os financiadores valorizam mais uma avaliação quantitativa em detrimento de uma avaliação qualitativa, apesar de os financiadores privados se mostrarem mais abertos a uma avaliação qualitativa, não obstante exercerem maior pressão para uma demonstração do retorno do seu investimento.

Há também um entendimento na organização sobre a importância da monitorização e avaliação no sentido de obter uma perspetiva global sobre os progressos e resultados alcançados pela organização, como expresso por uma pessoa com responsabilidades de coordenação: “Para além daquilo que nós sentimos e da realidade com que nós nos deparamos no dia-a-dia, ter esse registo ajuda-nos a ter uma visão mais global, até do impacto que estamos a ter. Ao nível qualitativo, nós conseguimos observar no dia-a-dia, mas também precisamos de ter noção do nível quantitativo - até onde é que estamos a chegar. Para isso, os registos são feitos em todos os projetos”.

Abordagens e métodos de avaliação

A abordagem à monitorização e avaliação difere substancialmente de projeto para projeto. Se, por um lado, no âmbito dos projetos dirigidos às pessoas em situação de sem-abrigo e às pessoas consumidoras de substâncias psicoativas é aplicada uma abordagem metodológica mais qualitativa, os projetos destinados às pessoas refugiadas e requerentes de asilo, especialmente os projetos “É UMA VIDA“ e “NO Border”, aplicam uma abordagem mais quantitativa. Nestes, são registados dados relativamente, por exemplo, à situação de cada

pessoa face à obtenção de uma oportunidade laboral, à frequência de aulas de português, ao acesso a consultas médicas, entre outros serviços.

Recolha e processamento de dados

A CRESCER regista e gere informação sobre as pessoas acompanhadas pela organização com recurso a uma base de dados geral e bases de dados específicas de cada projeto. Estas bases de dados contêm informação sobre os casos seguidos pela organização, sendo aí registada informação relativa a diferentes indicadores, nomeadamente, no caso da população em situação de sem-abrigo, do número de pessoas que estão nesta situação, bem como os locais onde se encontram, entre outros, com base em dados recolhidos durante as saídas das Equipas de Rua. Esta informação permite a monitorização da evolução dos casos, nomeadamente de quantas pessoas estavam na situação de sem-abrigo no período anterior, que acompanhamento foi dado a cada pessoa, para onde foram encaminhadas (por exemplo, para habitação individual ou para um centro de alojamento).

Os dados registados são processados regularmente, pese embora ser percebida a necessidade de desenvolverem melhores ferramentas que apoiem o processamento e uma análise mais integral dos dados. Apesar de serem registados dados continuamente ao longo de toda a intervenção e de a sua análise estar patente em diversos documentos, os dados ainda não são usados de uma forma ágil e que favoreça uma leitura integral da evolução e mudança gerada pelos projetos. Este foi o testemunho de uma pessoa com funções de coordenação relativamente a um projeto com pessoas refugiadas e requerentes de asilo, que está em sintonia com a situação e perspetiva verificada nos demais projetos da CRESCER: “Existe um histórico e eu gostaria de colocar isso em gráficos e até termos isso afixado e termos uma visualização do desenrolar do projeto. Mas ainda não temos esses gráficos, ainda não temos o “*board*” na parede mas, esse é um objetivo também, porque acho que é importante ir tendo a visão de todo o projeto (...) Temos um ponto zero e temos o ponto atual. A questão é: temos isso em documentos e não temos isso colocado de uma forma gráfica, e é isto que ainda nos falta fazer, mas os dados estão lá e, portanto, podemos fazê-lo. Esse é um dos próximos objetivos”.

Em cada projeto, os dados são recolhidos e registados individualmente por cada pessoa da equipa e processados especialmente na fase de preparação de relatórios para os financiadores, que ocorrem em períodos variáveis, de acordo com as exigências dos financiadores, mas, por regra, pelo menos trimestralmente. Apesar da existência de instrumentos de recolha de dados e de ser feito um relato regular, é percebida a necessidade de serem desenvolvidos instrumentos de registo e processamento de dados mais robustos, que apoiem uma leitura global e estratégica dos dados, a aprendizagem e a expansão ou renovação futura dos projetos. Esta perspetiva é partilhada por uma pessoa entrevistada: “Considero mesmo muito útil que se documente, de uma forma o mais simples possível, mas que nos dê informação útil para: em 2020, se tivesse que haver uma extensão do projeto, ou tivesse o projeto que evoluir nalgum sentido, tivéssemos uma base de sustentação para argumentar por onde seguir, ou quais foram as melhores práticas no caso de replicação, ou o que é que não resultou, o que é que resultou, porque é que resultou ou não, tendo em conta a especificidade do público-alvo, ou tendo em conta aquilo que eram as nossas práticas organizacionais”.

Análise de resultados

Nas equipas dos projetos, as dinâmicas de monitorização de progressos e análise de resultados e reflexão estabelecem-se sobretudo em torno da construção dos relatórios semestrais e dos relatórios anuais. A monitorização e análise de resultados é realizada regularmente ao nível das equipas dos projetos, nomeadamente no âmbito das reuniões semanais, mas também nas reuniões dos coordenadores com o Diretor executivo, especialmente dedicada a questões que merecem ser refletidas e melhoradas pelas equipas.

Nas reuniões regulares de equipa é feita uma análise autocrítica dos dados que vão sendo recolhidos, numa tentativa de manter um “espírito crítico” sobre o que é que está a acontecer e como é que a intervenção pode ser melhorada, tal como justificado por uma pessoa entrevistada: “É um trabalho que tentamos que seja feito com todas as equipas e que toda a gente possa refletir sobre os dados que temos, por que é que temos estes dados, o que é que podemos melhorar, que novas estratégias devemos adotar”.

A análise de dados sobre a mudança gerada ao nível de cada projeto ocorre sobretudo internamente, mas, no caso de alguns projetos, também abrange entidades externas. No caso das pessoas que estão em situação de sem-abrigo, e uma vez que as Equipas de Rua da CRESCER que intervêm junto das pessoas em situação de sem-abrigo estão integradas na estrutura de equipas de rua de diferentes organizações da cidade de Lisboa, coordenada pelo NPISA, e no âmbito do Plano Municipal para a pessoa em situação de sem-abrigo, é o NPISA que cruza os dados que recebe das diferentes equipas e é nas reuniões mensais onde todas as equipas analisam esses dados, debatem a situação dos casos individuais e articulam a intervenção.

Os relatórios dos vários projetos da CRESCER são feitos em formulários específicos das entidades financiadoras, onde é pedida uma análise sobretudo quantitativa, reportando sobre indicadores pré-definidos, os quais, no entanto, em alguns projetos, já remetem para uma análise sobre a mudança social e o impacto - sobre reforço das redes de parceria, mudança de atitudes dos grupos-alvo, da sociedade civil, das comunidades locais. A análise e a construção de um pensamento sobre a mudança, em particular, em torno dos relatórios para as entidades financiadoras, ocorre sobretudo em espaços de diálogo posteriores à produção dos relatórios, como explicado por uma pessoa entrevistada: “A análise qualitativa sobre a promoção de mudança é muito feita através de reuniões com as entidades - estamos a falar ao nível daquilo que é o pós-relatório com as entidades financiadoras - ou reuniões estratégicas com várias entidades com responsabilidades”.

O tipo de análise realizada pela CRESCER é variável de acordo com o tipo de projeto, o grupo-alvo e os objetivos estabelecidos, sendo, no então, comum a várias equipas a perceção da necessidade de uma melhoria da análise qualitativa, tal como expresso por uma pessoa com responsabilidades de coordenação: “De alguma forma, vamos tendo os números, que não é necessariamente a reflexão qualitativa sobre a intervenção. Vamos tendo os números espelhados. Falta efetivamente registar essa parte de análise qualitativa”. Por outro lado, a análise efetivamente oferecida nos relatórios dos projetos aos financiadores supera muitas vezes o que é pedido, sendo um esforço considerado importante para o posicionamento da organização, como explicado durante uma entrevista: “O formato foi

criado pela CRESCER e, naturalmente, há ali aspetos que podem ser já até a um nível superior àquilo que seria esperado pelo financiador, mas que é importante, até para posicionar a CRESCER e para sensibilizar e preparar outras possíveis intervenções no futuro”. Mesmo assim, apesar do nível de qualidade do relato já existente, uma melhoria da análise de dados qualitativa, não só no momento do relato, mas também na monitorização contínua realizada por cada equipa para revisão e realinhamento internos, é vista como essencial à gestão do conhecimento e aprendizagem da organização. Esta perspetiva era assim explicada: “Gostaríamos de fazer mais a nível qualitativo para pensar a nossa intervenção, eu acho que isso é importante, e para servir de base de sustentação ao projeto, eventualmente para o futuro. Acho que é importante essa memória dos projetos, nas organizações, porque é conhecimento; se não, o conhecimento vai-se embora quando as pessoas se forem embora”.

Aprendizagem organizacional e revisão

A socialização e discussão de uma análise integrada e balanço de resultados gerais alcançados pela organização ocorre sobretudo nos espaços onde se reúnem todos os integrantes da organização. É um exemplo disso o fim-de-semana onde anualmente se concentra uma etapa principal do trabalho de avaliação e planeamento do ciclo seguinte, tal como o “retiro”, observado no âmbito desta investigação, que decorreu no início de 2018 e que congregou aproximadamente 30 pessoas da CRESCER, entre equipa técnica, coordenações e Direção.

Por seu lado, as reuniões de coordenação de cada equipa de projeto são posicionadas internamente como um espaço privilegiado para a revisão de progressos, e eventuais fracassos ou dificuldades, e para a integração de aprendizagens. Uma parte importante das reuniões de equipa, tal como observado durante esta investigação, é efetivamente dedicada regularmente a perceber o que pode ser melhorado na intervenção com as pessoas e nas estratégias adotadas. Esta análise global de resultados e aprendizagens ao nível dos projetos, é, no entanto, vista por algumas pessoas entrevistadas como um pendente, não sendo, neste período, ainda dedicado o tempo considerado necessário, como expresso neste testemunho: “É importante também pararmos para refletir e haver um espírito crítico sobre o que fazemos, mas, infelizmente, ainda não há muito tempo para isso”.

6.2.8. Natureza do impacto social gerado

Melhoria das condições de vida e integração social

Os efeitos desejados nem sempre são visíveis no horizonte de duração dos projetos da CRESCER. Há uma compreensão da complexidade dos processos de mudança e, perante o aparente fracasso, uma interiorização redobrada e comprometimento com o foco e a abordagem: um acompanhamento incondicional do processo de evolução liderado pela pessoa em situação de vulnerabilidade em direção a melhores condições de vida e a uma integração na comunidade.

Projetos tais como “NO Border” e “Ready to Work”, destinados a pessoas refugiadas e requerentes de asilo, em que as metas de autonomização nem sempre são alcançadas no espaço temporal em que dura o programa de integração na comunidade, ilustram esta aceitação e flexibilidade em relação aos resultados alcançados pelas pessoas acompanhadas pela CRESCER, como explicado por uma pessoa entrevistada: “Obviamente que nós, mesmo no trabalho com os refugiados, gostaríamos de muita coisa que era suposto acontecer e não está a acontecer, e devia acontecer, e eles deviam tentar que essas coisas acontecessem para seu próprio bem, mas isso não acontece. (...) Obviamente que, com a integração, se pretende acesso ao mercado de trabalho e as pessoas poderem comunicar-se na língua (...). Tudo depende também do estado em que está a pessoa e, portanto, a “bagagem” que traz aos ombros influencia muito na forma como, depois, decorre o período de integração de 18 meses e de apoio do programa de integração. (...) E nós estamos aqui como quem está para apoiar independentemente daquilo que a pessoa se compromete a fazer, ou não”.

Valores sociais e de cidadania

A mudança operada nas pessoas apoiadas é percebida como indo mais além dos resultados diretos e tangíveis que são inclusive mais visíveis para os profissionais, tais como o acesso a uma habitação individual.

Como exemplo ilustrativo dos efeitos indiretos percebidos pelas pessoas beneficiárias dos projetos da CRESCER foi mencionada durante as entrevistas uma mudança

em termos de desenvolvimento de uma percepção de pertença e de cidadania. Um técnico transmitia desta forma a mudança sentida pelas pessoas em situação de vulnerabilidade que acompanham em termos da sua aceitação e integração na comunidade: “Nós temos relatos de pessoas que estão em situação de sem-abrigo e que eram maltratadas, entre aspas, nos serviços públicos, hospitais, assistentes sociais, e, a partir do momento em que saíram da rua e começaram a ter um quarto, ou começaram a ter rendimento ou começaram a ter uma casa, são bem tratadas. E isto tudo para elas faz a diferença. Agora, as pessoas dizem assim: “Eu, quando estava na rua, ninguém olhava para mim, e agora já toda a gente me trata pelo nome””.

Boas práticas e modelos para o setor

Outro tipo de mudança social mais ampla que é gerada pela organização reside na alteração das práticas adotadas por outras entidades que atendem os grupos-alvo da CRESCER. São percebidos e relatados por diferentes pessoas das equipas dos projetos efeitos concretos como consequência da ação contínua de sensibilização e de influência. São recorrentes as histórias de mudança, nomeadamente, na atitude dos profissionais de saúde face às pessoas consumidoras de substâncias psicoativas. Face a um panorama anterior de incompreensão e discriminação, a situação evoluiu, de acordo com a perspetiva da CRESCER, no sentido de um acolhimento mais favorável.

Esta mudança é assim ilustrada por uma pessoa entrevistada relativamente ao serviço prestado no âmbito de um projeto e à mudança operada nos seus interlocutores no âmbito dos serviços de saúde: “Por exemplo, no projeto “É UMA CASA”, íamos muito às urgências do São José, porque era necessário ativar internamentos. Claramente, isso é uma mudança que eu sinto: a forma como os médicos inicialmente recebiam uma pessoa, por exemplo, que percebiam que tinha consumos e a forma como eles recebem agora, é uma mudança. Não todos ainda, mas isto também foi com o nosso trabalho, com a sensibilização, a explicar o que é que é uma pessoa que tem consumos, porque é que a pessoa de facto está a sofrer, porque é que não faz sentido ter aquela perspetiva, que nós encontrávamos muito há uns anos, que era: “Então, se quer deixar de consumir, deixa!”, “A pessoa está assim, é porque quer””.

Reputação

Graças à expansão da CRESCER, com o desenvolvimento de novos projetos dirigidos a novos públicos-alvo, nomeadamente, a pessoas em situação de sem-abrigo, pessoas refugiadas e requerentes de asilo, a notoriedade da organização aumentou significativamente, a nível nacional e internacional, tal como qualificado por uma pessoa entrevistada: “Com estes novos projetos, sinto que o respeito pela CRESCER é enorme, e, mesmo em termos políticos, que é uma associação que é admirada”. Esta reputação gera outros efeitos favoráveis à continuidade e aprofundamento da atuação da organização, especialmente expressos na maior atenção que é dada às intervenções públicas dos seus integrantes, ao maior número de contactos e propostas de colaboração com outras entidades, assim como na maior visibilidade dos seus principais interlocutores e iniciativas no espaço mediático.

Uma vez analisado o enfoque no impacto social da organização, cabe agora explorar na próxima secção a emergência de uma orientação organizacional para o impacto.

6.3. A orientação organizacional para a geração de impacto social

Esta terceira secção ilustra a orientação organizacional para a geração de impacto social, nomeadamente a noção de orientação para o impacto presente na organização, o seu estágio de desenvolvimento, a fonte desta orientação organizacional e os seus efeitos.

6.3.1. Noção de orientação organizacional para o impacto

Cultura organizacional que cria sintonização interna para a geração de impacto

Na CRESCER, está patente, no âmbito da reflexão sobre a intenção da organização em gerar mudança social sistémica, uma perceção da existência nos seus integrantes de um pensamento centrado na apreensão da missão e sobre a conduta que favorece o seu cumprimento.

A abordagem da CRESCER, indo ao encontro das pessoas dos grupos excluídos e vulneráveis, promovendo a saúde, a redução de riscos e a inclusão na comunidade, através

de uma relação de proximidade e respostas sociais inovadoras, é considerada uma “filosofia” interiorizada de forma generalizada pelas pessoas da CRESCER, como enfatizado durante uma entrevista: “Há aqui uma filosofia, mesmo, de que trabalhamos de forma um bocadinho diferente, com vista à criação de - uma palavra que cá se ouve várias vezes ao dia – que é: a relação com os utentes e a relação com os beneficiários”. Neste sentido, o conjunto de valores e princípios humanistas e a visão sobre a mudança desejada nas pessoas com as quais a CRESCER estabelece uma relação são vistos como fazendo parte da vida da organização e geram alinhamento entre as pessoas que integram gradualmente a organização.

6.3.2. *Estádio de desenvolvimento*

Uma orientação em desenvolvimento

Na perspetiva de quem aborda a organização ou chega de novo às equipas da CRESCER, está presente em todos os seus integrantes uma compreensão do propósito da organização e da contribuição individual para uma intervenção coletiva harmonizada, que transvasa para as pessoas que se vão progressivamente unindo ao trabalho prestado pela organização, assim testemunhado por uma pessoa entrevistada: “Desde o momento em que se chega, parece que toda a gente sabe muito bem qual é o seu foco e qual é a sua missão, e isso depois começa a ser interiorizado por toda a gente que vai chegando. (...) Acho que há muito esse foco e essa determinação”.

Na perspetiva de quem tem uma maior “memória institucional” sobre a evolução da organização, a existência de uma orientação coletiva em direção a uma mudança social sistémica é, no entanto, considerada ainda uma realidade recente, imperfeita e em desenvolvimento contínuo, que se acelera a partir de um recente “boom de projetos” e de um “processo de descentralização que aconteceu por imposição da realidade”, abrindo espaço para um maior protagonismo de novos atores internos e o desenvolvimento de uma dinâmica de reflexão e análise mais aberta e participada, que gera definições que são formalizadas, comunicadas e apropriadas por toda a organização, gerando uma maior “mobilização das pessoas”.

6.3.3. Fonte da orientação organizacional para o impacto

Visão e propósito comum

A principal fonte de onde emanam os códigos, regras, princípios e crenças (a cultura) da organização que conferem uma direção para a organização rumo à transformação social, ou seja, geram alinhamento para o impacto, reside nas definições estatutárias da organização. As definições de missão, visão e valores, traduzem o pensamento e anseios comuns das pessoas da CRESCER, tal como sublinhado por uma pessoa com responsabilidades de coordenação entrevistada: “O rumo que a associação toma é sempre tendo em conta os objetivos que estão definidos pela missão, pela visão, pelos valores; não porque tenha que ser rigidamente assim, mas porque é aquilo em que as pessoas acreditam, porque é aquilo em que a Direção acredita”. Estas definições são, assim, o principal norte para a organização e para os seus integrantes, tanto para o seu pensamento como para a sua ação.

As definições de missão e valores da CRESCER são consideradas uma fonte importante de organização de pensamento e ação e de promoção da identificação com a associação pelas pessoas que nela trabalham, enquanto os procedimentos, entretanto acordados para cada projeto, são vistos, nas palavras de uma pessoa entrevistada, como contendo “dimensões mais específicas em alinhamento de pensamento e de ação de todas as pessoas que trabalham na organização”. Na perspetiva de outra pessoa entrevistada, a coesão interna e identificação com a CRESCER resultam da combinação entre a sua missão e a prática quotidiana de aplicação da metodologia de intervenção pelas equipas de trabalho junto das pessoas acompanhadas pela organização: “Eu acho que é bastante a missão, e depois é a relação entre colegas e com os beneficiários, é a prática do trabalho. As coisas nunca estão dissociadas. Há um todo que contribui para um bem-estar e uma identificação”. A visão e a missão são reiteradas como as definições centrais e orientadoras da direção da organização e, em particular, dos seus projetos, tal como explicitado por uma pessoa com responsabilidades de coordenação: “É muito importante casar as duas coisas - aquilo que é a missão e a visão de uma organização. Quando se está a fazer um projeto isso já é tido em conta. Quando se está a escrever o projeto, e depois na implementação, os dois têm que estar

a par, porque não nos podemos demitir daquilo que está no projeto, mas também não nos podemos demitir daquilo que é a orientação da entidade”.

A emergência de uma orientação para o impacto social agora analisada é influenciada por fatores que se passam a explorar na secção seguinte.

6.4. Condições determinantes para o desenvolvimento de uma orientação para o impacto

Esta quarta secção apresenta as condições organizacionais determinantes para o desenvolvimento de uma orientação para o impacto social que foram salientadas pelos atores internos e que recaíram, neste caso, nas categorias de meio envolvente contextual, governação e liderança, recursos humanos, recursos e infraestrutura física, desenho organizacional, coordenação interfuncional, processos e procedimentos, e cultura organizacional.

6.4.1. Meio envolvente contextual

Contexto social e económico e contexto geográfico

O Bairro da Quinta do Cabrinha, no Vale de Alcântara, é um dos lugares onde a organização iniciou a sua intervenção e onde também continua a focar a sua atenção. A localização da sede e instalações principais da CRESCER no interior deste bairro constitui um fator positivo de reforço da identidade da organização.

A convivência quotidiana com a comunidade e com as pessoas beneficiárias que se encontram mais próximas deste bairro e desta zona da cidade, por um lado, reforça o conhecimento dos profissionais sobre a realidade social e a integração na comunidade. Por outro lado, esta proximidade favorece uma reflexão e dialética interna contínuas em torno da problemática abordada e dos valores em que assenta o modelo de intervenção da CRESCER.

A CRESCER reafirma a sua integração nesta comunidade não só através da permanência da sua sede neste bairro, mas também, por exemplo, da colaboração com o

comércio local, tal como os *snack*-bares existentes nas proximidades da sede. O recurso a estes empreendimentos do bairro pelos profissionais e pelas pessoas que visitam a organização, é uma opção que se tem mantido inalterada ao longo do tempo e relativamente inquestionada. Tal como foi observado durante uma reunião de coordenação, a possibilidade de a CRESCER instalar no interior das suas instalações uma máquina de venda automática de alimentos, que representaria uma fonte adicional de receitas para a organização, foi novamente rejeitada. A análise desta questão em equipa e a revisão das motivações da organização para manter e reforçar uma relação de proximidade e continuidade com esta comunidade, onde estão integradas pessoas acompanhadas, bem como parceiros locais e serviços de apoio à comunidade, favorece a sintonização interna sobre a cultura da organização e o comprometimento com a mudança desejada.

6.4.2. Governação e liderança

Motivação, comprometimento e influência dos líderes

Há um reconhecimento generalizado na CRESCER sobre a forte influência que as pessoas que a lideram e fundaram exercem sobre a identidade da organização. Pela sua trajetória profissional na área da psicologia e na assistência à pessoa em situação de vulnerabilidade e pelo comprometimento continuado com a causa do apoio a estas pessoas, a liderança da CRESCER marca a abordagem à problemática, molda as pessoas que participam nas equipas dos projetos e é um agente principal da definição do propósito e rumo estratégico da organização. Uma pessoa da Direção entrevistada apresenta duas das pessoas da Direção mais envolvidas com a intervenção, enfatizando desta forma o seu perfil e influência: “São duas pessoas da área da psicologia e que já estão ligadas a esta área das populações vulneráveis há imensos anos. Portanto, têm aptidões que lhes permitem efetivamente ter essa sensibilidade e esse conhecimento do terreno, e até das próprias pessoas da área que trabalham aqui, que lhes permitem de alguma forma propor rumos para a associação”. O Diretor executivo representa uma força motriz da organização que impulsiona a organização. Pelo estilo de liderança forte exercida e nível de comprometimento e experiência acumulada,

esta é a instância que, como reconhecido pelas pessoas entrevistadas, mais marca o quadro de pensamento imperante, a coesão interna e o rumo de atuação da organização.

6.4.3. Recursos humanos

Competências e conhecimento (capital humano)

O capital humano da CRESCER proporciona condições que facilitam o alinhamento interno em torno da filosofia de intervenção da organização rumo à sua visão humanista de transformação social. Tal capital resulta em parte de uma conformação peculiar de perfis, com especialização em múltiplas áreas disciplinares e domínios e com diferentes trajetórias pessoais e profissionais. O conjunto de competências e conhecimento mobilizados pelas pessoas que trabalham na organização no apoio direto às pessoas em situação de vulnerabilidade resultam de uma incorporação peculiar de profissionais especializados com um perfil técnico e humano selecionado e profissionais que também foram anteriormente pessoas beneficiárias dos projetos da organização.

As pessoas que trabalham na CRESCER são selecionadas não só com base nas competências técnicas específicas requeridas pelos projetos, mas também na postura e habilidades de relacionamento e, especialmente, pela capacidade de análise crítica e de tomada de decisão num contexto de relativa ambiguidade e complexidade. O critério e cuidado aplicados à seleção de pessoas é assim definido por uma pessoa da Direção entrevistada: “Valorizamos muito aquilo que é o estar da pessoa. Valorizamos muito as competências das pessoas nas áreas relacionais, daquilo que pode acrescentar. Porque também sabemos que a nossa associação não é uma associação de processos muito tipificados, *standard*. As pessoas que trabalham connosco têm que ter esta capacidade e esta flexibilidade, quase esta capacidade de fazer *shifts* mentais e tomar decisões sem ter muitas certezas - percebendo que isto não é fácil”.

O capital humano da CRESCER inclui e é fortalecido pela participação nas equipas de colegas que foram pessoas beneficiárias dos projetos da CRESCER. A vivência e conhecimento detido por estas pessoas, e a experiência de diversidade e inclusão que tal gera

e é vivida por cada profissional no seio da própria estrutura da organização, reforçam nas pessoas das diferentes equipas uma atitude de abertura e reflexão e a interiorização de conceitos e práticas de inclusão do outro.

Motivação, comprometimento e liderança dos profissionais

Aos profissionais recrutados pela CRESCER para funções operacionais que implicam, especialmente, um contacto direto com as pessoas acompanhadas pela associação, é geralmente pedida a capacidade e disponibilidade para percorrer todas as áreas de trabalho e especialmente as Equipas de Rua, pelo menos no período inicial da sua integração na organização. Para tal, os profissionais selecionados têm já conhecimento e experiência, ou pelo menos a capacidade e motivação, para o estabelecimento de uma relação de apoio junto dos públicos-alvo, nomeadamente, pessoas consumidoras de substâncias psicoativas e pessoas em situação de sem-abrigo. Um grande número de profissionais tem formação académica na área da psicologia, o que é considerado um fator facilitador da sua inserção na dinâmica de trabalho e da adoção das práticas da organização, e com as quais existe já uma potencial proximidade em termos de valores, de pensamento sobre a pessoa em situação de vulnerabilidade e de abordagem à problemática. O trabalho quotidiano com colegas com vivência nas populações-alvo, que foram pessoas beneficiárias de projetos da CRESCER, contribui também para aprofundar uma sensibilidade e tomada de consciência sobre os efeitos da sua atitude e apoio nas pessoas que acompanham.

6.4.4. Recursos e infraestrutura física

“Central de operações”

Na sede da CRESCER no Bairro da Quinta do Cabrinha, especialmente na sala principal partilhada neste período pela maioria dos profissionais, quer aí passando períodos mais ou menos longos, muitas vezes de passagem entre trabalho na rua e trabalho na sede, há um ambiente de “central de operações”, onde podem acontecer simultaneamente tanto os preparativos para a saída de uma Equipa Técnica de Rua, como tarefas de gestão de casos, trabalhos de grupo, ou mesmo breves conversas com pessoas acompanhadas pela CRESCER.

A proximidade física ditada por um espaço já pequeno para o número de profissionais e projetos que aí convivem e as múltiplas necessidades e oportunidades de contacto que estas circunstâncias propiciam são um fator de aproximação, que favorece o intercâmbio e acelera a fertilização cruzada entre pessoas de diferentes equipas, muitas delas a acumular funções e a colaborar em mais de uma equipa e projeto.

6.4.5. Desenho organizacional

Níveis de organização

O crescimento da associação em número de projetos e profissionais, justificou a criação neste período de uma equipa entre as pessoas com responsabilidades de coordenação, que se articulam coletivamente com o Diretor executivo. Esta mudança no desenho organizacional, como a adição de um novo nível na sua estrutura, acelera o alinhamento entre elementos das equipas e com o Diretor executivo e, através deste, com as restantes pessoas da Direção, garantindo também, desta forma, uma operacionalização alinhada com o pensamento estratégico da Direção.

Com o crescimento e consolidação da associação, a experiência acumulada e o reforço da equipa de pessoas com responsabilidades de coordenação, estas passaram mais regularmente a complementar, e mesmo a substituir em muitos casos, a participação das pessoas da Direção em plataformas de articulação com outras instituições ou espaços de incidência política. Esta evolução permite não só aliviar a carga de trabalho dos membros da Direção e gerar uma partilha de responsabilidades, anteriormente muito centralizadas nas pessoas da Direção, mas especialmente empoderar as pessoas com responsabilidades de coordenação para assumirem um maior protagonismo nestes espaços e fortalecer um alinhamento interno em torno da visão que é partilhada com outras instituições em diferentes espaços.

Órgãos operacionais e funcionais

A organização dá máxima prioridade ao acompanhamento direto das pessoas beneficiárias através dos seus vários projetos, pelo que, neste período, apenas um pequeno grupo de

peçoas estava inteiramente dedicado a áreas funcionais - administração e finanças, legal, recursos humanos e comunicação e financiamento, enquanto a maioria das peçoas da equipa estava centrada na operação principal, acumulando, de forma mais marginal, tarefas de gestão dos projetos ou outras tarefas da área funcional.

Esta circunstância é explicada por uma peçoas da Direção nestes termos: “Tenta-se sempre dar o máximo relativamente à ajuda às peçoas, a encontrar soluções às peçoas, o que faz com que outras áreas, que também poderiam ser um alicerce, fiquem menos cuidadas. Isto tem tudo a ver um bocadinho com as áreas profissionais das peçoas que fundaram a associação, ou seja, somos todos psicólogos”. Para garantir a máxima prioridade e concentração de esforços no apoio aos seus grupos-alvo e complementar o trabalho na área funcional, a organização conta também com o apoio de peçoas voluntárias de diferentes áreas profissionais. Estas peçoas atuam tanto no desenvolvimento de sistemas e instrumentos, e mesmo prestando apoio na implementação de processos de debate e definição estratégica, como foi o caso da assistência externa especializada para a definição do Plano estratégico 2018-2021, observada durante a corrente investigação. Esta falta de um maior desenvolvimento e consolidação das áreas funcionais da organização, a par de um reforço em competências de gestão, é considerada crítica pela organização, embora não seja um impedimento fundamental para o desenvolvimento da sua intervenção e seja transformada numa oportunidade de abertura, exposição e absorção de perspetivas externas especializadas que questionam e estimulam uma revisão do pensamento e práticas de trabalho da CRESCER.

6.4.6. Coordenação interfuncional

Integração e alinhamento de serviços e atividades

O serviço prestado pelo Gabinete de Inserção Profissional, gerido pela CRESCER em parceria com o IEF, de apoio à população desempregada na definição ou desenvolvimento do seu percurso de inserção ou reinserção no mercado de trabalho, abrange uma população diversa. Recorrem a este gabinete peçoas encaminhadas pela Segurança Social, mas também

outras pessoas, nomeadamente sinalizadas pelas Equipas de Rua da CRESCER ou que são beneficiárias de outros projetos, tal como os destinados a pessoas requerentes de asilo e refugiadas. Por isso, é atendido um número de pessoas muito superior às que são encaminhadas pela Segurança Social. Apesar das especificidades de cada grupo-alvo, é igualmente seguida a abordagem de redução de riscos e minimização de danos. Tal como explicado pela pessoa responsável por esta gabinete após a observação de um atendimento, a CRESCER procura garantir um acesso equitativo, respeitando as escolhas das pessoas sem juízos de valor e com pragmatismo, no ritmo e no momento possível para cada pessoa.

O facto de as pessoas beneficiárias também participarem em outros projetos da CRESCER e de a pessoa responsável por este gabinete também integrar a equipa de outros projetos, facilita não só o fluxo de informação, tanto relativa a oportunidades de emprego, como aos casos acompanhados, otimizando o acompanhamento prestado e a integração entre projetos, mas também favorece o alinhamento entre profissionais e uma sintonização contínua sobre a metodologia de intervenção e a mudança desejada.

6.4.7. *Processos e procedimentos*

A CRESCER mobilizou todos os seus profissionais para uma construção conjunta e partilhada de um manual de procedimentos durante o período em que decorreu a recolha de dados para esta investigação. Após vários meses de sessões periódicas de construção e consolidação, entre a maioria de profissionais, com apoio de pessoas da Direção e com contributos externos apenas pontuais, a organização concluiu em 2018 a construção de vários manuais, que estabelecem os comportamentos e maneiras de proceder em cada um dos seus projetos.

A organização identificou a necessidade de a organização evoluir no sentido de dispor de um manual de procedimentos onde, a partir da experiência acumulada pela organização, estejam registadas todas as questões concretas e práticas essenciais a uma harmonização da atuação das pessoas da equipa de cada projeto, tanto para quem entra de novo na organização, para quem muda de funções entre equipas, como para quem permanece nas mesmas equipas.

A relevância de um manual de procedimentos era assim explicada por uma pessoa entrevistada: “Esta questão do manual vai ser importante para coisas mais práticas do dia-a-dia, para que não nos desgastemos tanto e não andemos sempre todos tão cansados com coisas que já estão definidas, mas que, às vezes, não são do conhecimento de todos ou, porque não está escrito, as pessoas se esquecem e saltaram um passo”.

Este esforço de reflexão sobre as práticas, de construção de um pensamento alinhado e de harmonização é considerado um passo que assume ainda maior importância na etapa de crescimento que caracterizava este momento da trajetória da organização, como afirmado por uma pessoa entrevistada: “A nível da CRESCER num todo, a CRESCER tem essa preocupação, de ser mais organizada e com procedimentos mais definidos, e eu acho que isso é essencial também quando há um crescimento, porque a CRESCER também cresceu bastante”.

A existência destes manuais não é, não obstante, reconhecida por toda a organização como um fator crítico para uma sintonização entre as pessoas, sendo vista como uma condição não mais importante que o estabelecimento de relações diretas e de espaços de trabalho conjunto. Esta perspetiva era assim apresentada por uma pessoa entrevistada: “A ideia é manter muito esta relação direta de toda a gente com toda a gente e que as coisas sejam transmitidas diretamente às pessoas em reuniões no dia-a-dia. Estamos a tentar organizar-nos, tendo todos os procedimentos definidos, mas isso nunca com a ideia desses procedimentos escritos substituírem esta relação. (...) A ideia não é de todo que a Direção e que o Diretor executivo percam a relação direta com toda a gente”.

6.4.8. Cultura organizacional

Clima de acolhimento e sentido de pertença (capital social *bonding*)

As pessoas que integram as equipas dos projetos da CRESCER apontam a existência de uma “relação entre pares” que as motiva e une. Apesar de o trabalho que realizam ser avaliado como “muito desgastante” física e emocionalmente, a partilha contínua e intensa de ambientes e situações desafiantes inerentes ao tipo de intervenção aproxima e favorece a

criação de elos fortes entre colegas. Como testemunhado por uma pessoa entrevistada, a convivência no meio das adversidades do dia-a-dia gera um espírito de equipa e de coesão que constitui um fator facilitador: “Temos algumas coisas às vezes complicadas de gerir, e isso faz com que as pessoas se vão aproximando umas das outras e estabeleçam uma relação diferente e mais forte, devido ao próprio trabalho, devido ao desgaste que ele dá e depois devido ao tempo que passamos com os colegas a trabalhar. Eu acho que isso é a grande força e uma das coisas que me faz continuar a trabalhar, que é esse espírito de equipa e de coesão”.

De acordo com a perspetiva de uma pessoa da Direção entrevistada, a maioria das pessoas que trabalham na CRESCER apreciam muito favoravelmente trabalhar na organização, em particular por causa do “bom ambiente” que se respira: “90% das pessoas gostam muito de trabalhar na CRESCER. Mesmo pessoas que venham de outras instituições, gostam de trabalhar na CRESCER. É uma das coisas claras, e que eu acho que sempre houve, foi bom ambiente na CRESCER. Nós, por exemplo, temos vários casos de pessoas que saíram e pedem para voltar para a CRESCER.”. Este é um dos fatores, de acordo com a mesma pessoa entrevistada, que atrai profissionais e favorece uma maior identificação e comprometimento com a organização: “Isso também faz com que as pessoas vistam a camisola (...) porque acho que há um bom ambiente e porque as pessoas têm gosto em trabalhar na CRESCER”.

Finalmente, passamos a examinar na próxima secção as práticas da organização que são críticas para a emergência de uma orientação para o impacto social.

6.5. Práticas organizacionais distintivas do desenvolvimento de uma orientação para o impacto

A quinta secção apresenta, por fim, as práticas organizacionais distintivas do desenvolvimento de uma orientação para o impacto que a organização evidenciou durante o período em que decorreu esta investigação, as quais correspondem, especificamente neste caso, às categorias de governação e liderança, administração e finanças, comunicação interna, e comunicação e relações externas. São ainda apontadas as mudanças e principais desafios que os vários atores organizacionais enfrentaram na sua aplicação e desenvolvimento.

6.5.1. Governança e liderança

Estabelecimento de um propósito comum e supervisão

A dinâmica constante aplicada pelo Diretor executivo, quotidianamente e em diferentes espaços de avaliação e definição estratégica, de reflexão, comunicação interna e coordenação, para reiterar o propósito comum da organização, constitui uma prática característica da liderança da CRESCER que alinha as demais pessoas da organização de forma marcante.

Como enfatizado por uma pessoa com responsabilidades de coordenação, esta prática é vista como mais determinante de uma sintonização em torno do propósito comum da organização do que as próprias definições estatutárias ou estratégicas: “Acho que as pessoas têm mais presente a nossa missão por ele do que por terem lido ou porque isso está nos nossos estatutos ou no nosso plano estratégico. As pessoas têm isso presente porque é isso que passa todos os dias, porque é isso que passa nas reuniões, é isso que passa nos fins-de-semana da CRESCER. Porque é isso que passa quando estamos a tentar definir um plano estratégico, porque é isso que passa nas tertúlias mensais que fazemos, porque é isso que passa nas reuniões comuns que temos”.

De acordo com esta perspetiva, a interiorização do conjunto de princípios que orientam a conduta e a interiorização do propósito comum da organização são reforçadas quotidianamente e por uma ação contínua e persistente de definição e supervisão por parte do Diretor executivo. Esta ação preponderante e relativa centralização são percebidas pela organização como potencialmente insustentáveis para a organização, especialmente no quadro da crescente complexidade interna. Uma pessoa entrevistada enfatizava esta perspetiva: “Não deve haver um pilar na associação. Acho que isso se vai tornar cada vez mais in comportável à medida que nós crescemos”.

Com o crescimento da associação, a ação orientadora das pessoas da Direção em relação ao propósito da organização é reforçada pela definição e implementação de referenciais, como justificado por uma pessoa entrevistada: “O que eu tenho constatado ao

longo dos anos é que estes valores, esta missão, sempre nos foram passados da Direção, mas nessa altura éramos menos pessoas a trabalhar. Neste momento, somos 40, e por vezes essa mensagem não chega tão frequentemente como chegava antes. Agora, está a ser criado o manual de procedimentos, onde vem isso tudo englobado - a missão, os valores e todo o funcionamento da CRESCER”. Esta expectativa em torno dos novos manuais e do seu papel no alinhamento entre as pessoas da CRESCER em torno do propósito da organização é, no entanto, relativizado por outras vozes da organização, que os contrapõem às análises e acordos quotidianos que emanam das reuniões. Estes espaços são vistos, tal como exposto por outra pessoa entrevistada, como um momento privilegiado de sintonização e tomada de decisão: “É mais vinculativo aquilo que sai de uma reunião, porque ali foi o momento próprio para falar sobre x assuntos e dali se tomou uma decisão, ou se abordou uma questão que tinha que ser abordada e houve uma reflexão sobre isso”.

Está presente na organização uma consciência de responsabilidade distribuída, e de necessidade crescente de a reforçar, entre os vários níveis de liderança da organização, onde as pessoas com funções de coordenação têm um papel acrescido, no que diz respeito a uma transmissão interna oral dos valores, visão e propósito da organização. A organização dispõe neste período de novos espaços para a promoção do alinhamento entre os membros - entre reuniões diversas, espaços de construção de manuais e estratégia, tertúlias mensais, entre outros -, apesar de a Direção continuar ainda a dominar o processo de orientação e sintonização interna. Como manifesto por uma pessoa entrevistada, apesar das diferentes dinâmicas aplicadas, a ação da Direção é ainda vista como central: “Nós temos reuniões, e temos um fim-de-semana todos os anos para ponderar o que correu bem e o que correu mal, e onde também são transmitidos esses valores e a missão. Por vezes, chegam pessoas novas que não percebem de onde é que nasceu realmente. Nós, como coordenadores, vamos sempre informando as pessoas que chegam, mas a Direção tem sempre também esse papel”.

Tomada de decisão em dinâmica contínua de reflexão e ponderação

A organização distingue entre “diferentes níveis de tomada de decisão” e entre decisões “mais pragmáticas” e “decisões de carácter mais estrutural”, onde considera que as responsabilidades estão claramente atribuídas. Como descrito por uma pessoa entrevistada,

“As que podem implicar posições estratégicas da associação, essas são da responsabilidade dos coordenadores, do Diretor executivo, que reporta à Direção. Não são todas as pessoas que tomam decisões sobre as dimensões mais estruturais, como é natural. Agora, aquilo que são as decisões diárias, de gestão estratégica do dia-a-dia, as pessoas têm que tomar decisões, e têm que ter autonomia para o fazer.”

Perante situações que requerem decisões mais pragmáticas, o profissional é interpelado a pensar, e a interpelar também os colegas de equipa: “O que é que tu fazias perante esta situação?”. Independentemente da diversidade de experiências e competências, de respostas possíveis perante a mesma situação e da possibilidade de decisões e formas de atuação potencialmente não consensuais, é estimulada a autonomia na tomada de decisão, como referido por uma pessoa entrevistada: “Promove-se que, de facto, as pessoas possam tomar decisão, que a equipa possa tomar decisão. Muitas dessas decisões não são as decisões que, em supervisão, que na reflexão com o coordenador, que na reflexão com a Direção executiva, se entenda que afira as melhores decisões. Isso acontece”.

Há uma compreensão e aceitação dos limites dos próprios manuais de procedimentos em dar resposta a todas as situações que as pessoas da CRESCER enfrentam diariamente e da inevitabilidade de ser adotada uma dinâmica constante de análise, reflexão e tomada de decisão. O tipo de intervenção e as dinâmicas de trabalho, como referido por uma pessoa entrevistada, levantam questões que ultrapassam a abrangência dos manuais: “Aquilo que são as características do nosso trabalho vai-nos colocar sempre perante situações onde a nossa forma de estar e as respostas que temos que dar são ou no momento ou após reflexão dinâmica, porque isso nunca vai caber dentro do procedimento”.

Em caso de dúvidas ou em caso de dificuldades de tomada de decisão, os profissionais remetem regularmente para uma consulta direta ao Diretor executivo, que desempenha um papel central na tomada de decisão. Em paralelo, e graças ao número crescente nas equipas de projetos de pessoas com funções de coordenação, a tomada de decisão ocorre no interior das equipas, que detêm diferentes graus de autonomia e de celeridade em função da natureza das decisões. Tal como ilustrado por uma pessoa entrevistada, os desafios colocados à tomada de decisão requerem uma dinâmica contínua de

reflexão e ponderação, em processos tipicamente rápidos: “Há muitas vezes muitas dúvidas num processo de tomada de decisão, e muitas decisões têm que ser tomadas claramente após reflexão, mesmo que sejam para ser tomadas daqui a meia-hora, daqui a 5 minutos”. A tomada de decisão e o alinhamento e realinhamento em torno da intervenção acontece assim de forma contínua, tanto na relação entre colegas, entre diferentes níveis da organização, nas reuniões, nos espaços de supervisão, e nas conversas informais.

6.5.2. Administração e finanças

Definição, aplicação e atualização de procedimentos

A atualização gradual e regular do manual de procedimentos é assumida como um objetivo da organização, como referido por uma pessoa entrevistada: “O objetivo da CRESCER é colocar as coisas no papel, se há uma necessidade. Vamos imaginar que se muda alguma coisa, porque se viu que no terreno havia a necessidade (...) As coisas vão sendo discutidas e às vezes até podem mudar semanalmente”.

As reuniões são um dos lugares privilegiados para a análise destas propostas de melhoria que emergem dos membros das equipas e da relação com as pessoas acompanhadas. No caso de medidas com possíveis implicações práticas e logísticas, e mesmo financeiras, para a gestão do projeto, a análise e tomada de decisão ocorre principalmente na reunião de coordenadores com o Diretor executivo.

Outras práticas são reafirmadas e reforçadas em espaços diversos de debate e coordenação. Por exemplo, o tipo de relação e respostas construídas com as pessoas beneficiárias e o facto, em particular, de estas recorrerem regularmente a um contacto direto com a associação sem prévio aviso, são aspetos centrais da prática da organização conversados e reafirmados internamente em diferentes ocasiões. Disto foi exemplo a orientação reafirmada durante o fim-de-semana de “retiro” anual sobre a necessidade de todos os profissionais, independentemente dos projetos que integrem, fazerem troca de *kits* de seringas (e de os novos profissionais se formarem nesse sentido), sempre que as pessoas acompanhadas se dirijam à sede da CRESCER, mesmo fora do horário habitual de trabalho.

Com a aplicação dos manuais de procedimentos, as especificações ou alterações que ocorrem na prática de intervenção deverão ser, no essencial, registadas nos manuais, para referência comum, mas, até este período, a transmissão entre profissionais de modos específicos de proceder estava ainda mais dependente da transmissão oral entre colegas e dos processos de indução e integração de novos profissionais. Como analisado por uma pessoa entrevistada, “É tudo muito oral. É tudo muito feito com base na observação e na prática dos colegas”.

O impulso inicial para a alteração de práticas, que desencadeia uma dinâmica interna subsequente de análise, ponderação e sua posterior adoção, provém não só da experiência acumulada por cada profissional e da adaptação de práticas entre profissionais, mas também da observação de situações concretas e de questões geradas pelas pessoas acompanhadas. Este último, foi o caso da adoção da prática de distribuição pela Equipa de Rua de material de higienização (“toalhetes”), não só a pessoas consumidoras de substâncias psicoativas injetáveis, mas também a consumidores de substâncias fumáveis, os quais fizeram notar diretamente às pessoas da CRESCER a sua importância também para este grupo.

Recrutamento e seleção de profissionais

Uma parte das pessoas contratadas encontram na CRESCER a sua primeira experiência profissional após a saída da universidade, ou são contratadas através de estágios profissionais, o que permite à organização, por um lado, conhecer bem as pessoas que quer finalmente reter e, por outro, que as pessoas que entram na CRESCER integrem melhor e de uma forma mais rápida a forma específica de intervir. Outra parte das pessoas contratadas vêm de outras instituições, enriquecendo a associação com conhecimento e experiências de outras filosofias de intervenção. A contratação crescente de pessoas com uma trajetória prévia em instituições similares tornou-se inevitável face ao crescimento da organização e à dificuldade em ter preparadas pessoas em número suficiente para coordenar novos projetos e que tivessem entrado na CRESCER como primeira experiência de trabalho ou através de estágio.

As várias etapas do recrutamento, nomeadamente a triagem e as entrevistas aos candidatos são centralizadas sobretudo no Diretor executivo, com um apoio parcial da

Direção, nomeadamente, de uma pessoa da Direção com responsabilidades na gestão de recursos humanos e gestão financeira.

Indução e integração de profissionais

O processo de indução e integração de novos profissionais na equipa da CRESCER também é muito acompanhada pelo Diretor executivo. Durante a indução de novos profissionais, e ao longo das várias etapas da progressão de cada pessoa no interior da organização, é também este quem presta um apoio personalizado e supervisiona as principais decisões em matéria de composição das equipas e rotatividade interna, nomeadamente de assunção de responsabilidades em níveis hierárquicos superiores. Para tal, o Diretor monitoriza diretamente o trabalho de cada pessoa, mantendo um diálogo permanente com cada pessoa sobre a sua satisfação e nível de integração, o seu desempenho em termos de resposta às expectativas e necessidades da organização. Nesta relação, há uma transmissão contínua de informação e perspetivas sobre a filosofia da CRESCER, que marca fortemente a prática de cada profissional, ao ponto de ser comum uma prática ou decisão ser justificada pelos profissionais mais novos com um "porque o [Diretor executivo] disse". Na perspetiva de uma pessoa da Direção que acumula responsabilidades em matéria de gestão de recursos humanos, o percurso de cada pessoa na organização é gerido, no entanto, com flexibilidade em relação às singularidades de cada profissional: "O objetivo é que as pessoas entrem e que consigam percorrer todas as áreas com as quais a CRESCER trabalha. Obviamente que existem algumas preferências também por parte das pessoas em determinadas áreas e depois, com o tempo, vai-se percebendo, e acho que nós temos sempre esse cuidado, nomeadamente o [Diretor executivo], de ver onde é que a pessoa se sente melhor e onde é que efetivamente consegue realizar melhor o seu trabalho”.

Especialmente durante o processo de indução, ou mesmo, em vários casos, ao longo de um período mais longo ou mesmo de toda a trajetória na organização, a maioria dos novos profissionais da área operacional - que assumem funções de acompanhamento direto aos beneficiários da associação -, vão rotando pelos vários serviços e projetos, com o objetivo de fomentar um conhecimento alargado da organização e principalmente da filosofia de redução de riscos e minimização de danos. Por isso, muitos dos profissionais passam pelas Equipas

de Rua - um dos serviços que a organização presta às pessoas consumidoras de substâncias psicoativas desde a sua criação e onde a aplicação desta abordagem está especialmente patente. A importância desta prática de indução é reiterada pela Direção junto dos profissionais, tal como foi possível observar durante o fim-de-semana de retiro anual em que se debatia com toda a equipa a integração de novos profissionais e se admitiam dificuldades em aplicar a prática desejada, decorrentes da pressão e prioridades impostas pelos demais projetos. Na perspetiva do Diretor executivo, a falta de uma experiência inicial de todos os profissionais nas Equipas de Rua poderia levar o profissional a “perder a identidade da CRESCER”, que tem na lógica da redução de riscos e minimização de danos a sua “força” e que é de aplicação imperiosa por todas as equipas e em todos os projetos.

A prática de indução de novos profissionais na CRESCER, no tempo em que decorreu a recolha de dados para a corrente investigação, não contemplava habitualmente a transmissão de um conjunto ordenado de documentos de referência da organização que facilitassem a apreensão da filosofia de intervenção da organização - alguns deles em construção nesta ocasião, de que é exemplo o Manual de procedimentos. Eram exceção a leitura, de referência obrigatória, especialmente para os membros das Equipas de Rua, do manual de redução de riscos e minimização de danos, que apoia a abordagem humanista da organização, bem como a participação em sessões esporádicas de exposição, organizadas pelo Diretor executivo, para os novos profissionais, sobre temas tais como a origem da organização e as suas definições estatutárias, como justificava uma pessoa da Direção: “Muitas das pessoas quando vêm, já pesquisaram o *site*, mas, para completar essa informação, é sempre também exposta às pessoas”. Por esse motivo - a escassez de orientações escritas transmitidas às pessoas que integram de novo as equipas dos projetos -, uma pessoa da Direção analisava assim a possível reação dos novos profissionais na altura: “Quando as pessoas entram na CRESCER, tenho a sensação que sentem uma certa angústia de estarem perdidas, de não saberem bem o que fazer, de não encontrarem uma linha clara, nem perceberem onde é que estão, nem o que se passa, nem quais são os procedimentos”. Esta característica da organização é vista como contribuindo, por um lado, para uma certa dificuldade em se adaptarem, mas, por outro lado, também como sendo benéfica, sempre que, como ressaltam, as pessoas que coordenam os novos colegas tenham disso consciência e a

carga de trabalho inicial seja aligeirada. A mesma pessoa da Direção analisava os aspetos positivos desta forma de integração dos novos profissionais deste prisma: “No fundo, também é uma forma de as pessoas já entrarem na CRESCER e terem o hábito de terem que refletir onde estão, como fazer, sem terem logo tudo feito, porque a própria filosofia da CRESCER e de quem está na CRESCER não é a tal questão cómoda de pegar num projeto e na candidatura e decidir tudo o que está lá. É colocarmos tudo em causa, a própria candidatura”. Apesar de esta prática poder gerar nos novos profissionais alguma angústia, como reportado pelas pessoas entrevistadas, chegando a colocar em causa a gestão da organização e as suas metodologias, é feita uma leitura positiva das repercussões sobre a integração e alinhamento com a própria identidade da organização, como explicam - “Eu percebo que tem aspetos menos positivos, mas eu acho que cria uma certa identidade na própria CRESCER”, e são apontadas vantagens em termos de criação de uma postura de certo inconformismo que favorece o trabalho de influência no espaço público - “Se queremos influenciar políticas, se queremos influenciar a cidade, então temos que ter essa postura de nos sentirmos incomodados”.

O processo de integração na CRESCER e alinhamento das pessoas novas na organização com a filosofia de intervenção é visto, de um outro prisma, por outras pessoas entrevistadas, como estando em mutação, em parte pela adoção do novo manual de procedimentos. O manual, em fase de definição e implementação naquele período, deverá funcionar como uma referência geral, mais ou menos ampla consoante os projetos, embora não dispensando o apoio de membros com mais experiência ou antiguidade e memória institucional para a sua aplicação às diversas situações concretas e específicas. Há uma perceção de que este manual será importante no processo de integração de novas pessoas e alterará as práticas correntes da organização, que até 2017 não contava com um registo escrito destas orientações. Esta expectativa era assim expressa por uma pessoa entrevistada: “Numa fase inicial, toda a gente deve ter tempo para ler, até porque uma pessoa quando entra numa equipa, ou numa organização, isso até faz parte do seu período de adaptação. Até agora, não. É mesmo: chegou, já está na rua e a aprender com os colegas, e a ver, e a perguntar...”.

Desenvolvimento de profissionais

A integração e desenvolvimento de profissionais na CRESCER é muito apoiada pelo Diretor executivo, que mantém uma dinâmica de seguimento e diálogo próximo e regular com cada pessoa, tal como descreve: “Há aqui uma certa filosofia na CRESCER que é, quando as pessoas entram, eu gosto que as pessoas falem muito comigo, que, qualquer coisa, me liguem e que falem comigo”. Este acompanhamento diminui com o tempo e, perante mostras de autonomia e capacidade de tomada de decisões, o profissional passa a ser incentivado a discutir e gerir a maioria das decisões no interior de cada equipa. Nessa etapa, como descreve, “Quando começo a perceber que as pessoas têm uma certa forma de pensar e estar e acho que é uma pessoa autónoma e consegue tomar as suas decisões, então começo a querer que comece a tratar dos problemas e que as coisas sejam discutidas em equipa”.

As equipas dos projetos, que até 2017 eram coordenadas pelo Diretor executivo, são agora da responsabilidade principal de coordenadores, que assumem também a gestão da integração e desenvolvimento das pessoas, em complemento ou em articulação com o Diretor executivo. Este arranjo não é perfeito e ocorrem por vezes cruzamentos e desencontros nas orientações recolhidas junto de um e de outros, como comentado em reuniões de coordenação observadas durante esta investigação. As reuniões de coordenadores, implementadas em 2018, que também são dedicadas a aspetos da gestão de pessoas, são uma das práticas implementada para promover uma maior autonomia e descentralização da gestão de projetos e equipas.

O desenvolvimento dos profissionais também ocorre entre pares por participação e observação da atuação das equipas. Para este processo de aprendizagem contínua informal, mostram-se particularmente marcantes as qualidades e experiência das pessoas que já trabalham na organização, especialmente das pessoas que desempenham papéis semelhantes nas equipas, que os novos colegas observam em ação. Como referido por uma pessoa entrevistada, os novos profissionais “(...) observam e veem como é que fazem e, portanto, acabam por se identificar com a forma de trabalhar daquela pessoa. As pessoas aprendem com quem tem mais experiência e vai transmitindo conhecimentos”. Esta relação que se estabelece de forma horizontal entre pares nas equipas, reforça a indução e o alinhamento promovidos pelo Diretor executivo e coordenadores.

No mesmo sentido, a convivência no dia-a-dia e o trabalho conjunto, que ocorrem “de uma forma muito lado a lado”, são referidas como fonte e referência principal para as pessoas no seu processo de apropriação da abordagem da CRESCER e alinhamento de práticas, independentemente da etapa em que se encontrem na sua evolução na organização, como analisado por uma pessoa entrevistada: “Com pessoas em diferentes momentos da sua carreira profissional, é difícil as pessoas todas beberem tudo ao mesmo tempo, nos diferentes momentos de cada um, e, portanto, o estar diário é muito importante.” A “algazarra” que se observa nos espaços de trabalho partilhados na sede da CRESCER, apesar dos seus desafios, é vista como tendo aspetos positivos, tais como “as pessoas verem-se e as pessoas formarem-se de uma forma vicariante”, o que permite que “as pessoas que estão há mais tempo também vão formando as pessoas que vão chegando, e vão passando esta mensagem”.

6.5.3. Comunicação interna

Troca de ideias sobre a abordagem e boas práticas

Perante o grande nível de complexidade do trabalho com as pessoas de grupos vulneráveis, os profissionais da CRESCER valorizam as reuniões regulares de equipa: “É um momento muito valorizado, precisamente porque também é um momento de partilha, e cá as pessoas também têm muita necessidade de partilhar, porque lidam com situações complexas e é muito difícil guardar as coisas para si só. Então, as reuniões são muito apreciadas, de facto”.

Socialização de informação

A socialização de informação e perspetivas entre as equipas dos vários projetos também ocorria nas reuniões de supervisão, que, durante o período em que decorreu esta investigação, foram substituídas temporariamente por reuniões de construção coletiva do manual de procedimentos da CRESCER. Nestas reuniões com um supervisor - um membro da Direção, eram abordadas questões de equipa e questões mais individuais, de natureza emocional, afetiva e relacional, decorrentes dos desafios e do próprio *stress* psicológico inerentes ao trabalho com pessoas em situação de vulnerabilidade. Este espaço de supervisão aberto a todos os profissionais, para além de favorecer a partilha de questões de interesse comum ou

que representam um desafio para os profissionais, também favorecia a partilha de informação entre equipas, como referido por uma pessoa entrevistada: “As pessoas vão falando nas reuniões de supervisão (...). Essas reuniões ajudavam e muito naquilo que é o conhecimento do que ia acontecer nos outros projetos.”

Debate e reflexão coletiva

A reflexão em torno da visão da CRESCER sobre o contributo da organização para uma mudança sistémica acontece a vários níveis da organização, mas de forma privilegiada ao nível da Direção e dos seus espaços de trabalho, na relação entre o Diretor executivo e as equipas dos projetos, nomeadamente com cada coordenador e nas reuniões periódicas de coordenadores. O tipo de reflexão que ocorre nestes espaços é variável: dão-se “diferentes níveis de pensamento”, de acordo com as “características das equipas”, “as pessoas que as constituem” ou “o nível daquilo que deve ser num determinado momento a reflexão da pessoa”. Esta dinâmica de reflexão sobre o sentido da atuação e da organização, que favorece a revisão e realinhamento, não ocorre necessariamente com toda a organização simultaneamente, apesar da existência de espaços abertos à partilha de informação, reflexão e aprendizagem, tais como tertúlias e apresentações pelas equipas dos projetos. Esta segmentação da reflexão é assim explicada por uma pessoa da Direção: “Sendo estimulado que haja esta reflexão, e nós procuramos que haja reflexões transversais, também sentimos, muitas vezes, que isso pode não ser o mais produtivo”.

Um dos espaços de diálogo privilegiado entre as pessoas de todas as equipas da CRESCER onde se dão “reflexões transversais” e onde são abordadas questões centrais da abordagem da organização de interesse para a totalidade da equipa, são as tertúlias. Organizadas mensalmente pela CRESCER, algumas integrando entidades externas e pessoas acompanhadas pela organização, nas tertúlias são abordadas questões emergentes na sociedade ou assuntos de interesse para apoiar a reflexão sobre a intervenção da organização, e que ajudam a reforçar a interiorização dos valores da organização e da sua visão de mudança social. Disto foi exemplo a tertúlia sobre consumo de drogas e dependências observada durante esta investigação. Esta dinâmica e formato de tertúlia, apesar de ser ainda considerada insuficiente por diversos membros como resposta à grande necessidade de

reflexão sobre o trabalho e as dificuldades que surgem constantemente, na perspetiva de uma pessoa da Direção, “faz com que as pessoas sintam que fazem parte da CRESCER e consigam perceber a filosofia da instituição”.

Ao nível de análises e definições estratégicas, tal como, por exemplo, o processo de desenvolvimento do plano estratégico 2018-2021, foram gerados vários espaços de discussão interna e de construção abertos a todas as pessoas da CRESCER, como foi o caso do fim-de-semana de trabalho (o “retiro” anual) observado no decorrer desta investigação, onde participaram perto de 30 pessoas. As perspetivas dos participantes foram partilhadas, registadas e integradas ao longo de várias sessões de trabalho, e posteriormente consolidadas entre a Direção e pessoas com responsabilidades de coordenação de projetos, numa lógica de responsabilidade partilhada. Com esta dinâmica de construção participativa e, em particular, com o trabalho entre Direção e coordenadores nas etapas finais de consolidação de definições, a intenção da Direção é de gerar alinhamento de pensamento, começando pelo grupo de pessoas com responsabilidades de orientação e operacionalização das atividades, tal como partilhado durante uma entrevista: “Não é só a Direção que define, mas são os próprios coordenadores do projeto que ajudam na reflexão e no desenvolvimento do plano estratégico. Não está toda a gente da associação, mas estão as pessoas que têm responsabilidades, que as terão claras, não só no pensamento, na conceptualização, como depois na materialização”. Esta ideia de definição partilhada é também reforçada com uma perspetiva de coresponsabilização e construção conjunta, que é procurada tanto interna como externamente: “Isso é muito a nossa forma de estar. Nós queremos, de facto, ouvir as pessoas, e perceber o que é que as pessoas pensam, como é que veem as coisas. Não podemos construir as coisas só pelos nossos olhos, ou pelos olhos da Direção, queremos uma co-construção, não uma construção. E é também uma forma de responsabilização das pessoas e de desenvolvimento, contribuindo de facto para aquilo que é a estratégia da associação”. Esta abordagem é considerada comum tanto com as partes interessadas internas como externas, como enfatizado pela mesma pessoa entrevistada: “Tanto internamente como externamente, quer com os públicos-alvo, quer com os públicos estratégicos, é isso que defendemos fazer”.

A construção de manuais de procedimentos dos projetos e a definição do Plano estratégico 2018-2021 são outros dois exemplos de processos observados durante esta investigação em que a CRESCER aplicou aquilo que está integrado na organização como uma prática corrente: a organização de processos de debate e definição participativa sobre orientações internas e definições estratégicas e operacionais. Apesar da influência marcada que exercem atores como o Diretor executivo, bem como outros integrantes da Direção e algumas pessoas com responsabilidades de coordenação, são envolvidas todas as pessoas da organização através de dinâmicas de trabalho em grupo, que favorecem a partilha de perspetivas e a expressão de inquietações ou propostas de alteração. Nestes espaços, de acordo com a leitura de uma pessoa da Direção, “Todas as pessoas têm a possibilidade de dizer o que não está bem e o que poderia melhorar na intervenção com os próprios beneficiários de todos os projetos. Isso acaba por fazer com que as pessoas também se sintam parte integrante”.

Para além destes espaços pontuais e dos espaços periódicos de reunião da Direção, das reuniões periódicas de equipa, onde é feito o alinhamento quotidiano em torno da operação e da estratégia, e das reuniões de supervisão com todas as pessoas dos projetos, o “pensamento e a forma de estar” - particularmente crítica, de questionamento e de inovação, é apontada como uma prática “organizadora” central para a organização. Como referido por uma pessoa da Direção entrevistada, “A reflexão, e esta inquietação permanente, organiza a CRESCER “porque não fecha o pensamento”. A convivência é ainda mencionada também como a base e enquadramento para o debate e reflexão e para o delinear de novas ideias sobre o rumo da organização, como mencionado durante uma entrevista: “A proximidade depois que existe, e nós entregamos muito nesta proximidade, nesta relação diária com as pessoas, e na existência de espaço, de discussão semanal, etc., é aí que as coisas são debatidas e faladas, é aí que se apontam caminhos”.

6.5.4. Comunicação e relações externas

Comunicação e influência sobre visão e abordagem

Apesar de a CRESCER, de acordo com as pessoas entrevistadas, registar pouco a sua filosofia de intervenção, em 2017-2018, a organização concluiu o desenvolvimento do seu manual de procedimentos interno e a definição do Plano estratégico 2018-2021, que consolidam definições e orientações fundamentais da associação, que deverão apoiar a comunicação externa sobre a sua visão e abordagem. Também com o objetivo de disseminar a filosofia da associação, mas dirigindo-se de forma mais imediata à comunidade, a CRESCER recorre a um meio e a um processo particular, já mais antigo na associação, mas que tem sido mantido ao longo do tempo: a criação de materiais de divulgação impressos (*flyers*) sobre determinados temas (como por exemplo, o consumo de substâncias psicoativas injetáveis) para distribuição a públicos-alvo específicos. A sua construção, em conjunto com os públicos-alvo, implica o desenvolvimento de um processo interno de reflexão, discussão e esclarecimento sobre a intervenção e de harmonização de mensagens chave. Mais do que a produção de uma ferramenta útil para a comunicação externa, esta prática é apresentada como tendo um propósito de sintonização interna e de mobilização para a afirmação no espaço público, como explicado por uma pessoa entrevistada: “Há um intuito, há uma linha por trás da organização destes processos de criação de *flyers* que é tentar que as pessoas que trabalham cá sejam o mais ativistas possível e, isso, portanto, é uma das ferramentas para que isso aconteça. E não é possível ser-se ativista sem se ter uma filosofia de atuação”.

Conclusões

O estudo de caso sobre a CRESCER apresentou a atuação da organização e as principais perspetivas dos seus atores internos sobre o desenvolvimento de uma orientação para o impacto. Foi exposto o enfoque da organização no impacto social, a noção, estágio e origem de uma orientação organizacional para o impacto social, assim como as condições organizacionais determinantes e as práticas distintivas do seu desenvolvimento.

A visão e enfoque da CRESCER sobre um impacto social sistémico, apresentada na segunda secção, surge na organização como o resultado de uma trajetória de aprofundamento e expansão da sua intervenção e traduz-se numa mudança social que inclui mas vai além dos efeitos sobre as pessoas apoiadas pela organização e se materializa a vários níveis da

sociedade, através não só de uma intervenção junto da população-alvo, mas também de uma influência pública mais abrangente em relação a diferentes políticas públicas e ao pensamento sobre diferentes temas, tais como a criação de salas de consumo assistido, os programas de “*Wet Houses*” de gestão do consumo de álcool, ou ainda a legalização da canábis.

Beneficiam mais diretamente da intervenção da CRESCER pessoas em situação de exclusão e vulnerabilidade de diversos grupos-alvo, nomeadamente, pessoas em situação de sem-abrigo, pessoas consumidoras de substâncias psicoativas, pessoas LGBT, pessoas trabalhadoras do sexo, pessoas requerentes de asilo e refugiadas, migrantes, bem como pessoas com doença mental excluídas e em situação de sem-abrigo. As mudanças positivas desejadas pela CRESCER nos seus grupos alvo, em primeiro lugar, são expressas pela saída do máximo de pessoas da condição de sem-abrigo “sem teto”, a melhoria da qualidade de vida das pessoas acompanhadas, sendo integradas em estruturas sociais, de saúde e de tratamento, o desenvolvimento de competências pessoais e sociais, a mudança de atitudes de responsabilização e autonomia, a inclusão e integração plena da pessoa na comunidade e no mercado de trabalho, bem como o seu exercício de uma cidadania plena. Em termos mais amplos, a CRESCER ambiciona também gerar mudanças de práticas do setor e mudanças na sociedade face aos seus públicos-alvo e à problemática abordada.

A definição de uma visão e objetivos sobre a mudança social desejada está globalmente expressa no propósito da ação da organização, em particular nos textos da missão, visão e valores, e é reforçada com definições específicas ao nível de cada projeto e de cada equipa, nomeadamente na etapa de desenho e na etapa de renovação dos projetos. A visão de um impacto sistémico é considerada como estando integrada nas definições estratégicas, na tomada de decisão e na gestão da intervenção. Entre as ações impulsionadoras do impacto social desejado estão as diversas atividades e serviços prestados às pessoas em situação de vulnerabilidade, que estão assentes numa relação de proximidade e acompanhamento continuado e no desenvolvimento de respostas sociais inovadoras, bem como o desenvolvimento de redes de cooperação e parceria com diversas entidades da

comunidade e iniciativas de influência no espaço público, especialmente junto dos decisores políticos, em relação à defesa dos direitos e interesses dos seus grupos-alvo principais.

A focalização da CRESCER na geração de impacto social é influenciada por condições organizacionais particulares, como apontado pelos atores organizacionais: o conhecimento e experiência com a problemática abordada e grupos-alvo, o foco nos grupos-alvo e uma relação de proximidade e continuidade, uma inquietação com a relevância da intervenção, um questionamento dos paradigmas de intervenção, uma compreensão dos nexos de causalidade entre efeitos, a flexibilidade da organização para introduzir mudanças na intervenção, as competências e conhecimento (capital humano) e a comunicação que estabelece com a comunidade em geral.

A prática de avaliação e gestão do impacto social da CRESCER assenta nas ações de monitorização contínua e avaliação de resultados ao nível dos projetos, no âmbito dos quais são definidos indicadores específicos e recolhidos dados quantitativos e qualitativos, que são reportados aos financiadores - principal impulso e propósito primordial desta prática, e analisados especialmente no interior das equipas e entre coordenadores e Direção executiva. A organização carecia ainda, neste período analisado, de uma perspetiva e prática de avaliação integrada de resultados e de impacto de todos os projetos e da globalidade da organização, sendo esta uma das melhorias esperadas que deveriam resultar da implementação do Plano estratégico 2018-2021 e do novo Manual de procedimentos, apesar de uma prática de avaliação de impacto ser preparada progressivamente ao nível dos projetos, através do desenvolvimento de ferramentas e da afinação de indicadores.

O impacto social gerado pela CRESCER, de acordo com a perspetiva dos seus atores, nomeadamente em termos de melhoria das condições de vida e integração social, nem sempre é visível no horizonte de duração dos projetos, estando patente uma compreensão da complexidade dos processos de mudança e uma interiorização redobrada e comprometimento com o foco e a abordagem da organização. A mudança social operada, tal como é percebida e expressa pelas pessoas da CRESCER, inclui ainda o desenvolvimento de valores sociais e de cidadania e, de forma mais ampla, a alteração das práticas adotadas por outras entidades que atendem os seus grupos-alvo, bem como o desenvolvimento de uma reputação favorável.

A existência de uma noção de orientação organizacional para a geração de impacto social, abordada na terceira secção, manifesta-se através da reflexão da CRESCER sobre a intenção coletiva em gerar mudança social, na existência nos seus integrantes de um pensamento sobre a missão e sobre a conduta conducente ao seu cumprimento. A visão sobre a mudança desejada pela CRESCER nos grupos excluídos e vulneráveis e na sociedade, e a interiorização pelas pessoas da organização da “filosofia” da redução de riscos e minimização de danos, aplicada através da construção de uma relação de proximidade e de respostas sociais inovadoras, geram alinhamento entre as pessoas que integram gradualmente a organização.

A principal fonte de onde emana a cultura da organização que gera alinhamento para o impacto, reside nas definições estatutárias da organização: as definições de missão, visão e valores, traduzem o pensamento e anseios comuns das pessoas da CRESCER, sendo o principal norte para a organização e para os seus membros, tanto para o seu pensamento como para a sua ação.

As condições organizacionais determinantes para o desenvolvimento de uma orientação para o impacto social salientadas pelos atores internos, que foram apresentadas na quarta secção, incluem a inserção num contexto social e económico e num contexto geográfico particulares, a motivação, comprometimento e influência dos líderes da CRESCER, as competências e conhecimento, ou seja, o seu capital humano, a motivação, comprometimento e liderança dos profissionais, os recursos e infraestrutura física, o desenho organizacional em termos de níveis de organização e da inter-relação entre órgãos operacionais e funcionais, a diferenciação de papéis e responsabilidades, a integração e alinhamento de serviços e atividades, os processos e procedimentos da organização, e um clima de acolhimento e sentido de pertença (capital social *bonding*).

Finalmente, as práticas organizacionais, expostas na quinta secção, que são distintivas do desenvolvimento de uma orientação para o impacto, tal como evidenciadas pela organização durante a atual investigação, integram o estabelecimento de um propósito comum e supervisão, as práticas de tomada de decisão, as práticas de definição, aplicação e atualização de procedimentos da organização, as práticas de recrutamento, seleção, indução,

integração e desenvolvimento de profissionais, as práticas de comunicação interna, em termos de troca de ideias sobre a abordagem e boas práticas, socialização de informação, debate e reflexão coletiva, bem como as práticas de comunicação externa e influência sobre a visão e a abordagem.

O capítulo seguinte apresenta e analisa o terceiro estudo de caso desta investigação, a ONV, explorando o percurso e enfoque no impacto social, bem como o desenvolvimento de uma orientação organizacional para o impacto, as principais condições organizacionais determinantes (fatores favoráveis), desafios e práticas (formais e informais) distintivas desta orientação.

Capítulo 7. Estudo de Caso “ONV - Operação Nariz Vermelho”

Introdução

A ONV é uma Instituição Particular de Solidariedade Social que, desde 2002, assegura de forma contínua um programa de intervenção dentro dos serviços pediátricos dos hospitais portugueses, através da visita de palhaços profissionais com formação especializada no meio hospitalar e em estreita colaboração com os profissionais de saúde.

As principais áreas da ONV e respetivos objetivos específicos estabelecidos para o período em que decorreu a recolha de dados para a presente investigação são apresentados no Anexo 11. Devido à pandemia de COVID-19, a ONV adaptou temporariamente o programa de visitas e criou uma oferta *online* através da “TV ONV”. Esta fase da ação da organização não está refletida neste estudo de caso.

A ONV, o terceiro dos três estudos de caso, representa um exemplo de organização do Terceiro Setor que, graças à sua intenção de gerar mudança social e do seu esforço de alinhamento interno em torno do seu propósito organizacional e das suas práticas, oferece elementos elucidativos de uma estratégia de promoção de uma orientação organizacional para o impacto social.

Neste sentido, o presente capítulo apresenta e analisa, a partir da perspetiva e experiência dos atores organizacionais, a aplicação de um enfoque no impacto social e o desenvolvimento de uma orientação organizacional para o impacto, apresentando ainda evidências sobre os desafios inerentes a este processo e sobre as dinâmicas de aprendizagem e adaptação da organização. O objetivo final é a produção de uma análise cruzada dos estudos de caso (no Capítulo 8) que identifique padrões e princípios subjacentes ao desenvolvimento de uma orientação para o impacto social e práticas distintivas.

Com base nesta ambição, a primeira secção apresenta o âmbito e génese da ação da organização, a sua abordagem às problemáticas a que procura dar resposta e os principais desafios à sua atuação. A segunda secção apresenta o enfoque no impacto social da organização, enquanto, por sua vez, a terceira secção explora a orientação organizacional para a geração de impacto social. A quarta secção apresenta as condições organizacionais determinantes (fatores favoráveis) e a quinta secção analisa, finalmente, as práticas (formais e informais) distintivas do desenvolvimento desta orientação.

Os dados apresentados foram recolhidos no período compreendido entre Dezembro de 2017 e Junho de 2018. Os métodos aplicados para a recolha de dados foram uma combinação de entrevistas semiestruturadas e observação empírica. Como resultado, 14 pessoas da organização foram entrevistadas em 17 entrevistas e foram observadas 12 atividades, ao longo de aproximadamente 32 horas no total. A observação compreendeu diferentes tipos de atividades, nomeadamente, de operacionalização (prestação de serviços à população-alvo); coordenação, planeamento, monitorização e avaliação; apresentação de resultados e estudos; eventos e intervenções públicas; indução e formação interna; ações de fortalecimento de espírito de equipa; espaços informais e outras iniciativas. Os nomes das pessoas entrevistadas foram omitidos por questões de confidencialidade e para promover a emergência da máxima diversidade de perspetivas, ocultas ou explícitas, e foi aplicada uma linguagem inclusiva de género por recurso preferencial a uma neutralização ou abstração da referência sexual sempre que tal se revelou mais adequado e possível e não dificultasse a leitura. Apenas quando relevante para a análise, foi indicada a função específica na organização da pessoa entrevistada. A descrição e análise de dados sobre este caso de estudo que agora se apresenta apoia-se principalmente na técnica de análise qualitativa de conteúdo, tendo sido, para tal, construído um sistema de categorias misto, de natureza dedutiva e indutiva, com base no conhecimento teórico produzido sobre a problemática do impacto social e com base em conceitos multidisciplinares e a partir da análise dos dados recolhidos especificamente sobre este caso, o qual se apresenta no Anexo 8.

A secção seguinte começa por apresentar a ONV e a sua trajetória de atuação.

7.1. A ONV e o seu percurso

A ONV foi constituída em 2002, como resultado de um processo iniciado pela sua fundadora, Beatriz Quintella, inspirada na visita de Doutores Palhaços a crianças hospitalizadas nos Estados Unidos e, em particular, na experiência do grupo Big Apple Circus Clown Care, cujo modelo de intervenção hospitalar foi replicado mundialmente. Após 8 anos de trabalho voluntário e solitário junto de pacientes do Hospital D. Estefânia, em Lisboa, e com base nos bons resultados desse trabalho, Beatriz Quintella (Bia) uniu esforços com outros dois artistas, Bárbara Ramos Dias e Mark Mekelburg, para constituir a ONV. A partir da sua criação, passou a realizar um trabalho profissional e remunerado com artistas profissionais, que se foi expandindo progressivamente por diversos hospitais do país.

Assumindo a missão de levar alegria à criança hospitalizada, aos seus familiares e profissionais de saúde, através da arte e imagem do Doutor Palhaço, de forma regular e com uma equipa de profissionais com formação específica, a ONV procura contribuir para a qualidade e humanização dos cuidados de saúde nas unidades de pediatria, amenizar os impactos negativos do internamento da criança e dos seus familiares e contribuir para mudanças positivas e duradoras nas representações e nas vivências da experiência de hospitalização, promovendo uma maior qualidade de vida e bem-estar dos seus beneficiários durante esse processo.

Programa de visitas

As visitas hospitalares oferecidas pela ONV - apenas suspendidas e substituídas temporariamente em 2020 por uma programação *online* na sequência da pandemia de COVID-19, são realizadas uma ou mais vezes por semana, segundo o caso, durante 44-45 semanas por ano. As crianças visitadas encontram-se em diferentes serviços pediátricos, cada um com sensibilidades particulares, incluindo: terapia intensiva, transplante de medula óssea, tratamento de queimados, urgência e internamento, ambulatório, neonatologia, nefrologia, pneumologia, hematologia, ortopedia, otorrinolaringologia, infeciologia, fisioterapia, terapia ocupacional, fonoaudiologia e medicina interna (cardiologia, pneumologia, gastro e neurologia), cirurgia pré e pós-operatória e, desde 2017, pedopsiquiatria.

Outras iniciativas

A ONV desenvolve e gere uma grande diversidade de outras iniciativas e de projetos transversais para além do programa de visitas nos hospitais, que mobilizam as várias áreas da organização, tais como: apresentações artísticas; intercâmbios com organizações congéneres; laboratórios artísticos; publicação de livros, jogos e CDs com músicas originais dos artistas da ONV; produção de documentários; ações e eventos solidários; participação em eventos do universo hospitalar; organização de *workshops*, tertúlias, palestras, conferências e exposições, do que é exemplo a exposição “Debaixo do Seu Nariz”, organizada em 2017 no âmbito da celebração dos 15 anos da ONV, que esteve patente ao público na Gare Marítima da Rocha do Conde de Óbidos, em Lisboa.

Equipa artística

Os Doutores Palhaços são artistas profissionais selecionados, com formação especializada e remunerados pela ONV para trabalhar no ambiente hospitalar. Estes artistas trabalham em colaboração direta com os profissionais de saúde, interagindo com as crianças hospitalizadas de acordo com a situação específica que encontram em cada espaço, através de técnicas diferenciadas de improvisação, que criam e inovam em cada momento particular e adaptam a cada criança. É responsabilidade da organização formar e manter a qualidade deste trabalho artístico e oferecer o serviço de visitas dos Doutores Palhaços aos hospitais, sem qualquer contrapartida ou prestação financeira. Em 2017, a equipa de artistas da ONV era constituída por 24 Doutores Palhaços, tendo realizado nesse ano 895 visitas a 45 455 crianças, em 15 hospitais localizados nos concelhos de Lisboa, Porto, Coimbra, Almada, Cascais, Amadora, Braga e Vila Nova de Gaia. Em 2018, a equipa cresceu para 26 Doutores Palhaços, o número de visitas para 996 e o número de crianças hospitalizadas visitadas para 46 842. No final de 2018, o número total de crianças hospitalizadas beneficiadas pelo programa de visitas desde a fundação da ONV em 2002 perfazia 570 858.

Equipa de “bastidores”

Nos “bastidores” da equipa artística de Doutores Palhaços, a ação da ONV é suportada por uma equipa profissional pluridisciplinar, que assegura diversas áreas - artística, de relação

hospitalar, de angariação de fundos, de comunicação e eventos e a Lojinha ONV, bem como a área de recursos gerais, cuja missão específica e objetivos por área para o período em estudo são descritos no Anexo 11.

A equipa de apoio no escritório cresceu de 16 profissionais em 2017 para 17 em 2018, incluindo uma diretora executiva, um grupo de diretores - na Área artística e nas áreas de Comunicação e eventos e de Formação externa, e um grupo de coordenadores - nas áreas de Relação hospitalar, no norte e no sul do país, Angariação de fundos particulares, Angariação de fundos empresariais, Apoio e desenvolvimento artístico e Recursos gerais. A equipa de “bastidores” conta também, para ações específicas, com o apoio de pessoas em regime de voluntariado e estágio, com apoio empresarial *pro bono* e com profissionais contratados pontualmente para campanhas da ONV. É disso exemplo a equipa de recrutadores de doadores regulares da campanha “*Face to Face*”, com 21 pessoas em 2017 e 19 elementos em 2018, a realizar anualmente ações de rua em Lisboa e no Porto.

A Área artística, em particular, é responsável por potenciar a qualidade do trabalho artístico dos Doutores Palhaços nos hospitais, bem como o conhecimento e compreensão dos espaços, equipas e procedimentos dentro de um hospital, assegurando o constante desenvolvimento, formação dos artistas e todos os processos de criação artística. A área de Relação hospitalar, com uma coordenação no norte e outra no sul do país, promove a relação institucional com a administração e profissionais de saúde dos hospitais, assegurando as condições necessárias ao trabalho dos artistas nos hospitais e contribuindo para a continuidade, sustentabilidade e expansão do programa de visitas. A relação de proximidade com o público, dentro e fora dos hospitais, é reforçada pela área de Formação externa, que oferece ações formativas no universo do humor e do palhaço junto de profissionais e estudantes da área da saúde, bem como de profissionais de outras áreas e de diferentes empresas e instituições. O produto formativo “Hospital/Medical Improv”, em particular, adapta ferramentas de improvisação à realidade das equipas hospitalares, treinando comunicação, escuta, adaptabilidade, espontaneidade e interajuda na realização de objetivos de grupo, tendo o curso “Medical Improv” sido certificado em 2018 pela Escola Superior de Saúde de Santa Maria, no Porto. O esforço e responsabilidade pela angariação dos donativos

necessários para manter o programa de visitas nos hospitais e cumprir a missão organizacional, são assegurados pela área de Angariação de fundos, em colaboração com as restantes áreas, nomeadamente de Comunicação e eventos.

A Direção da ONV era composta neste período por cinco elementos, integrando um membro fundador, os quais asseguram a ligação com a visão e o projeto fundacional, com o apoio de um conselho consultivo.

Sustentabilidade financeira

Para garantir a sustentabilidade financeira e continuidade da intervenção nos hospitais, a ONV mobiliza os fundos necessários, provenientes principalmente de donativos de particulares e empresas, através de programas, parcerias e campanhas de angariação de fundos.

A estratégia de diversificação de fontes de financiamento, especialmente centrada na mobilização do apoio de particulares, permitiu, entre 2017 e 2018, um aumento das receitas, mobilizando donativos procedentes de várias fontes, nomeadamente, da campanha anual de sensibilização e angariação de fundos “Dia do Nariz Vermelho”, da Consignação do IRS, da captação de doadores particulares regulares, de aniversários do Facebook e donativos através de outras redes sociais, da venda de produtos solidários pela Lojinha da ONV, plataformas solidárias e máquinas de venda automática, bem como de apoios de empresas e de outras campanhas e eventos.

Em 2017 e 2018, a consignação do IRS foi a principal fonte de angariação de fundos. A área de Comunicação da ONV, e nomeadamente os eventos, representa igualmente um importante canal de angariação de fundos, para além de constituir um suporte importante à credibilização da organização junto do público, enquanto espaço privilegiado de contacto com a causa da ONV. A campanha anual de sensibilização da comunidade para a importância da consignação de 0,5% do IRS foi uma das campanhas desenvolvidas pela área de Comunicação e eventos com maior peso em termos de montante angariado em 2017 e 2018. Estas e outras iniciativas de comunicação e angariação de fundos contam com o apoio financeiro de um grande número de empresas e da sua colaboração em regime *pro bono*. Um

exemplo de envolvimento crescente de empresas e do comércio é o “Dia do Nariz Vermelho”, a campanha mais emblemática da ONV de sensibilização para a importância da solidariedade social e de angariação de fundos, que revertem a favor da continuidade da missão da organização. Realizada anualmente no dia 1 de Junho desde 2009, a campanha representou em 2017 e 2018 a segunda fonte de receitas mais importante para a ONV. O “Dia do Nariz Vermelho” permite o envolvimento na causa não só de alunos, professores e educadores de instituições de ensino de todo o país, mas também de um número crescente de empresas, comércio e profissionais de diferentes setores, que a integram no seu programa de responsabilidade social e de voluntariado empresarial, bem como de inúmeras instituições públicas e privadas que se aliam à causa. Em 2018, o “Dia do Nariz Vermelho” nas escolas promoveu especialmente a dinamização de atividades que recorriam à arte do palhaço como ferramenta educacional e à alegria como estratégia para a promoção da saúde e a atividades de desenvolvimento de competências pessoais no quadro da promoção da saúde mental e da prevenção da violência.

Quanto à aplicação dos fundos angariados, em 2017, o programa de visitas aos hospitais absorveu a principal fatia (38%), seguida da área de eventos (24%), da angariação de fundos (16%), do suporte administrativo (12%), da comunicação (6%) e do Núcleo de investigação (3%), para além de outros gastos (1%). Em 2018, a ONV destinou uma parte superior das receitas (45%) ao programa de visitas aos hospitais, passando a angariação de fundos a ser o segundo destino principal dos fundos (20%), seguida do suporte administrativo (12%), da comunicação (10%), dos eventos (9%) e do Núcleo de investigação (4%), para além de outros gastos.

Reconhecimento público

Ao longo da sua trajetória, a ação da ONV tem merecido diversas distinções honrosas, tendo sido reconhecida por várias entidades públicas e privadas pela sua inovação e serviço social. De destacar o Diploma de Reconhecimento de Mérito, atribuído em 2006 pela Ordem dos Médicos, pelo seu contributo na humanização dos cuidados de saúde, considerando os Doutores Palhaços como parte da equipa de saúde, bem como a Medalha de Ouro do Prémio Direitos Humanos, concedida em 2009 pela Assembleia da República. Em 2015, a

intervenção realizada pelos artistas da ONV foi reconhecida e a organização foi admitida como membro da European Federation of Healthcare Clown Organizations (EFHCO), passando o seu trabalho a estar certificado pela *Quality Label* atribuída por esta federação. Durante o período em que decorreu a presente investigação, umas das publicações promovidas pela ONV - “A Matilde está careca”, lançada em 2017 e escrita por antigos alunos da Faculdade de Medicina da Universidade de Lisboa, que promove a desdramatização do cancro e a inclusão social na escola de crianças com cancro e retrata a visão destes profissionais de saúde sobre a importância do trabalho dos Doutores Palhaços junto das crianças hospitalizadas, foi também distinguida com a sua recomendação pelo Plano Nacional de Leitura. Em 2018, o festival de cinema “Fantasporto” integrou na seleção oficial para “Melhor Filme Português” o documentário “Doutores Palhaços”, dando um novo impulso ao reconhecimento público do papel destes artistas profissionais na sociedade e da missão da ONV.

Investigação e impacto

O Núcleo de investigação da ONV promove a produção de conhecimento científico sobre o Doutor Palhaço e os efeitos da sua intervenção. Um dos projetos de investigação mais destacados - “Rir é o Melhor Remédio?” -, iniciado em 2010, foi realizado em parceria com o Instituto de Educação da Universidade do Minho (IEUM), a associação Doutores da Alegria (Brasil) e o Centro de Investigação e Intervenção Social do Instituto Universitário de Lisboa (Cis-IUL), incluindo 6 estudos complementares, dos quais três mestrados e três doutoramentos. O projeto visou avaliar os efeitos físicos, emocionais, psicossociais e organizacionais da intervenção artística dos Doutores Palhaços junto das crianças e adolescentes, familiares, profissionais de saúde, bem como das próprias instituições onde esta intervenção tem lugar, tendo os resultados dos vários estudos sido apresentados em 2016, por ocasião do congresso “*Healthcare Clowning International Meeting 2016*”, em Lisboa, e vertidos em livro. Alguns dos resultados deste projeto mostraram o impacto positivo da intervenção dos Doutores Palhaços na melhoria do bem-estar e da qualidade da experiência de hospitalização - por exemplo, as crianças perceberam menos dor após a visita dos

Doutores Palhaços, as crianças dormem e comem melhor, comunicam-se mais e são mais recetivas ao tratamento.

O apoio ao desenvolvimento do anterior e de outros estudos e projetos académicos é prestado em cooperação com diferentes instituições do ensino superior, de diferentes áreas - psicologia, enfermagem, medicina, sociologia, economia e gestão, comportamento organizacional, educação e formação, ética e sociedade, intervenção e animação artística e jornalismo, bem como em colaboração com instituições hospitalares, empresas, entidades da administração pública e outras organizações não governamentais. A promoção de pesquisas sobre temas relevantes para o seu trabalho - o palhaço, o humor, a saúde e a criança, assim como a realização de encontros científicos ou tertúlias para a divulgação de resultados, visam dar a conhecer a função do palhaço de hospital na humanização dos cuidados de saúde de pediatria e credibilizar a missão da ONV e o papel do Doutor Palhaço na sociedade.

O Núcleo de Investigação é também a área da ONV que impulsiona a capacitação da ONV em áreas de intervenção prioritária, nomeadamente da gestão e avaliação de impacto. Em 2018, com recurso a Fundos Europeus Estruturais de Investimento, no âmbito do Acordo de Parceria Portugal 2020, a ONV desenvolveu ações de capacitação e mentoria com a sua equipa e realizou ações de auscultação das partes interessadas, recorrendo a entrevistas telefónicas ou sessões presenciais. Deste processo, resultaram diversos instrumentos: teoria da mudança e cadeia de valor, mapa de impacto e indicadores, instrumentos de recolha de dados (entrevistas semiestruturadas às partes interessadas) e manual de uso dos instrumentos de recolha de dados (para implementação das entrevistas). É sobre a perceção e experiência da ONV sobre o impacto que se debruça a secção seguinte.

7.2. Enfoque no impacto social

Esta secção apresenta o enfoque no impacto social da organização: o conceito de impacto social na organização, os beneficiários diretos da prática de impacto, o tipo de impacto desejado, a sede de definição do impacto social desejado, as ações impulsionadoras do impacto social desejado, as condições organizacionais determinantes para uma focalização

na geração de impacto social, a avaliação e gestão do impacto social e a natureza do impacto social gerado. Com o exame das concepções sobre impacto, das principais iniciativas organizacionais e das mudanças vivenciadas pelos atores, pretende-se explorar a emergência de uma orientação para o impacto.

7.2.1. O conceito de impacto social na organização

Efeitos diretos e indiretos, de curto, médio e longo prazo para as pessoas e sociedade

Na ONV, está manifesta nas pessoas uma noção da transformação que ocorre, primordialmente, no momento do encontro entre o Doutor Palhaço e a criança hospitalizada. Como referido por uma pessoa da Direção entrevistada, “Toda a gente tem bem presente que há uma transformação enorme nesse encontro do palhaço com a criança”.

Os diversos estudos académicos realizados no âmbito do projeto “Rir é o Melhor Remédio?”, vieram colocar em evidência efeitos específicos nas crianças, mas também, em particular, nas famílias e nos profissionais de saúde. Os resultados e conclusões destes estudos, amplamente divulgados interna e externamente pela ONV em diversos espaços e através de diferentes canais, e sistematizados, nomeadamente, no livro “Rir é o Melhor Remédio” (Caires *et al.*, 2016), são traduzidos pelas pessoas da ONV em múltiplas histórias reais, quer vividas em direto pelos próprios ou relatadas especialmente pelos pais e pelos profissionais de saúde. As perceções e evidências analisadas por tais estudos são associadas a experiências passadas, que são integradas na reflexão individual impulsionada pelas entrevistas realizadas para a presente investigação quando questionados sobre a perceção da organização em relação ao impacto social. Perante, por exemplo, a referência pelos estudos académicos à existência de “relatos do efeito relaxante gerado pela passagem dos Doutores Palhaços, que estará associado à catarse despoletada pela abordagem lúdica do palhaço e à descompressão gerada pelo riso, permitindo a libertação de algumas tensões acumuladas” (Caires *et al.*, 2016), é recorrente a associação à história da criança hospitalizada em quem “queriam procurar a veia para pôr um cateter e não conseguiam encontrar a veia porque a criança estava *stressada*” e das reações à intervenção da Bia, que “entra no quarto e começa

a procurar a veia debaixo da cama, atrás da porta...”, gerando a reação dos profissionais da saúde e efeitos na criança, como relatado por uma pessoa entrevistada: “Os profissionais de saúde começam também a procurar a veia, a abrir a janela para procurar a veia, entram na brincadeira e, o que é certo, é que a criança relaxou e os médicos fizeram o procedimento. E aquele momento tão stressante, e que poderia ser angustiante e poderia ser uma memória dolorosa e marcante para a criança, foi completamente transformado”.

A percepção dos diversos efeitos, diretos e indiretos, desencadeados pela presença das duplas de Doutores Palhaços no hospital é variável entre os membros, em função da trajetória de cada pessoa, de acordo com a análise de uma pessoa entrevistada: “Há diferenças entre as pessoas, obviamente, pela história que têm na organização e pelas vivências que se vão construindo”. Embora exista uma noção dos “efeitos a médio e a longo prazo do palhaço” e haver um entendimento de que “individualmente, algumas pessoas têm essa consciência”, a generalidade das pessoas da ONV não terá tão facilmente presente um conceito de impacto social mais sistémico, como explicam: “Há essa noção, mas, se calhar, não se percebe, a nível conceptual, a abrangência sistémica destes efeitos”. Como reforçado por outra pessoa entrevistada, coletivamente, a organização também não terá ainda integrada uma noção ampla das múltiplas mudanças sociais desencadeadas a diversos níveis: “Que isto faz parte de muitas outras mudanças que estão a acontecer, eu acho que, como entidade e organização, não temos grande consciência”.

7.2.2. Beneficiários diretos da prática de impacto

Os beneficiários primordiais da ONV são as crianças hospitalizadas. Com o desenrolar da experiência, devido a uma maior percepção dos efeitos gerados, a este grupo somaram-se os pais e acompanhantes da criança e os profissionais de saúde, como descrito por uma pessoa da Direção que foi entrevistada: “Inicialmente, o foco da intervenção dos Doutores Palhaços e o foco da nossa missão era a criança hospitalizada. Passado um tempo, os artistas que estavam no terreno começaram a perceber que a sua intervenção “contagiava” não só a criança, mas os pais e acompanhantes, os profissionais de saúde, as pessoas que estavam nos corredores, qualquer pessoa que estivesse nesse ambiente. (...) Portanto, é todo o

ecossistema, é todo o espaço que está ali”. Assim, no “ecossistema” hospitalar, com o passar do tempo, para além das crianças com doenças crónicas e agudas, porque estão continuamente em contacto com os Doutores Palhaços, os profissionais de saúde passaram a ser percecionados como um beneficiário principal da ação da organização, por serem “as pessoas que estão a vivenciar e a beneficiar também com a intervenção”. A perceção do impacto produzido também nos familiares e profissionais de saúde, graças à vivência direta, e no decorrer das primeiras avaliações realizadas pela ONV, permitiu, não só, que a organização tomasse maior consciência desses efeitos, mas também da necessidade de abarcar estes públicos de forma mais explícita na missão da ONV. Ao reconhecer que o impacto tinha sido gerado nestes públicos “sem intencionalidade inicial”, conduziu a organização à decisão de incluí-los intencionalmente, “não como secundários, mas como parte da missão principal”.

Apesar destes grupos-alvo estarem no centro do trabalho da ONV, no entanto, o foco da atuação dos Doutores Palhaços no hospital, e para onde dirigem o seu esforço, é levar alegria em cada momento e a cada espaço. Este é um alvo e esforço cujos resultados podem ser controlados pelo Doutor Palhaço e não dependem de outras circunstâncias ou de outras pessoas. Esta abordagem era assim explicada por um Doutor Palhaço entrevistado: “Em vez de dirigir o esforço e o foco naquilo que nós não podemos controlar, é dirigir o nosso foco naquilo que podemos controlar - a nossa compreensão de onde é que estamos a trabalhar, conhecer melhor a situação hospitalar, conhecer melhor as crianças, as faixas etárias, características diferentes”. Assim, não podendo controlar a resposta da criança, dos familiares e dos profissionais de saúde, e focando a ação no momento e no espaço onde intervêm, desenvolvem capacidades “na vertente artística e na vertente hospitalar”.

7.2.3. Impacto social desejado

Transformação do ambiente

A transformação do ambiente é referida pelas pessoas entrevistadas para expressar o conjunto de mudanças desejadas pela ONV. Perante as diversas situações encontradas no hospital - o

espaço central onde decorre a intervenção, os Doutores Palhaços usam a sua arte e imagem para gerar uma mudança no ambiente através de uma atenção às necessidades do ambiente e de uma relação próxima com cada criança hospitalizada.

A mudança desejada não é forçosamente que se instale imediatamente a alegria. Apesar de a visita dos Doutores Palhaços ter como propósito levar alegria, a principal intenção é que a atenção individualizada em cada pessoa responda às necessidades que identificam em cada momento e em cada espaço. Esta aparente contradição é assim explicada por uma pessoa entrevistada: “O que nós queremos é a transformação daquele espaço, o ir indivíduo a indivíduo, e também essa relação muito pessoal, em que, no fundo, estás a valorizar a pessoa, estás a dar atenção à pessoa, estás a dar espaço à pessoa para o que ela às vezes precisa naquele momento. Às vezes, a criança, os pais, podem não precisar do foco nessa altura; pelo contrário, podem precisar de estar só a ser entretidos. (...) Ou até situações em que os pais precisam era que a criança estivesse com alguém e que eles pudessem, se calhar, momentaneamente, sair e poder chorar...”.

Bem-estar

A transformação do ambiente que é pretendida é também associada a uma intenção adicional de mudança nas condições em que estão tanto familiares como profissionais. Apesar de não ser o objetivo principal da intervenção gerar um efeito nos profissionais de saúde e familiares da criança hospitalizada, e este ser considerado como um “efeito colateral”, há uma expectativa de, através da visita hospitalar, poderem despertar também bem-estar nestes dois grupos, como referido por uma pessoa entrevistada: “Se a alegria, o sorriso - isso está provado -, consegue aliviar momentos de *stress*, também conseguimos, no fundo, promover nesse profissional de saúde um melhor-estar no seu dia-a-dia de trabalho, e isso é igual para os pais também. (...) Portanto, isso é um efeito colateral, não é o nosso principal, mas claramente é um efeito que nós procuramos também incluir na nossa visita”.

Humanização dos cuidados de saúde

De igual modo, apesar de os efeitos sobre os profissionais de saúde decorrentes da mudança do ambiente hospitalar não serem considerados um objetivo central da intervenção dos

Doutores Palhaços junto da criança hospitalizada, é ainda afirmada a expectativa de a ação da organização no hospital produzir transformações múltiplas em todo o sistema de saúde, com repercussões concretas no ambiente de trabalho e no comportamento, nomeadamente, dos profissionais de saúde, no sentido de uma maior humanização dos cuidados por eles prestados. Este entendimento é assim manifestado na vivência de uma pessoa com responsabilidades na área da Relação hospitalar: “Eu acredito que, com o meu trabalho, vou contribuir para uma transformação multiplicada, porque o que nós fazemos hoje, ou o que nós fazemos à segunda feira no serviço de neonatologia, vai fazer com que os profissionais de saúde estejam a trabalhar bem dispostos a semana toda e que até sejam mais humanos a tratar com as mães e com os pais, e a fazer com que os pais também, se calhar, depois levem essa “semente” lá para fora, dessa humanização, das pessoas, do contacto, de não ser máquinas...”.

7.2.4. Sede de definição do impacto social desejado

Missão organizacional

O texto da missão da ONV é considerado a referência central onde está expresso globalmente o impacto desejado pela organização, como declarado por uma pessoa da Direção entrevistada: “A missão é claramente o documento central, porque todos os outros elementos que possam surgir estão estritamente ligados com isso. Há publicações que saem, mas isso tem tudo a ver, claramente, com a missão, porque é através da nossa missão que nós queremos conseguir essa mudança na criança”.

O facto de a definição da missão da ONV estar patente de forma sistemática nos seus diversos documentos e suportes de comunicação é considerado um fator que contribui de forma marcante para a sua interiorização e para que esteja presente no pensamento sobre a mudança desejada e na prática quotidiana das pessoas da organização, como referido por outra pessoa entrevistada: “A missão está presente em muitos dos nossos documentos - qualquer documento oficial, qualquer apresentação, no nosso *site*, e acho que, com isso, já ficou interiorizado, tanto pelos Doutores Palhaços, como pelas pessoas do escritório. Todos

já têm essa missão clara, porque ela, no fundo, está como o nosso mote principal, está na documentação toda, sempre”.

7.2.5. Ações impulsionadoras do impacto social desejado

Intervenção artística junto da criança hospitalizada

Apesar de, no universo das organizações de palhaços de hospital, alguns grupos de palhaços se intitularem de “terapêuticos”, a intervenção dos Doutores Palhaços não visa uma atuação diferenciada sobre a situação clínica de cada criança com vista à produção de mudanças sobre o seu estado de saúde. Apesar de terem sido reconhecidos benefícios da arte do palhaço para o restabelecimento da condição de saúde, este não é o propósito da intervenção, como enfatizado por uma pessoa entrevistada: “A Operação Nariz Vermelho reconhece que o seu trabalho tem consequências terapêuticas - pode ou não - mas não é o nosso objetivo maior fazer qualquer tipo de terapia. É o trabalho artístico que acontece no âmbito hospitalar, de levar alegria à criança hospitalizada e transformar o ambiente”. Esta perspetiva é também assim reforçada por um Doutor Palhaço entrevistado: “Nós não estamos lá para fazer terapia. O nosso foco não é a doença da criança, o problema da criança. Temos consciência da sua situação, mas o nosso foco é a criança, pura e simplesmente, não o seu problema”.

Além disso, e apesar de existir um reconhecimento dos benefícios mais amplos do trabalho da ONV para o setor da saúde em Portugal, os Doutores Palhaços intervêm com um foco muito centrado no seu grupo-alvo principal - a criança hospitalizada -, e no momento presente - “no aqui e agora”. Como ilustrado por um Doutor Palhaço durante uma entrevista, o impulso para uma ação focalizada na transformação não é um pensamento sobre as repercussões possíveis no ecossistema de saúde: “Eu não posso entrar e pensar “Eu vou fazer um momento decisivo para o futuro do Sistema de Saúde de Portugal. Tem que se começar de pequenino. O caminho é o destino”. Por isso, as duplas de Doutores Palhaços centram-se no processo, analisando o ambiente que encontram e respondendo com a criação de um momento artístico que decidem ser o mais adequado em cada situação e em cada espaço que visitam, como explica: “Nós entramos num quarto e “lemos” o ambiente, percebemos qual é

a situação emocional do quarto, qual é o estado energético das pessoas, que estão mais fragilizadas ou estão mais doentes. Não se sabe, mas tem que se ler essas coisas e, a partir daí, criar”. A intenção de transformação é, assim, canalizada para o estabelecimento de uma relação individualizada e próxima com cada pessoa.

Sensibilização e formação de profissionais e de futuros profissionais

A organização tem vindo a realizar, progressivamente, ao longo dos anos, uma série de ações de sensibilização e formação dirigidas tanto a profissionais como a futuros profissionais. A maior atenção da ONV dirigida a este âmbito de influência decorre de uma compreensão crescente do potencial de contribuição dos Doutores Palhaços para gerar mudanças no sentido de uma maior humanização dos cuidados de saúde, que resultou, especialmente, das primeiras avaliações realizadas, dos resultados gerados e da experiência acumulada.

No caso dos profissionais de saúde, é realizado um *workshop*, pelo menos uma vez por ano, em cada hospital com que a ONV colabora, no qual são oferecidas as ferramentas que o Palhaço usa, tais como “a escuta ativa”, “uma leitura do ambiente e das necessidades do ambiente” ou uma “comunicação não violenta”, que são colocadas ao serviço do desenvolvimento destes profissionais. A oferta desta formação em cada hospital onde a ONV intervém constitui um fator importante na construção da relação com os profissionais e com os hospitais, ao promover a compreensão do “que é o palhaço, a seriedade por trás da intervenção e desmistificar também a imagem que existe”.

Os objetivos dos *workshops* e parcerias, nomeadamente, com instituições de ensino da área de medicina e enfermagem, evoluíram como resultado de um aprofundamento da experiência e da compreensão gerada. O propósito deste empenho da organização é assim expresso por uma pessoa da Direção entrevistada: “Ao início, a ideia era que eles, quando fossem para o hospital como profissionais de saúde formados, já conhecessem previamente o palhaço e já não estivessem “de pé atrás” em relação a essa personagem nova no contexto hospitalar, para o verem como parte da equipa. Mas depois, começámos a perceber que o palhaço podia dar muito mais a esses próprios profissionais, a nível de ferramentas, na sua relação pessoal e profissional”.

Foi com este propósito que a ONV esteve presente numa atividade observada no decurso desta investigação, no âmbito do projeto “Hospital dos Pequeninos”, organizado pela Associação de Estudantes da Faculdade de Medicina da Universidade de Lisboa, destinada a formar os alunos para o contacto com as crianças participantes. A partir da filosofia e abordagem dos Doutores Palhaços, foram partilhadas experiências da vivência no hospital e propostas reflexões aos estudantes, nomeadamente, sobre a importância das condições emocionais e da atitude na relação com a criança, das condições ambientais e em termos de equipa, da comunicação para “transformar momentos”, da importância de se concentrarem nos alvos e objetivos dos quais é possível controlar os resultados. Desta forma, a visão e a missão da ONV serviram como referência para estabelecer paralelismos com outros contextos e despoletar reflexões de interesse para o desenvolvimento pessoal e profissional dos estudantes. O potencial de transformação destas iniciativas sobre a atitude dos futuros profissionais foi assim expresso por uma pessoa entrevistada: “É uma forma de chegar antes de eles já serem médicos formados ou enfermeiros formados, numa fase em que estão com uma mente mais disponível para perceber o que é o Palhaço, entrar em contacto com ele, perceber que é um colega, um parceiro de equipa, mas também poder dar-lhes essas ferramentas no seu processo de formação até serem médicos”.

Ações de sensibilização nas empresas

A experiência de transformação do ambiente hospitalar pelos Doutores Palhaços e a perspetiva sobre o potencial do humor em gerar mudanças de atitude, efeitos no ambiente e na ação em espaços fora do hospital, desenvolvem-se com o tempo e, como descrito por um Doutor Palhaço entrevistado, “(...) começam quase a tornar-se uma filosofia, de tal forma que nós começámos a aprender, perceber, raciocinar, para podermos comunicar e partilhar isso com outras pessoas”. Com base nos resultados alcançados nos hospitais e, em particular, das ações de sensibilização e formação para o setor da saúde, os mesmos princípios são assim aplicados em diferentes lugares, nomeadamente, nas empresas, através de *workshops* e palestras. Tais iniciativas visam reforçar a relação e o comprometimento das empresas no seu apoio à ação da ONV, bem como sensibilizar para a cidadania e a solidariedade social.

7.2.6. Condições organizacionais determinantes para uma focalização na geração de impacto social

Apropriação de uma dimensão sistêmica do impacto desejado

Um entendimento sobre o impacto social desejado, que vai além de um foco na criança hospitalizada, tem sido desenvolvido, sobretudo, a partir de pessoas com maior antiguidade na organização. “As pessoas que estão há mais tempo têm a noção dessa dimensão e do poder transformador do palhaço a vários níveis, e não só dentro do hospital, mas para vários públicos diferentes”, assim refere uma pessoa entrevistada. Apesar de as pessoas, nomeadamente as que trabalham no escritório (nos “bastidores”) - muitas delas integradas há pouco tempo, na sequência de um período de crescimento da organização -, efetivamente, “vestirem a camisola” e valorizarem o trabalho dos Doutores Palhaços, nem todas se apropriaram ainda de uma “dimensão tão sistêmica e tão abrangente do que é a intervenção, e dos efeitos, e do impacto da intervenção a médio e longo-prazo”.

Esta visão ampla do impacto é ponderada como sendo o resultado de uma maior “longevidade” na organização e de vivências acumuladas, assim evidenciado por uma pessoa entrevistada: “Acumulamos estas vivências, estas experiências e esta realidade, que acontece à frente dos olhos, e o que vamos ouvindo, o que vai acontecendo”. A relação quotidiana e estreita da organização com os profissionais de saúde nos hospitais parceiros contribui igualmente para a consolidação desta perspetiva: “Temos algumas pessoas, particularmente, que estão há mais tempo na casa, apercebem-se da dimensão de onde é que podemos chegar nesta mudança, e esse caminho tem sido feito também muito na linha da questão da relação, cada vez mais próxima, com os profissionais de saúde e de humanização dos cuidados de saúde”. Uma consequência da evolução desta perceção sobre os efeitos gerados e de uma reflexão sobre o impacto materializou-se na ampliação da definição de missão organizacional, para abranger não apenas a criança hospitalizada, mas também a família e os profissionais de saúde.

Compreensão dos nexos de causalidade entre efeitos

Na ONV, há uma percepção sobre o foco primordial da ação transformadora da organização - a criança hospitalizada, os seus familiares e profissionais de saúde -, e sobre o espaço onde ocorre esta mudança - o ambiente hospitalar. Quando se levanta a questão da existência de uma intencionalidade e um alinhamento da organização para a geração de mudança social, emerge uma interrogação sobre a existência ou não de uma consciência mais generalizada sobre a cadeia de relações que se estabelecem como consequência da intervenção no hospital e do que é pensado, dito e realizado por cada um em cada momento e em cada âmbito da organização e dos seus efeitos indiretos para além das paredes dos hospitais e para além da ONV, como refletido por uma pessoa entrevistada: “Não sei se depois percebem a dimensão das repercussões dessa “onda” externa à intervenção no hospital, e, se calhar, não há tanta consciência disso, desses efeitos a médio e a longo prazo que também podem ter. Eu acho que os estudos mostraram um pouco essas “ondas”, mas acho que se poderia realmente tentar discutir mais essa questão. Seria um exercício interessante também trazer mais à consciência de como é que as pessoas vivem em missão e como é que isso também se traduz depois na sua vida fora daqui”. Por oposição, outras vozes reafirmam a existência, a vários níveis da organização, de uma consciência sobre os nexos de causalidade entre a ação de cada membro da organização e os efeitos (considerados “colaterais”) que se dão para além dos limites da organização, graças a uma coerência com os valores organizacionais, a visão e a abordagem à construção de relações com diversos interlocutores. Na análise de uma pessoa da Direção entrevistada, as pessoas que trabalham na ONV, independentemente da sua área, tomam, conscientemente, por modelo a relação estabelecida pelos Doutores Palhaços com a criança hospitalizada, gerando outros benefícios: “O [colega da Direção], quando faz a sua formação junto das empresas, juntos dos hospitais, deixa esse lastro, deixa a forma diferente de ver, deixa os nossos valores, o humor do palhaço... A [colega da angariação de fundos], quando vai às reuniões, também deixa lá um lastro, porque leva experiências, partilha vídeos, conversa, estabelece uma relação muito próxima. Não são relações formais. Estabelecemos sempre uma relação - como o palhaço faz com a criança -, que fala de coração a coração. Eu acho que toda a gente acaba por fazer assim na sua própria área. Portanto, acabamos por ter esse efeito colateral”.

Qualificação especializada dos Doutores Palhaços

Os Doutores Palhaços da ONV, que são profissionais selecionados com um perfil muito específico e com uma formação especializada singular, recebem ainda formação regular, ao longo dos anos, que os prepara para trabalhar em contexto hospitalar, nomeadamente em novos serviços, e para desenvolverem continuamente a sua arte de palhaço. Nesse sentido, a formação cobre tanto questões relacionadas com o funcionamento do hospital e orientações sobre os diferentes serviços - a chamada “formação hospitalar”, prestada por profissionais dos hospitais, que são convidados a fazer apresentações aos artistas da ONV -, bem como formação musical e formação artística de *clown*.

Parcerias que sustentam a continuidade da ação e as perspetivas de mudança a longo prazo

As relações de parceria que a ONV estabelece com os hospitais, com os quais assume a responsabilidade de angariar os recursos necessários para poder remunerar o trabalho dos seus artistas e sustentar continuamente a intervenção artística, estabelece-se com uma perspetiva de longo-prazo. Independentemente das garantias de continuidade de apoio financeiro dadas ou não pelos doadores da ONV, a organização desenvolve de forma ininterrupta o seu programa de visitas, como descrito por uma pessoa entrevistada, relatando o caso de um hospital onde recentemente tinha sido iniciado o programa: “Quando nós iniciamos o trabalho no hospital é um “casamento” para a vida, enquanto a Operação Nariz Vermelho existir. Nós não começámos o hospital de Vila Nova de Gaia a pensar que a [empresa] irá financiar três anos do Hospital de Vila Nova de Gaia e, imagina que no fim deste período diz: “Infelizmente, não podemos continuar este patrocínio”. Pode acontecer ou não, mas a Operação Nariz Vermelho não considera deixar de ir ao Hospital de Vila Nova de Gaia, porque existe essa responsabilidade da organização em relação aos seus parceiros. Nós não vamos deixar de ir lá, vamos ter que ir buscar de outro lado”.

Como consequência, não só do reconhecimento geral sobre os efeitos positivos da intervenção dos Doutores Palhaços, mas também da constância da intervenção e da relação construída ao longo dos anos com os profissionais de saúde em cada hospital, a organização identifica a existência de uma proximidade e confiança da parte dos profissionais e do

hospital que favorecem uma ação continuada e uma perspetiva de mudança duradoura. Ao nível da operacionalização da intervenção, a relação de confiança construída traduziu-se, nomeadamente, no facto de, durante muitos anos, não ter sido necessário um maior nível de formalização da colaboração institucional entre a ONV e os hospitais, como descrito por uma pessoa com responsabilidades na área de Relação hospitalar: “Nós nos relacionamos com aqueles profissionais há muitos anos. Existe uma relação de cumplicidade. (...) Tu só constróis uma relação com tempo, insistência, estar presente, e eu noto isso, essa cumplicidade que há e confiança também dos profissionais. É muito curioso, porque na Operação Nariz Vermelho, apesar de existir há 15, nós assinámos protocolos de cooperação com os hospitais só em Novembro”.

A cumplicidade e confiança que são assinaladas pela ONV também se refletem na facilidade de que beneficiam os Doutores Palhaços no acesso a diferentes espaços do hospital e a informações sobre as crianças hospitalizadas mínimas relevantes para a realização da intervenção artística. Durante o período de recolha de dados para esta investigação, foi possível observar, no início da ronda de visitas da dupla de Doutores Palhaços na unidade de neonatologia do hospital, um momento de contacto informal com os profissionais de serviço na unidade, seguido de um momento de transmissão de informação e alinhamento com uma enfermeira, que lhes transmitiu os dados essenciais de identificação, localização, estado geral de cada criança e eventuais limitações face a uma visita dos Doutores Palhaços. Após este momento, a dupla de Doutores Palhaços foi percorrendo cada espaço e enfermaria - entrando após espreitar, esperar, observar, avançar e recuar... até que a criança e familiares davam algum sinal de que podiam avançar, mas circulando e prosseguindo a ronda com aparente liberdade e sem maior controlo ou entraves interpostos pelos profissionais de saúde. O acesso às alas hospitalares e articulação com os profissionais de saúde foi assim descrita por uma pessoa entrevistada: “Quando um palhaço chega ao serviço, ele não vai ter contacto com os miúdos. Ele vai fazer a “transmissão”: vai até à sala de trabalho das enfermeiras, que é o momento “sem nariz”, em que o profissional fala com o profissional (não é o palhaço que ali está), e os enfermeiros vão miúdo a miúdo: “O miúdo tal está no quarto tal...”. Enfim, informações que são importantes para a atuação. (...) Há uma relação muito estreita e de confiança, que foi conquistada e acho que através da presença e da continuidade”.

Esta relação estreita com os profissionais de saúde e com os próprios hospitais, construída através de um diálogo regular, recebendo observações e sugestões de melhoria sobre o trabalho dos Doutores Palhaços e construindo juntos soluções para os desafios que se levantam no quotidiano, como descrito por um Doutor Palhaço entrevistado, gera aproximação e respeito mútuo, que facilitam a ação da ONV: “Este diálogo regular, ajuda-nos a melhor resolver problemas. E quando consigo identificar problemas, da parte do outro, sobre o nosso trabalho ou vice-versa, e conseguimos dialogar e encontrar uma resolução, e até uma aproximação, uma melhoria na relação e o respeito mútuo, a gente sente-se tão bem...”. Esta “ligação de confiança” permite uma continuidade do trabalho artístico dos Doutores Palhaços em cada hospital e reforça na organização, como referido pela mesma pessoa entrevistada, uma perspetiva de geração de uma “mudança do ambiente que não é pontual, não é fragmentada, mas é uma coisa que fica e que continua”.

7.2.7. Avaliação e gestão do impacto social

Nível de aplicação de práticas de avaliação

A aplicação de práticas de monitorização e avaliação da mudança social gerada pela ONV nos seus grupos-alvo concretizava-se, no período em que decorreu a recolha de dados para esta investigação, a dois níveis principais. Por um lado, a organização desenvolveu o projeto de investigação académica “Rir é o Melhor Remédio?”. Por outro lado, eram usados vários mecanismos de monitorização e avaliação de resultados, nomeadamente, a medição de resultados quantitativos do programa de visitas nos hospitais - número de crianças visitadas, número de familiares e número de profissionais de saúde contactados, eram usados instrumentos de controlo e reporte de informação pelos próprios Doutores Palhaços (através da produção de relatórios de visita e recolha de testemunhos), eram aplicados questionários anuais de avaliação da satisfação dos profissionais de saúde nos hospitais, bem como realizada a medição de resultados diretos quantitativos de diversas iniciativas de divulgação e formação realizadas dentro e fora dos hospitais (em empresas, universidades, associações). A informação recolhida e a análise integrada realizada graças à aplicação destes diferentes mecanismos era comunicada, principalmente, em boletins informativos e nos relatórios

anuais disponíveis na internet, que a ONV divulga junto de todas as pessoas que apoiam a ONV, dos hospitais que visitam e dos seus parceiros.

Propósitos da avaliação

A avaliação sobre os efeitos da intervenção dos Doutores Palhaços na criança hospitalizada, nos pais e familiares e nos profissionais de saúde, realizada no âmbito dos projetos de investigação académica, teve como principais propósitos clarificar indicadores de avaliação, aprofundar a perceção interna sobre os efeitos da intervenção dos Doutores Palhaços nos hospitais e credibilizar externamente o trabalho destes artistas profissionais no âmbito dos cuidados de saúde nos hospitais. Como explicado por uma pessoa da Direção entrevistada, “Este projeto também foi para dentro, para sistematizar, para tornar mais claros os indicadores e ter uma melhor perceção de onde é que eram produzidos os efeitos, mas foi muito para poder comunicar para os doadores e para ser uma forma de também dar credibilidade à intervenção”. Relativamente à criança hospitalizada, a avaliação procurou sistematizar e clarificar os efeitos da intervenção sobre diferentes dimensões do seu estado geral, de que são exemplos ilustrativos, apontados durante uma entrevista: “(...) se a criança dorme melhor, fica mais ativa, conversa mais, se calhar está mais disposta aos procedimentos médicos, recebe melhor os profissionais de saúde...”. A avaliação dirigida, especificamente, aos profissionais de saúde, no âmbito deste projeto de investigação, procurou clarificar os efeitos globais da intervenção sobre os próprios profissionais, nomeadamente a perceção sobre as mais-valias para o seu exercício profissional e a forma como a prática dos Doutores Palhaços transformou a sua própria prática.

Por seu lado, a avaliação que é feita anualmente pela área de Relação hospitalar da ONV, mediante a aplicação de questionários de satisfação aos profissionais de saúde dos hospitais, responde às necessidades de informação e das práticas de gestão da Área artística e da área de Relação hospitalar. A abordagem é assim descrita por uma pessoa entrevistada: “Como estamos em muitos hospitais e há muitas perspetivas diferentes, auscultarmos um bocadinho a nível individual, cada profissional, a opinião dele acerca do nosso serviço, em que é que podemos melhorar”. Com a recolha da informação resultante desta avaliação, que é analisada, internamente, em conjunto com a Área artística, pretendem captar evidências

que apoiem a introdução de melhorias contínuas na intervenção, sobretudo na organização prática quotidiana das visitas hospitalares e na gestão global do programa de visitas.

Abordagens

Os questionários aplicados anualmente pela área de Relação hospitalar aos profissionais de saúde dos hospitais incidem concretamente sobre a satisfação com a intervenção da ONV. Os profissionais de saúde avaliam a intervenção relativamente a aspetos tão específicos como, por exemplo, a qualidade da relação dos Doutores Palhaços com os profissionais de saúde, a adequação da sua presença nos espaços do hospital, a apresentação e cumprimento de práticas de higiene, a adequação de calendários e horários, a adaptação da música e da intervenção artística a diferentes situações, bem como a satisfação global com a intervenção. Os dados recolhidos são analisados pela área de Relação hospitalar e pelo Núcleo de investigação, pontualmente com o apoio de voluntários, e reportados internamente, tal como descrito por uma pessoa desta área: “Eu e a [colega] vamos trabalhando nisso [na análise de dados] e reportando à equipa e à Direção, tentando ir ao encontro do que os profissionais entendem ser de melhorar”. As respostas aos questionários oferecem informação que apoia a introdução de melhorias na intervenção dos Doutores Palhaços, que, em alguns casos, são de carácter muito objetivo, como foi o exemplo da avaliação de uma prática muito valorizada pela ONV - a higienização das mãos, mas que precisava de ser reforçada, como explicam: “Houve um ano que alguns profissionais de saúde referiam que a lavagem das mãos não era tão frequente - a cruzinha como nós queríamos, que fosse “muito frequente”. Então apontámos aí uma mudança, um esforço, e a equipa toda achou que também era importante essa mudança”. Quando as respostas levantam questões que requerem uma maior ponderação pela ONV previamente a uma tomada de decisão sobre possíveis mudanças concretas no serviço prestado, é estabelecido um diálogo imediato e direto com os profissionais de saúde do hospital: “Eu leio e vejo: - ok, está de acordo com a minha perceção. Se houver ali qualquer coisa que não esteja, eu também vou e tento perceber como é que podemos adaptar e fazer melhor o serviço e uma melhor prática”.

Para garantir a recolha de informação o mais robusta possível e de interesse para apoiar a tomada de decisão em termos de melhoria contínua do serviço prestado, o

questionário de satisfação anual sofreu melhorias ao longo do tempo, nomeadamente, através da adequação das opções de resposta às responsabilidades específicas dos profissionais de saúde e ao seu nível de contacto com os Doutores Palhaços. Uma vez que o questionário também é respondido por profissionais sem um contacto direto com os Doutores Palhaços, porque trabalham, nomeadamente, em áreas administrativas, as alterações permitiram uma análise mais criteriosa dos resultados. O questionário, sendo maioritariamente quantitativo, facilita a análise comparativa de uma grande série de dados, embora também se escutem vozes a favor da adoção de uma abordagem mais qualitativa, como expresso por uma pessoa entrevistada: “Gostaria mais de uma avaliação qualitativa, de um parágrafo tipo “escreva-nos um parágrafo sobre o nosso trabalho”, mas também entendo que, para tratar dados, temos que ter uma série. Se queremos ter os gráficos e essa informação cientificamente tratável, é muito mais fácil assim, é menos subjetivo”. Apesar de ser feita uma aplicação contínua e consistente do questionário anual de satisfação e de haver consenso na organização sobre a utilidade da informação recolhida para o processo de melhoria contínua, ainda não tinha sido possível à ONV capitalizar o uso deste instrumento para aprofundar a sua prática de monitorização e avaliação, nomeadamente para a realização de uma análise da evolução da perceção sobre as suas práticas. Este desafio era assim colocado por uma pessoa entrevistada: “Fazemos uso dele, mas depois acho que poderia ser muito mais explorado, até haver no final do ano uma compilação de evolução ou um gráfico, que conseguisse comprovar cientificamente que há uma evolução. Porque se nós não fazemos uma comparação com os do ano passado, o que é que nos vai servir? Como é que nós sabemos se estamos a evoluir, se estamos a regredir?”.

Não obstante esta melhoria estar pendente, a organização procura integrar a informação recolhida através desta ferramenta com os comentários recebidos dos hospitais, nomeadamente graças ao diálogo que a área responsável pela Relação hospitalar estabelece regularmente com os profissionais de saúde durante as visitas que efetua, o que, no seu conjunto, oferece à ONV indicações úteis para a tomada de decisão sobre a continuidade, adaptação ou expansão do programa de visitas hospitalares. Esta dinâmica era assim descrita por uma pessoa entrevistada: “A Relação hospitalar, aqui em Lisboa,, como no Porto, estão muito próximas dos profissionais e trazem essa informação -“De que aquela ronda está a ficar

muito apertada porque o serviço cresceu” ou “há mais um serviço também a pedir”. Aí, vamos construindo e percebendo as necessidades dos hospitais e dos profissionais, e começando a projetar, a planejar a abertura de um novo dia no hospital. Isso aconteceu este ano na Estefânia. Abrimos um terceiro dia na Estefânia também porque queríamos incluir a pedopsiquiatria”.

Aprendizagem organizacional e revisão

As análises resultantes da monitorização e avaliação, nomeadamente, dos questionários de satisfação dos profissionais de saúde dos hospitais e as informações recolhidas continuamente pela área de Relação hospitalar, são também integradas no processo de planeamento anual e plurianual da organização e consideradas na tomada de decisão estratégica sobre a expansão do programa de visitas a outras instituições de saúde. Assim era descrita a perspetiva de crescimento resultante desse processo: “Na última reunião que tivemos de dois dias de planeamento da estratégia, no plano ficou isso definido: se calhar nestes próximos dois anos é abrir mais serviços nos hospitais onde estamos, ir mais a blocos operatórios também está a ser pedido; se calhar de aqui a três ou quatro anos, abrir na [instituição de saúde] e depois, progressivamente, começar a crescer para outras regiões do país”.

7.2.8. Natureza do impacto social gerado

Bem-estar da criança hospitalizada

A análise da ONV e os estudos realizados em colaboração com instituições académicas destacam os efeitos gerados nas crianças hospitalizadas que são visitadas pelos Doutores Palhaços, mas também, em particular, em quem as acompanha. A visita dos Doutores Palhaços desperta, habitualmente, no imediato, um sorriso na criança hospitalizada, o que se repercute nos pais ou acompanhantes, como analisava uma pessoa entrevistada: “No caso de alguns pais, o que precisavam naquele momento é ver a sua criança a rir. Desanuvia um bocadinho essa dor... A criança ainda consegue estar contente no meio de toda aquela situação de dor”. Os efeitos diretos dos Doutores Palhaços também têm repercussões que são

observadas posteriormente, nomeadamente, pela repetição de uma “brincadeira” ou transmissão de relatos da experiência, como descrito por uma pessoa do Núcleo de Investigação: “Há situações em que os profissionais de saúde referem (e até algumas das investigadoras que fizeram o trabalho connosco) que algumas brincadeiras são repetidas depois, no dia seguinte ou alguns dias depois, e que há muito essa partilha, no caso mais dos adolescentes, com os irmãos que estão em casa, com o tio ou com a tia, ou quando fazem esse registo de vídeo e de fotografias, e que recordam e que partilham essas experiências”. Os efeitos positivos gerados nas crianças hospitalizadas expandem-se assim para além do espaço do hospital e do momento da intervenção dos Doutores Palhaços.

Esta intervenção artística dos Doutores Palhaços no hospital visa o bem-estar da criança hospitalizada, mas, no imediato, a sua presença também pode produzir emoções aparentemente indesejáveis, como o choro e até a rejeição da sua presença, que são entendidas como reações, em última instância, também benéficas para o estado geral da criança. Este efeito, apenas supostamente negativo, é assim refletido por uma pessoa entrevistada: “Muitas vezes, o palhaço pode abrir uma “janela” para uma criança chorar, por exemplo. Mas: “Palhaço, fazer a criança chorar?” Sim, porque às vezes é aquilo que ela está a precisar. (...) Nós podemos chegar ao bem-estar de várias formas. Se calhar, ela precisava mesmo de dar aquele grito, deitar aquilo para fora, ou aquela lágrima, ou os pais... para chegar ao bem-estar”.

A intervenção artística dos Doutores Palhaços também é vista como facilitadora de uma alteração de posições e poderes característicos do contexto hospitalar. Como exposto por uma pessoa entrevistada, a posição do palhaço na hierarquia do hospital, também destituído formalmente de poder, confere-lhe a capacidade de prestar amparo, através do encontro com a criança, gerando indiretamente bem-estar na criança hospitalizada, ao dar-lhe um poder que a própria terá perdido como consequência da sua hospitalização e das intervenções médicas a que é sujeita e a que se opõe: “A criança com situações mais crónicas, por exemplo, em situações de oncologia, em que a criança é picada, magoada, tem que fazer procedimentos que não quer, mas tem que fazer, ela não tem poder... Mas quando o palhaço devolve um lugar de poder, em que a criança pode dizer: “Eu não quero esses palhaços aqui”,

ou “Vão embora”, ou “Façam isto ou façam aquilo...”, o palhaço tem essa capacidade de acolher, porque o palhaço está num outro lugar da hierarquia dentro do hospital, está abaixo”.

Humanização do espaço hospitalar

A intervenção artística dos Doutores Palhaços, não obstante esta perspectiva sobre a posição do palhaço no hospital, é assim vista também como facilitadora de uma alteração dos níveis de poder e importância característicos da hierarquia hospitalar, como referido durante uma entrevista: “O hospital é um lugar em que as hierarquias são muito claras, e o palhaço mexe um pouco isso, e muitas vezes inverte ordens de hierarquia também”. A presença e arte do palhaço é considerada como estando, de certa forma, em colisão com uma rigidez e uma observância estrita das atribuições de cada função, que são características do meio hospitalar. Como analisado por uma pessoa entrevistada, a intervenção do Doutor Palhaço e a figura do palhaço vêm alterar e questionar os padrões de comportamento tradicionalmente valorizados e impostos nestes espaços, suscitando uma abertura para adotar uma perspectiva mais humana sobre as situações vividas no hospital: “Há 20 anos atrás, era muito comum ver sinais nos hospitais de “silêncio no hospital”. Aquilo: “O hospital é um lugar de silêncio, o hospital é um lugar muito sério, as pessoas estão doentes...”, e depois vem o palhaço para esse espaço e grita, e traz música e fala: “Não, não é preciso haver silêncio”. É preciso haver respeito pelas pessoas, mas não necessariamente... É preciso ser um ambiente sóbrio... Enfim, é preciso olhar com mais humanidade para todos, de uma forma geral”.

Esta compreensão da ONV sobre a mudança gerada pelos Doutores Palhaços no sentido de uma maior humanização, especialmente no âmbito dos cuidados de saúde, tem por base as evidências sobre os resultados gerados que foram recolhidas no âmbito dos estudos académicos e assenta na experiência acumulada ao longo do tempo, como explicado por uma pessoa entrevistada: “Começámos a perceber que o palhaço tinha imenso potencial para a questão da humanização, na questão das relações humanas, da comunicação, da escuta, porque o palhaço utiliza ferramentas que são benéficas para qualquer pessoa, não só a nível pessoal, mas também profissional”. Esta mudança operada de forma mais ampla no setor da saúde ocorreu naturalmente como uma consequência do trabalho realizado ao longo dos anos, sem que tenha sido definida como uma meta concreta da organização, como enfatizado pela

mesma pessoa: “Também contribuímos para a forma de ver os cuidados de saúde, e isso é maravilhoso, mas não foi feito de uma forma consciente, mapeada e sistematizada”.

Comportamentos e atitudes das crianças e profissionais de saúde

Os benefícios da intervenção dos Doutores Palhaços no meio hospitalar, espelhados nos estudos académicos no âmbito do projeto “Rir é o Melhor Remédio?”, são apontados tanto pelas crianças, como pelos pais e profissionais de saúde em diferentes categorias, nomeadamente, da mudança de comportamento e atitudes. Os profissionais de saúde, em particular, incluem entre os efeitos percebidos, tal como enfatizado por uma pessoa entrevistada, nomeadamente, o facto de “a criança ficar mais colaborativa com os procedimentos”. A transformação observada na criança hospitalizada imediatamente após a intervenção artística dos Doutores Palhaços, nomeadamente, quanto à sua receptividade aos procedimentos médicos, bem como a combinação desta com outras mudanças favoráveis e com a melhoria do ambiente social do hospital, são associadas ainda a outros efeitos indiretos positivos: nas experiências futuras da criança e na sua relação com o hospital, na relação entre profissionais e na relação destes com a criança hospitalizada, como elencado por uma pessoa entrevistada. “Há essa transformação, não só no momento, mas como é que esses momentos, e a forma depois como é transformado todo o ambiente hospitalar, se traduzem nas vivências futuras no hospital e até nos regressos ao hospital, e também nas próprias relações entre os profissionais de saúde, e na forma como eles veem a criança”.

Mudança do ambiente social

Apesar de não ser um objetivo explicitamente estabelecido pela ONV, os Doutores Palhaços geram uma alteração, pelo menos momentânea, do ambiente do hospital. Através da sua arte, o palhaço cria um ambiente mais relaxado e aprazível igualmente para os profissionais de saúde, desencadeando mudanças na atitude e competências de relacionamento. De facto, “Trazer um ambiente que é mais agradável, que é menos tenso, ou em que, naquele momento, o profissional pode respirar, não é um objetivo, mas muitas vezes o que acontece é que os próprios profissionais começam a utilizar recursos que eles aprendem com os palhaços”, observava uma pessoa entrevistada. Estes efeitos podem revelar-se de forma subtil no comportamento dos profissionais, mas terem consequências significativas na perspetiva que

adotam face à criança hospitalizada e aos seus familiares, tal como salientado por uma pessoa entrevistada: “Ou, se não é um recurso em si, é uma intenção, uma forma de olhar. Não precisam de estar a fazer palhaçadas, mas é uma intenção em relação à criança e em relação à família”.

Abertura dos profissionais de saúde à intervenção dos Doutores Palhaços

Outro dos efeitos da intervenção muito notado pela ONV é na atitude dos profissionais de saúde em relação à presença dos Doutores Palhaços e à sua participação na prestação de cuidados de saúde. Quer mostrem desconfiança ou uma abertura inicial, a relação evoluiu, ao ponto de os profissionais terem acolhido o apoio e o acompanhamento dos Doutores Palhaços em diversos procedimentos e atos médicos. A mudança verificada pela ONV em termos de abertura dos profissionais de saúde face à participação dos Doutores Palhaços nas alas hospitalares é assim descrita por uma pessoa entrevistada: “Há essa consciência também nos artistas que a relação com os profissionais de saúde foi-se estreitando. Outros poderiam ser um bocadinho mais desconfiados, ou mais de pé atrás em relação à intervenção, e foram sendo conquistados também. É muito evidente essa relação, que os profissionais têm agora com os Palhaços, e como recorrem a eles como apoio, como parte da equipa para alguma situação específica”.

Partindo de uma situação inicial em que não havia uma intenção de gerar mudanças sobre, nomeadamente, os profissionais de saúde, com o tempo, dá-se uma descoberta de “ramificações, efeitos, resultados” do trabalho dos Doutores Palhaços, desenvolve-se uma intencionalidade de os incluir e, como referido por um Doutor Palhaço entrevistado, começam ambas partes a “olhar na mesma direção, (...) a olhar juntos para várias situações em termos das crianças, em termos do trabalho, pedindo às vezes apoio”. Na perspetiva do mesmo Doutor Palhaço, de uma situação em que se sentiam externos ao hospital, evoluíram para uma relação de aceitação mútua: “Quando começámos, sentimo-nos um pouco como visitantes, pessoas externas, e os profissionais de saúde começam a tratar-nos como colegas, como iguais, como outra parte da equipa. Isto é outro impacto em dois sentidos: é andar no meio do hospital e não sentir-se a invadir o espaço do outro, que tu estás no teu espaço, e eles vêm que tu estás no “nosso” espaço”.

A mudança é percebida tanto pelos próprios Doutores Palhaços como pelos colegas, principalmente por aqueles que têm responsabilidades na gestão da relação com os hospitais, tal como enfatizado por uma responsável entrevistada: “[É evidente] também internamente - como nós temos uma área muito específica da Relação hospitalar, para manter essa relação com os profissionais de saúde - a importância dessa relação que temos. (...) Acho que se percebe que realmente esse efeito é muito evidente e nós temos muitas histórias e testemunhos”.

Integração do Doutor Palhaço nos cuidados de saúde

Depois de 15 anos de trabalho nos hospitais, a ONV identifica uma mudança na forma de conceber o papel do palhaço no âmbito dos cuidados de saúde. Tendo começado a intervir num contexto de menor abertura à presença do palhaço nos hospitais, a percepção foi-se alterando e deu-se uma inversão favorável na perspetiva dos próprios profissionais de saúde e nos hospitais. Essa mudança ocorreu também graças à contribuição da ONV, como descrito por uma pessoa entrevistada: “Há 15 anos atrás, pensar-se em ter um palhaço no hospital era uma coisa que ninguém achava que fizesse sentido, e que era uma ideia estranha, inconcebível. O nosso trabalho trouxe essa mudança, porque agora são os profissionais de saúde, os hospitais, que querem a nossa presença por verem as mais valias de ter os Doutores Palhaços no hospital”.

A avaliação realizada no âmbito dos estudos académicos colocou em evidência a existência de uma perspetiva amplamente favorável à participação dos Doutores Palhaços nos serviços hospitalares, não só pela parte dos profissionais de saúde, como também de outros atores do ecossistema, nomeadamente, dos pais e familiares. Os resultados da avaliação de percepção realizada são assim analisados por uma pessoa do Núcleo de investigação entrevistada: “De 300 e tal pais e familiares que foram auscultados, 99% acham que os Doutores Palhaços são parte integrante da equipa de cuidados de saúde. Há 15 anos atrás, ninguém diria tal coisa. Acho que mudou não só a forma como os profissionais e as próprias instituições veem os cuidados de saúde, mas também como todo o universo e todo o ecossistema, os próprios pais...”. Neste sentido, como analisado por um Doutor Palhaço, a participação e apoio que lhes é solicitada diretamente pelos profissionais de saúde em

diferentes procedimentos e circunstâncias desafiantes que vivem nas alas hospitalares, significa que estão a “respeitar e reconhecer o valor” que o seu trabalho tem. Uma prova da valorização do Doutor Palhaço pelo ecossistema de saúde é expressa através de convites dirigidos à ONV para a participação em congressos, jornadas e eventos diversos para partilhar o trabalho realizado nos hospitais e abordar questões relacionadas com o humor, a brincadeira e como, através da brincadeira, é possível “melhorar a atitude, melhorar o ambiente, melhorar a ação”.

Valores sociais e de cidadania

A intervenção artística dos Doutores Palhaços da ONV nos hospitais é ainda uma fonte de inspiração e aprendizagem para os próprios Doutores Palhaços, que atribuem também a esta experiência as mudanças significativas que observam no seu pensamento, atitude e exercício de cidadania fora do hospital. Um Doutor Palhaço entrevistado descreve como mudou como pessoa e como o seu percurso foi influenciado por esta experiência: “Eu posso dizer que, nos 15 anos que estou a trabalhar aqui, há muita coisa que tem mudado de alguma forma na minha maneira de pensar fora do hospital, na minha ótica como cristão. Ou seja, a forma como eu tenho feito, as coisas que eu tenho procurado fazer, como *workshops*, é por causa do que eu aprendi através do Doutor Palhaço no hospital”.

Os Doutores Palhaços enfatizam como o palhaço, sem perder a sua essência e valores, tem uma capacidade de adaptação constante e flexibilidade, moldando a sua estratégia de ação durante a intervenção. Estas são atitudes e competências que os Doutores Palhaços aplicam também fora do hospital, como explicado pelos próprios: “Esta flexibilidade e capacidade de estar presente tem esta vantagem. Continuamente estamos a ver onde é que estamos, estamos conscientes de onde é que estivemos, para onde é que queremos ir, mas não é uma coisa estática, é viva, dinâmica. Esta perspetiva, a capacidade de viver assim, afeta a maneira como eu estou fora da Operação Nariz Vermelho. Depende da consciência e compreensão, envolvimento, mas eu acho que trabalhar aqui influencia como é que nós estamos fora do trabalho”.

Os profissionais que trabalham nos “bastidores” da ONV salientam igualmente que a abordagem que o Doutor Palhaço leva para o hospital suscita neles também uma

interrogação sobre a atitude de cada um perante a vida e uma vontade de aplicar os mesmos “instrumentos” nas situações do quotidiano, mesmo para além das paredes do hospital e do âmbito da organização: “Como é que nós encaramos a vida, como é que nos encaramos uns aos outros, como entendemos o erro, ou também, a nível familiar, como é que eu agora lido com os meus filhos quando eles se comportam de uma determinada forma? Eu quero conseguir uma outra forma, com os instrumentos que eles levam. Em vez de dar uma ordem: “Faz isto, faz, faz...”, vou mudar para ver se consigo o que eu quero de outra forma”.

Depois de explorada a focalização no impacto da organização, cabe explorar na próxima secção a emergência de uma orientação para o impacto social.

7.3. A orientação organizacional para a geração de impacto social

A terceira secção ilustra a orientação organizacional para a geração de impacto social, nomeadamente a noção de orientação organizacional para o impacto social presente na organização, o seu estágio de desenvolvimento, a fonte da orientação organizacional e os efeitos desta orientação na organização.

7.3.1. Noção de orientação organizacional para o impacto

Cultura organizacional que cria sintonização interna para a geração de impacto

Na análise da ONV sobre a existência na organização de um pensamento coletivo e intencionalidade de gerar uma mudança social sistémica, está manifesta uma associação entre o propósito organizacional e o modo de refletir, preparar e concretizar a ação para alcançar a mudança social desejada. A convicção na missão da ONV de levar alegria à criança hospitalizada através da arte e da imagem do palhaço e a ideia de “transformação do ambiente” que está na génese da organização guiam as pessoas no seu quotidiano, como refletido por uma pessoa entrevistada: “A nossa missão é levar alegria à criança hospitalizada via Doutor Palhaço. Isso está na génese da nossa missão - a transformação do ambiente. (...) Está na nossa génese como internamente nós refletimos isso ou nos preparamos; quer dizer, tudo o que nós fazemos tem esse objetivo final”.

Este comprometimento e focalização na “transformação do ambiente” são vistos como comuns, não só entre a equipa de Doutores Palhaços, mas também entre as pessoas que trabalham no escritório, afirmando estes também, como referido durante uma entrevista, que “O nosso objetivo é essa transformação do ambiente seja com quem for que contactamos”. Estes profissionais, apesar de estarem na equipa de “bastidores”, trabalham por uma mesma “causa”, que consideram “maior” ao objetivo imediato inerente à responsabilidade individual e ao foco de cada área da organização, e em torno da qual procuram estar alinhados e orientar a organização, tal como analisado por uma pessoa entrevistada: “De uma forma geral, eu acho que todos nós estamos alinhados quanto ao nosso objetivo maior, que é a criança hospitalizada, e, nesse sentido, acho que todos, cada um na sua área, faz um esforço para direcionar, da melhor forma, a organização para o cumprimento da nossa missão(...). O que nos norteia mesmo é a nossa missão”.

É o discernimento sobre a missão que congrega os seus membros, que os orienta através das fases de crescimento da organização e que possibilita a emergência do impacto social gerado e demonstrado pela ONV, como refletido por uma pessoa entrevistada: “Com 37 pessoas, estamos a ter um grande impacto, em muitas formas, muito positivo, muito encorajador. Mas o que faz possível isso é uma missão, uma coisa que nos une, que, nas altas e baixas mudanças a acontecer à nossa volta, o barco continua a manter esta visão”.

7.3.2. Estádio de desenvolvimento

Uma orientação a vários níveis e em desenvolvimento

A visão fundacional da ONV de mudança social, que é associada não só aos efeitos daquele encontro transformador entre o Doutor Palhaço e a criança hospitalizada, mas também a uma intenção mais ampla, que se mantém na ONV, de “humanização dos cuidados de saúde e humanização em geral da sociedade de uma forma mais sistémica e mais ampla”, está presente em diversos graus de consciência, apropriação e aplicação no quotidiano. Se outros atores internos afirmam que a humanização dos cuidados de saúde não era uma intenção primordial da ONV, esta pessoa entrevistada reforça outra perspetiva manifesta na

organização, ao acentuar a existência e clareza da organização quanto a essa intencionalidade: “Essa intenção nasceu com o projeto, porque era a intenção, era a humanização. Há uma intenção muito clara de transformação dos cuidados de saúde e dessa aproximação, dessa humanização”.

Esta intenção e a sua presença no pensamento quotidiano das pessoas da organização é considerada oscilante no passado recente da organização, no qual o imperativo de assegurar a sustentabilidade e continuidade do programa de visitas hospitalares dos Doutores Palhaços poderá ter desviado temporariamente o foco desta intencionalidade para uma intenção de “gerar meios para o crescimento da máquina”. Após uma “crise de transformação” vivida nos anos anteriores, está patente a percepção de que a organização está a “recuperar essa noção de intencionalidade”, estando presente na reflexão uma tomada de consciência sobre a importância de reavivar e aprofundar um questionamento individual sobre o sentido de cada contribuição em direção à transformação social: “É muito importante essa intencionalidade em tudo o que se está a fazer, sempre, e nunca se perder o foco dessa intencionalidade. (...) Se nós nos questionarmos todos os dias internamente, porque é que eu estou aqui, qual é o meu mantra, qual é a minha intenção, isso é fazê-lo acontecer.”

7.3.3. Fonte da orientação organizacional para o impacto

Visão e propósito comum

As crenças e códigos que geram o alinhamento dos integrantes da organização em direção à mudança social têm a sua origem no próprio nascimento da ONV e na intenção de levar alegria à criança hospitalizada através da arte e imagem do Doutor Palhaço e na visão sobre o potencial transformador deste encontro. Esta visão era assim expressa por uma pessoa entrevistada: “Acima de tudo, é este acreditar que é possível fazer a mudança numa criança, que se vai expandir nesta multiplicação, ou seja, através da atuação do Doutor Palhaço”.

Esta visão de transformação foi espelhada no texto da missão da ONV - de levar alegria à criança hospitalizada, aos seus familiares e profissionais de saúde, através da arte e imagem do Doutor Palhaço, de forma regular e com uma equipa de profissionais com

formação específica, para que constituísse uma indicação clara do propósito comum - levar alegria -, bem como do caminho que a organização pretendia seguir - a intervenção no ambiente hospitalar por palhaços especializados. A formalização dessa visão era assim traduzida por uma pessoa entrevistada: “Para que a visão possa ser comum, tem de ser concreta; e para ser concreta, tem de estar escrita. Se não, caímos no diz que disse, e isto abre para a abstração das coisas. Se o barco vai para a frente, há um caminho concreto para o barco andar; não é um caminho abstrato”.

7.3.4. Efeitos da orientação organizacional para o impacto

Apropriação do propósito comum e coesão interna

A existência de uma convicção e perspectiva coletiva comum em relação à missão da ONV, como norte orientador comum, congrega os seus membros, gerando uma maior compreensão e apropriação do propósito e objetivos da organização e da sua tradução prática no trabalho de cada pessoa na sua respetiva área. Esta perspectiva era assim analisada por uma pessoa entrevistada: “Quando nós estamos a olhar na mesma direção - visão, missão, isto não são só palavras. (...) Nós estamos a compreender o porquê e para quê, e depois isto começa a filtrar para baixo em termos mais claros, mais definidos, para cada pessoa na sua área”. Este discernimento sobre a direção da organização também aumenta a satisfação individual, aumenta o espírito de grupo e a coesão do grupo, como expresso pela mesma pessoa entrevistada: “Isto dá tranquilidade, dá prazer, porque sabe onde é que está, sabe por onde é que vai. Sente que está encaixado com outras pessoas ao seu lado, que estão a trabalhar juntos, cada um na sua parte para ir para lá, e isto produz harmonia”.

A orientação organizacional agora explorada é influenciada por condições peculiares que se passa a analisar.

7.4. Condições determinantes para o desenvolvimento de uma orientação para o impacto

Esta quarta secção detalha as condições organizacionais determinantes para o desenvolvimento de uma orientação para o impacto social que foram salientadas especificamente pela ONV e que se integram, neste caso, nas categorias de aspirações organizacionais, governação e liderança, recursos humanos e coordenação interfuncional.

7.4.1. Aspirações organizacionais

Missão e propósito comum

As pessoas da ONV, tanto Doutores Palhaços como todos os demais que trabalham no escritório na equipa de “bastidores”, afirmam de forma reiterada a existência de uma sintonia elevada e um comprometimento com a missão da organização. Tal sintonia era assim descrita por uma pessoa entrevistada: “Eu considero que todas as pessoas da organização - palhaços, que vivenciam, carregam a missão no dia-a-dia, mas também as pessoas aqui do escritório, do *office*, sentem muito a missão de transformar o ambiente hospitalar e levar a arte do palhaço e a alegria àquelas crianças, que estão em situação vulnerável, mas também não só às crianças, aos profissionais de saúde, e aos pais e acompanhantes que estão nos serviços. Acho que as pessoas aqui do *office* também sentem muito para o que é que estão aqui”. As pessoas que trabalham na sede da ONV, mesmo estando afastadas do centro da intervenção nos hospitais, sentem e mobilizam-se pela missão da organização, como observado por uma pessoa entrevistada: “Eu sinto, realmente, que as pessoas aqui no *office*, estão mais afastadas da intervenção da missão, mas que sentem perfeitamente, mas que se mobilizam e que “vestem a camisola”, e que estão sempre disponíveis para o outro”.

De acordo com este entendimento, a interiorização da mudança positiva desejada, como resultado, especialmente, da intervenção do Doutor Palhaço, está presente e traduz-se, concretamente no trabalho diário, tanto no zelo e profissionalismo do Doutor Palhaço em relação à sua imagem e desempenho artístico, como na atitude da pessoa do escritório e na forma como atua, como reúne com outros atores ou como comunica. Esta harmonização de

comportamentos era assim expressa por uma pessoa entrevistada: “Para nós conseguirmos alcançar o objetivo de mudar a criança que está triste, temos que cumprir sempre estes parâmetros, não podemos ser pessoas que não vivem e refletem isso, tanto o palhaço, como a pessoa no escritório”.

Uma consciência da transformação desejada pela organização e dos efeitos em cadeia que começam na ação e no comportamento de cada indivíduo é apontada como um fator que determina o comportamento dos seus integrantes, como referido numa entrevista: “Aqui, há muitas pessoas muito conscientes do impacto, e do que se pretende, e do impacto até das nossas posturas ou posições, ou de como encaramos tudo”.

Visão, valores e propósito comum

A participação de toda a organização num processo recente de “*coaching* organizacional”, realizado em 2017, em que foi feita uma revisão dos valores, é considerada de forma repetida como um dos fatores que acentuaram a identificação dos profissionais da ONV com a missão da organização, como apresentado por uma pessoa da Direção entrevistada: “O ano passado fizemos um trabalho de revisão dos nossos valores, para estarmos todos alinhados, e isso foi um processo que eu acho que foi muito interessante – o facto de nós nos termos juntado todos para trabalhar em conjunto no que é que para nós é exatamente importante”. A revisão dos valores da organização e o processo participativo seguido contribuíram para renovar um alinhamento geral em torno da missão e da prática da organização, tal como acentuado por uma pessoa entrevistada: “A nossa missão continua a ser esta. (...) E atualizámos algumas coisas... Isso é uma forma de nós garantirmos que estamos todos alinhados na mesma missão e na mesma forma de trabalhar”. A iniciativa esteve associada a um processo de fortalecimento institucional que implicou alterações no desenho organizacional e na estrutura de governação, que alguns membros da organização associam a um “período conturbado” e de “crescimento”. Pese embora as dificuldades inerentes à implementação de um processo de mudança organizacional e da resistência interna que suscitou em alguns membros, o recurso a um facilitador externo favoreceu a adoção de uma perspetiva mais distanciada e apoiou o grupo no realinhamento e focalização no propósito central da organização, como testemunhado por uma pessoa entrevistada: “Eu acho que esse trabalho foi importante. Foi

duro também, porque é duro remexer nas coisas. As pessoas têm alguma resistência à mudança, todos nós, o ser humano... (...) O facto de o termos feito com [uma assistência externa] que nos ajudou aqui a ver um bocadinho de fora e a alinharmos todos, em conjunto, para estarmos focados na nossa missão”. Este realinhamento em torno da missão reforçou a pergunta que muitos na organização consideram estar patente, como sublinhado durante uma entrevistada: “E essa pergunta é recorrente - Isto serve a nossa missão? Estamos alinhados? Isto é o que é mais importante para a criança hospitalizada? E é sempre esse o nosso foco”.

7.4.2. Governação e liderança

Motivação, comprometimento e influência dos líderes – a Bia

A memória e marca da fundadora, Beatriz Quintella (Bia), está presente em muitas pessoas da organização, especialmente em quem a conheceu ou trabalhou com ela - alguns durante mais de uma década e até à data do seu falecimento, em 2013. Participando então ativamente, no quotidiano, em todas as áreas da organização, da área artística à coordenação geral, e na relação com outras entidades, o seu estilo muito vincado “transbordava” e influenciava quem a rodeava, que “incorporava”, não só as práticas que ela aplicava, mas, especialmente, o estilo com que nutria as relações que desenvolvia, tanto com profissionais de saúde, como dirigentes hospitalares, doadores ou parceiros, como explicado nestes termos por uma pessoa entrevistada: “Sim, porque ela trabalhava como no hospital. Ela dizia: “O palhaço trabalha uma criança de cada vez, um olhar de cada vez, um coração de cada vez”. É a relação, e ela trabalhava isso de forma exímia com os nossos parceiros. Não era só com a criança no hospital”.

Com esta postura e estilo de liderança, a Bia “era a continuidade da missão” também fora do hospital onde intervinha como Doutora Palhaço e era uma referência de coerência com a missão da organização, suscitando na atualidade a compreensão de que o propósito da organização não se realiza apenas no hospital e requer um alinhamento de valores e práticas, como assinalado por uma pessoa entrevistada: “Ali acontece a missão mais diretamente, mas os nossos valores e a nossa forma de praticar a missão, não pode estar desfasada da forma

como estamos também no escritório, portanto, em toda a organização”. Esta forma de estar em diferentes momentos e em diferentes lugares tinha o efeito de “potenciar a consciência dessa mudança sistêmica e do papel de cada empresa e do papel de cada um”. De forma espontânea e não muito estruturada, quem a observava trabalhar, recebia e vivenciava práticas de relação “que ela fazia questão” de vincar, nomeadamente em relação à própria comunicação escrita por email, como analisado por uma pessoa entrevistada: “O e-mail é a primeira cara, a nossa cara com o público, e a forma como a nossa organização comunica, para ela era muito importante”. E, perante as diversas solicitações externas de colaboração recebidas, o tipo de comunicação que era estabelecida sob sua liderança conduzia cada situação no sentido de acomodar e não perder a relação com as pessoas, sob a máxima, que a Bia repetia: “Nós podemos fechar uma porta, mas abrimos uma janela”.

Muitos elementos desta abordagem à comunicação, nomeadamente com outras entidades, permearam e perduram na forma de estar de muitos membros da organização e foi observada no decorrer desta investigação, no âmbito de uma reunião de coordenação da área de angariação de fundos, onde se partilhava entre colegas a importância de desenvolverem conversações atentas e flexíveis com os interlocutores em entidades potencialmente apoiantes e que possam favorecer a emergência e expressão de perspetivas e propostas de colaboração diferentes e inesperadas.

Há, no entanto, um reconhecimento de que algumas práticas características da liderança da Bia “se perderam um pouco”. Por força do crescimento da equipa, e especialmente porque a “máquina tornou-se mais pesada”, isto é, uma equipa maior dedicada à angariação de fundos e à comunicação e à diversificação de programas, produtos e campanhas para a angariação dos fundos necessários à continuidade do programa de visitas hospitalares, geraram-se “resistências” a determinadas práticas que antes seriam mais possíveis com uma equipa mais pequena, sendo adotadas práticas de trabalho no escritório mais “assépticas” e onde, por consequência, não está tão evidente a arte de fazer “transbordar a missão” que caracterizava o quotidiano da Bia.

Motivação, comprometimento e influência dos novos líderes

O final de 2017 marcou um momento de viragem ao nível da liderança da ONV com a integração de um novo Diretor artístico que, pelo seu perfil e longa trajetória de trabalho numa organização de Doutores Palhaços de forte referência no setor e para a ONV, e pela impressão positiva causada durante a etapa inicial da sua integração, suscitou uma grande expectativa na organização, como referido por uma pessoa entrevistada: “Os artistas sentiram uma grande mudança (...). A forma como o [Diretor artístico] está a chegar à equipa, a cada um, mas a todos também, como está a construir essa relação, muito madura e muito sustentada, vai dar frutos daqui a uns tempos. (...) A relação dele com a equipa é maravilhosa aqui no *office* e dele com a [Diretora executiva] também. (...) Eu acho que ele está a ir “pé ante pé”. Eu espero que ele possa dar mais contribuições artísticas para o todo, trazer mais a missão cá para dentro e para tudo”.

Embora a Direção artística, formalmente, reportasse à Direção executiva, na prática, ambas as direções estavam neste período a trabalhar lado a lado em estreita colaboração e numa sintonia visivelmente em modo *crescendo*, como apontado por uma pessoa entrevistada: “O facto também de existir um alinhamento muito grande entre [Diretora executiva] e [Diretor artístico] também traz uma estabilidade à “casa” muito grande, porque não é só a senhora dos números a querer defender os números e o senhor artista a querer defender os artistas. Há, de facto, um trabalho de equipa e isso tem repercussões logo internas e visíveis”. A organização olhava para este processo com a expectativa de “ver como é que esta junção do Diretor artístico e da Diretora executiva funciona, qual é o papel que ele vai tendo cada vez mais”, apesar de transparecer um entendimento generalizado sobre a dificuldade, especialmente “na fase e na dimensão que a organização tem”, de uma pessoa ter um “chapéu global” ou de “ter uma preocupação com tudo a nível de organização”. Era, mesmo assim, manifestada uma expectativa de o Diretor artístico atuar não só como líder na organização, em particular entre o grupo de artistas - de ser “um bom líder do grupo, manter o grupo, alimentar o grupo, e escutar o grupo e fazer o grupo crescer” - mas também contribuir para garantir a transmissão interna e uma proteção da “integridade da missão”.

Estrutura de governação

Na estrutura de governação e liderança da ONV, a Direção executiva é, formalmente, o órgão com máxima responsabilidade na gestão da organização, que reporta diretamente à Direção estatutária. No entanto, na prática, a Direção executiva centra a sua atenção em áreas funcionais específicas, tal como descrito por uma pessoa entrevistada: “Nós temos algumas Direções, debaixo da Direção executiva, que têm uma maior responsabilidade na execução da sua atividade, que, por norma, se houver alguma questão, comunicam à Direção executiva, mas a Direção executiva está mais focada na direção de fundos, comunicação, e há um maior acompanhamento do plano”. Esta perceção de uma focalização da Direção executiva em áreas mais específicas e da relativa autonomia com que trabalham outras áreas ou diretores específicos, poderá resultar, na perspetiva de uma pessoa mais antiga na organização, da própria história da ONV, da marca da personalidade de algumas pessoas pioneiras na organização ou do estilo de gestão que a atual Direção executiva desenvolveu e consolidou: “Também tem a ver com a história da nossa organização. Em algumas pessoas que estamos cá há mais tempo, não há essa necessidade. Ou se calhar, eu acho que o foco da [Diretora executiva] é muito mais na comunicação e direção de fundos do que ser Diretora executiva de tudo”.

O padrão de responsabilidades assumidas, especificamente e na prática, pela Direção executiva, resultam em parte da fase de desenvolvimento em que se encontrava nesta altura a organização e da sua história, especialmente da marca e trajetória da fundadora na ONV até ao momento do seu desaparecimento. A organização estava, naquele momento, em processo de transição e de busca de uma pessoa que pudesse assumir a direção geral, que era assumida pela própria fundadora em paralelo ao seu trabalho como Doutora Palhaço e como Diretora artística, como descrito por uma pessoa entrevistada: “Ela queria-se focar muito na área artística, e, para ser Diretora artística, depois não conseguia ser Diretora geral. Ela estava ali a acumular essas funções. E nós, quando ela ainda estava viva, estávamos nesse processo de arranjar uma Diretora executiva para ela se poder libertar dessa direção geral”. Com a atribuição de responsabilidades de Direção artística, nessa altura, a um Doutor Palhaço e com a contratação posterior de uma pessoa para a responsabilidade de direção executiva, esta direção centrou-se especialmente no planeamento e acompanhamento das áreas de Recursos gerais, Angariação de fundos e de Comunicação, não tendo sido absorvido de forma tão

marcada um “papel mais integrador” de todas as áreas, como referido por uma pessoa entrevistada.

“As pessoas são excelentes na sua “bolha”, mas depois falta aqui uma ligação que nos una, que é essa parte do social, qual é o foco, a intenção de toda a gente. (...) Eu acho que a pessoa que via a “bolha” como um todo e que funcionava como elemento de ligação e sempre a ligar essa “luzinha” do foco do projeto, da essência, já cá não está, que era a Bia, e acho que isso nunca foi refletido, ou seja, nunca se refletiu sobre quem faz esta parte”.

O carácter de grande “pragmatismo” da pessoa responsável pela Direção executiva e o seu maior foco nas áreas de angariação de fundos e de comunicação, relativamente a uma ação também de “inspiração”, é complementada por uma presença ainda na organização e “marca” nas pessoas com maior antiguidade e que vivenciaram a presença da fundadora. Esta percepção e o testemunho de duas pessoas da equipa é assim relatada por uma pessoa entrevistada que viveu essa etapa da organização: “A [colega] e a [colega] diziam que não conheceram a Bia, mas que sentiam que as pessoas que estão cá há mais tempo e que vivenciaram essa etapa com a Bia que conseguimos transmitir. Apesar de eles não terem conhecido, sentiam que havia qualquer coisa que estava ali, que tinha sido deixada uma “marca””.

Nos Doutores Palhaços que viveram essa etapa da organização, essa impressão e memória também está muito presente, como enfatizado pela mesma pessoa entrevistada: “Nós também temos 15 anos. Ainda temos cá muitas pessoas que estiveram na origem. Somos relativamente jovens. Aliás, a morte da Bia já foi há 4 anos, mas os artistas também “bebiam” muito da Bia essa força da missão e a importância da missão”. O estilo de liderança da fundadora está muito presente nas pessoas mais antigas na organização - “Está muito imbuído nas pessoas que estão cá há mais tempo”, como referido em entrevista - e é recordado como um fator marcante da organização e de uma preocupação evidente com a missão e com a sua contribuição para a mudança. A marca da fundadora é assim ilustrada por uma pessoa entrevistada: “A Bia tinha muito claro... Às vezes, em reuniões em que se pensava um evento ou algum parceiro, ela perguntava: “No que é que isto vai ajudar a criança hospitalizada?””. Mesmo entre os profissionais mais recentes, mas que têm uma relação mais

estreita com a intervenção dos Doutores Palhaços, e consideram ter muito integrada uma noção do foco e intenção da organização, o papel de “unificação” de todos em torno de uma intenção de mudança social é atribuído à fundadora, que, embora já não esteja presente, continua a exercer uma forte influência: “Com a equipa do Norte eu tento ver isso, porque está dentro de nós qual é a essência, qual é o foco, qual é a intenção, o que é que estamos aqui a fazer na Operação Nariz Vermelho. Mas também há esse “todo”, e eu acho que continua quase em toda a gente a ser muito a Bia”.

Com a contratação e integração na ONV, durante o período em que decorreu esta investigação, de uma pessoa responsável pela direção artística com uma longa trajetória artística e social e com uma elevada credibilidade no universo das organizações de palhaços de hospital, diversas vozes da organização reiteravam a expectativa de que, a partir desta função, este líder pudesse reforçar uma ação agregadora e mobilizadora em torno de uma “reflexão coletiva da intencionalidade” de mudança social: “A minha esperança é que o [responsável pela direção artística] consiga fazer um bocadinho esse papel de ligar a “lanterna” para focar na nossa intenção”.

7.4.3. Recursos humanos

Líderes entre os profissionais

A participação na equipa de profissionais da ONV de personalidades singulares e influentes que participaram na origem e história da ONV, representa uma referência e fonte de inspiração para as restantes pessoas, como traduzido por uma pessoa entrevistada: “Principalmente por serem fundadores, por terem acompanhado e terem todo esse ADN no percurso e essa intenção. Eles acima de tudo. Depois o resto, no fundo, são executores de uma coisa maior e que vão encontrando o seu papel e a sua intenção, e encontram-na. Mas uma intenção, uma intencionalidade global eu vejo mais nessas pessoas porque têm esse ADN”. A convivência quotidiana e regular com estas pessoas de referência e o apoio que prestam a uma sintonização interna sobre a visão de impacto da organização, no entanto, não dispensará, tal como reconhecem, a necessária experiência direta e acumulada ao longo do

tempo e a combinação das várias aprendizagens e de vários fatores: “O [colega] é uma grande referência aqui, obviamente, e todas as pessoas que contactam com o [colega], e que falam com o [colega] ficam tocadas pelo trabalho, mas acho que não têm a percepção da dimensão, eu acho que aí só com as vivências”.

Motivação e comprometimento dos profissionais

As pessoas da equipa de profissionais da ONV que trabalham no escritório enfatizam um forte comprometimento com a missão de levar alegria à criança hospitalizada através da arte e da imagem do Doutor Palhaço e empenho no cumprimento das suas responsabilidades graças à sua identificação com esta missão, como analisado por uma pessoa entrevistada: “Eu acho que a missão está mesmo no coração das pessoas. (...) As pessoas que cá estão identificam-se mesmo com esta missão e vão fazer o seu melhor para que a missão seja cumprida da melhor forma”.

A identificação dos profissionais da ONV com a missão da organização também é atribuída à participação de toda a equipa no processo recente de revisão dos valores e de realinhamento em torno da missão, como argumentado por uma pessoa entrevistada: “Se havia alguma dúvida, acho que isso ficou muito cimentado neste processo recente que nós fizemos. Mas acho que não é só o nosso discurso para fora. (...). Acho que é uma coisa mesmo de cada um”.

Não obstante uma sintonia generalizada sobre esta coesão interna e comprometimento com a missão da organização, emergem dúvidas sobre a compreensão individual relativamente ao seu papel no desencadear de todas as mudanças sociais sistémicas geradas pela organização. Apesar de as pessoas que são integradas na equipa, nomeadamente no escritório, já serem selecionadas com base na sua motivação e comprometimento, esta condição de partida, apesar de muito valorizada e de ser determinante para a criação de um espírito de grupo e para a concretização dos objetivos da organização, é reconhecida como não sendo uma condição suficiente para garantir a existência de uma percepção por parte de cada um da contribuição individual para o conjunto de mudanças geradas pela organização, como analisado por uma pessoa entrevistada:

“Obviamente, as pessoas que entram aqui já são pessoas com algum perfil, porque gostam da causa, porque se identificam, porque querem arregaçar as mangas e fazer, e o espírito é nesse sentido (a nível de grupo, de colaboração). Mas outra coisa é a perceção do efeito da sua contribuição para o todo. E o que é que é esse todo? O que é que é essa projeção do trabalho?”.

A interiorização e adoção da missão e a sua tradução em comportamentos consentâneos e alinhados com a visão de transformação da ONV, que são percebidos por vários membros, nomeadamente nos “bastidores”, são analisados pelos próprios como variáveis no seio da equipa e resultantes de vários fatores combinados e em constante mutação: “Há várias ramificações e aspetos que vão influenciar o impacto da visão e missão nessa pessoa: quanto tempo está nesse trabalho, como é que corre o trabalho, o seu envolvimento, dedicação, entrega, a sua compreensão, a sua experiência...”.

7.4.4. Coordenação interfuncional

Diferenciação de papéis e responsabilidades

Adicionalmente ao processo de “*coaching*” organizacional previamente realizado pela ONV, que contemplou uma revisão participativa dos valores da organização e promoveu um realinhamento em torno da missão, o esforço acentuado nos anos anteriores à recolha de dados para esta investigação de uma maior clarificação das áreas funcionais da organização - as Área artística, de Relação hospitalar, de Comunicação e de Angariação de fundos, em particular -, bem como de reforço do planeamento e gestão por objetivos, são apontados como fatores que geraram uma “disciplina” (enquanto “caminho de aprendizagem” das pessoas), que, por sua vez, melhorou a coesão interna e gerou mais capacidade de atuação autónoma e consciente, como testemunhado por uma pessoa entrevistada: “Eu acho que um dos princípios para isso é porque as áreas começaram a estar cada vez mais definidas, e esta disciplina produz liberdade”.

A maior clareza de papéis e responsabilidades que emergiu destes processos de revisão e fortalecimento da organização, e a aceitação das medidas aplicadas naqueles anos,

bem como a experiência e a perspetiva de planeamento e gestão trazidas por novos diretores, caracterizadas por uma relativa “agilidade e flexibilidade”, terão contribuído para um progressivo alinhamento das pessoas. A Direção executiva, em particular, “começou a alinhar e as pessoas começam a ver os resultados disso, sem rigidez, mas firmeza”, como referido por uma pessoa entrevistada. Apesar do reconhecimento de que “ainda há muito a aprender e mesmo a desenvolver”, o conjunto de mudanças ocorridas naquele período acentuaram uma perceção da realidade vigente, das perspetivas de futuro e do lugar de cada um na equipa, ajudando a organização como um todo a “olhar na mesma direção”.

Integração e alinhamento de atividades, programas e estratégia

A área de Relação hospitalar, responsável pela gestão do vínculo com os hospitais onde a ONV realiza o programa de visitas dos Doutores Palhaços, é uma das principais áreas que privilegia como sua máxima prioridade a integração interna em redor da intervenção artística.

O objetivo principal da área de Relação hospitalar é assegurar uma relação fluída e profícua com os profissionais de saúde que trabalham nos serviços onde a equipa da ONV intervém e com a direção hospitalar. Esta área está na “fronteira” entre as diversas áreas da ONV que, a partir do escritório, dão apoio à operacionalização do programa de visitas e à equipa artística que intervém diretamente nos hospitais. Tanto as áreas de Comunicação e Angariação de fundos como, especialmente, a Área artística, contam com o apoio da área de Relação hospitalar na relação com os hospitais e também no acompanhamento da equipa de artistas. Para tal, a área de Relação hospitalar gere a calendarização do trabalho dos artistas e acompanha regularmente as suas visitas, como descrito detalhadamente durante uma entrevista por uma das pessoas responsáveis por esta área: “Tenho contacto com todas as pessoas da equipa da Operação Nariz Vermelho, porque faço a coordenação da Relação hospitalar. Faço a gestão da equipa artística - dou esse suporte para a Direção artística -, e então estou em contacto com eles o tempo todo, planeio e faço a gestão dos calendários. Sobretudo a Relação hospitalar tem a ver com a relação com o hospital. Então, no hospital, observo o trabalho *in loco*, tenho contato com os profissionais de saúde, acompanho os palhaços; e ainda trabalho com a equipa de escritório como um todo também. Além de tudo, como faço a coordenação da Relação hospitalar, acompanho o trabalho da minha colega que

faz a Relação hospitalar no Norte, e eventualmente também estou presente nas reuniões do Norte”.

Esta área da ONV desempenha um papel integrador entre áreas da organização críticas para a intervenção da ONV, promovendo a aproximação entre artistas e “bastidores”, facilitando o fluxo de informações críticas sobre a intervenção nos hospitais e contribuindo para o alinhamento interno de perspectivas e objetivos da organização.

Uma vez feita esta análise dos fatores determinantes, passamos a examinar as práticas críticas para a emergência desta orientação organizacional, tal como manifestadas pelos atores.

7.5. Práticas organizacionais distintivas do desenvolvimento de uma orientação para o impacto

A quinta secção apresenta, finalmente, as práticas organizacionais distintivas do desenvolvimento de uma orientação para o impacto que a organização evidenciou durante o período em que decorreu esta investigação, as quais se inserem, especificamente neste caso, nas categorias de administração e finanças, comunicação interna, comunicação e relações externas, monitorização e avaliação e aprendizagem organizacional. São também referidas as mudanças e principais desafios que os vários atores organizacionais enfrentaram na sua aplicação e desenvolvimento.

7.5.1. Administração e finanças

Indução e integração das pessoas

A integração de novas pessoas na equipa de “bastidores” da ONV, em particular, e a sua interiorização da missão da organização são reforçadas pela realização de visitas aos hospitais para observar a intervenção dos Doutores Palhaços, tal como explicado por uma pessoa entrevistada: “Tanto os artistas, como o *office*, sentem a missão para a qual estão a trabalhar - a intervenção no hospital especificamente -, e uma das razões para isso é que as

peessoas quando chegam cá, por norma, acompanham o trabalho no terreno - para ver, para sentir o que é o trabalho -; não é só ouvir falar, é estar no terreno, é conseguir visualizar a intervenção”. A visita também é realizada pelos restantes membros da equipa do escritório, ocorrendo, anualmente, “uma rotação dentro do *office* para que as pessoas vão ao hospital”. Esta prática de indução e de integração dos profissionais da equipa que trabalha no escritório reforça a compreensão do propósito da organização e proporciona um nível de “conhecimento concreto” sobre a intervenção no hospital que fortalece o trabalho das áreas funcionais, nomeadamente, de comunicação e angariação de fundos. A finalidade desta visita era assim justificada por uma pessoa entrevistada: “Uma das coisas que no início se tinha muita atenção era as pessoas que estão a falar da Operação para o exterior - a Angariação de fundos, a Comunicação, também estarem mais no hospital para terem histórias, para terem uma vivência, para conseguirem realmente comunicar o que é feito, o que está a acontecer”. As experiências e “histórias” vividas nesta visita permanecem na memória dos membros que a fazem, os quais, com exceção das pessoas da área de Relação hospitalar, não têm uma relação direta regular com o trabalho dos Doutores Palhaços. Sem estas experiências, as pessoas teriam uma perspetiva diferente, como referem: “Se não fossem essas experiências não teriam tanto conhecimento, tanta perceção da realidade, do trabalho e da intervenção”.

Observação da atividade profissional

Os artistas da ONV que intervêm no hospital realizam também esporadicamente uma “visita livre”, durante a qual cada artista pode realizar uma observação “à civil” (“de cara limpa”) da intervenção que está a ser realizada pelos seus colegas e do espaço e pessoas com quem se vão cruzando ao longo da visita. Após a saída das duplas de Doutores Palhaços de cada espaço por onde passam, o artista que observa tem a oportunidade de permanecer no espaço e apreciar outros efeitos que desencadeiam. Esta observação era assim explicada por uma pessoa entrevistada: “O tema que ele [o artista] escolheu foi sobre o que é que fica depois da saída do palhaço. Ele estava no espaço, uma sala de espera, 30 minutos antes dos palhaços chegarem, e a observar o que é que estava a acontecer ali. Quais eram as interações entre o pai e criança, entre famílias, e depois, na chegada dos palhaços, e depois ainda permaneceu no espaço entre 30 minutos e uma hora, a perceber o que é que fica”. Esta observação

prolongada no tempo permite ao artista identificar mudanças concretas no comportamento e nas relações que se estabelecem em determinado espaço do hospital, especialmente entre crianças e pais.

Esta prática de observação da intervenção e dos seus efeitos imediatos no ambiente e nas crianças e famílias visitadas pelos Doutores Palhaços reforça nos artistas uma maior percepção da mudança produzida e dos efeitos que perduram no tempo e no espaço, como reportado por uma pessoa entrevistada: “Uma das coisas que eles referem é que veem que fica [o efeito], que não têm essa noção, porque, quando estão com a figura do Doutor Palhaço, eles continuam. E deu-lhes essa imagem do que é que fica depois de eles saírem, da brincadeira que continua...”.

A este entendimento sobre os efeitos que perduram no espaço do hospital, soma-se uma suposição sobre a “cadeia de efeitos” que liga o encontro com o palhaço e situações que ocorrem para além das paredes do hospital e que alcançam pessoas mais direta ou apenas indiretamente relacionadas com a experiência vivida, como analisado por uma pessoa entrevistada: “Acredito muito que há uma cadeia de efeitos. Imagina uma criança que se abriu, que riu, que falou... Depois, nós vamos para casa, se calhar vamos repetir a brincadeira para alguém, que também se calhar vai repetir, ou vamos estar a rir em casa sobre o que aconteceu, vamos reproduzir em casa: “Olha, estávamos lá e os palhaços vieram. Foi tão giro...” Transforma outros ambientes que estão para além do hospital.”

Após a observação do trabalho dos colegas e do ambiente que se gera após a visita, o artista tem a possibilidade de oferecer o seu *feedback* e gerar uma análise, tanto diretamente com a respetiva dupla de Doutores Palhaços, como em espaços de partilha ou de formação interna, tanto entre artistas como com toda a equipa da ONV.

Intercâmbio Norte – Sul

Outra prática que proporciona oportunidades de alinhamento de abordagens entre colegas e em torno da missão é a realização de intercâmbios entre artistas e entre as responsáveis das áreas de Relação hospitalar do Norte e do Sul. Por um lado, o intercâmbio entre artistas, que ocorre esporadicamente, consiste na troca temporária de posição entre um artista do Norte e

outro do Sul, que assim têm a oportunidade de trabalhar com diferentes colegas e em diferentes lugares. Por outro lado, o intercâmbio entre as responsáveis das áreas de Relação Hospitalar do Norte e do Sul, que também ocorre com frequência ao longo do ano, consiste na realização de sessões de observação do trabalho de acompanhamento e apoio aos Doutores Palhaços e de gestão da relação institucional que realizam no hospital. O intercâmbio tem por objetivo a aprendizagem e melhoria contínua do exercício da função. Esta observação proporciona a cada uma destas profissionais um maior conhecimento da abordagem seguida pela outra e uma descoberta de formas diferentes de intervir, mas também contribui para reafirmar o que move as práticas de ambas - uma clareza sobre a missão da organização, como salientado durante uma entrevista:

“Eu vou para lá e observo o trabalho dela, no hospital, e ela recentemente esteve cá também, a fazer a mesma coisa, e aprendemos como é que as práticas são diferentes, e o que é que nós podemos aprender com a prática do outro, de relacionar, de fazer com o hospital. São abordagens que são diferentes, mas são todas movidas por essa mesma clareza de missão. O que é que nós queremos salvaguardar? A criança no hospital, isso com muita clareza, e tudo o que nós fazemos tem sempre este objetivo”.

A realização deste intercâmbio Norte – Sul no âmbito da área de Relação hospitalar resulta da iniciativa das próprias responsáveis da área e de uma “liberdade e flexibilidade” concedida pela organização para o desenvolvimento progressivo deste papel de relação hospitalar, e não de “diretrizes mais rígidas” da organização, apesar de a ONV já encorajar a realização esporádica de visitas por membros da equipa de “bastidores” aos hospitais, para compreenderem mais profundamente a intervenção dos artistas. Esta iniciativa era assim explicada durante uma entrevista: “O meu intercâmbio com a [colega] foi uma iniciativa nossa e a organização apoia, porque isto tem um custo para a organização. (...) Acho que também, como nós trabalhamos com o nosso impacto, a nossa missão tem a ver com o sentir, nada mais que faça sentido é que nós também possamos passar por experiências que sejam mais emocionais ou que, enfim, tenham a ver com uma vivência”.

7.5.2. Comunicação interna

Socialização de informação

A reunião geral, realizada mensalmente com a participação de todas as pessoas que trabalham na equipa de “bastidores”, em Lisboa e no Porto, e que conta também com uma presença representativa de Doutores Palhaços da zona sul e da zona norte, tem como principal objetivo fomentar a partilha e o conhecimento mútuo sobre o trabalho das várias equipas, num espírito de “comunidade”, sem uma preocupação estrita de criação de um espaço para “resolver assuntos”. Como descrito por uma pessoa da Direção entrevistada, este é entendido como um espaço “(...) para estarmos juntos e sabermos o que é que as pessoas estão a fazer; portanto de comunicação, de aproximação e de relação. É mesmo essa questão da relação e da comunicação. É o que o palhaço faz no hospital - relações -, e melhora a comunicação”.

O objetivo principal que está na origem desta reunião geral é a socialização de informação que reforce a interiorização da missão da organização e fortaleça o compromisso do grupo com o propósito organizacional. Nas palavras da mesma pessoa entrevistada, esta reunião destina-se a “Contar as novidades, o que é que está a ser feito no hospital, novos serviços que se abrem, histórias que se contam, novos produtos artísticos, novas conquistas artísticas... Assegurar essas outras coisas, que são mais importantes, que são a nossa missão e que trazem vida, trazem histórias, que vão alimentando todas as pessoas. E uma pessoa que está nutrida e está cheia de vida e de “alimento”, também contagia mais o outro”.

Nestas reuniões, à semelhança de outros espaços de trabalho entre a equipa de “bastidores” observados no decurso desta investigação, o ritmo da agenda e das contribuições tende a ser rápido, embora variável em função do carácter ou complexidade dos temas, e a atmosfera é caracteristicamente alegre e descontraída, marcada regularmente pelo reencontro de colegas, do Norte e do Sul, que não trabalham tão proximamente no quotidiano, pela celebração em torno de conquistas da organização ou da chegada de uma nova pessoa à organização, mas também de testemunhos mais pessoais ou ecos de notas de satisfação oriundas de parceiros ou de outras pessoas que apoiam de alguma forma a organização.

A socialização de informação relativa à atividade artística dos Doutores Palhaços e, especialmente em torno da intervenção realizada nos hospitais, é também considerada de particular importância para animar e reforçar a sintonia do grupo em torno da missão e para “contagiar” outras pessoas. Nesse sentido, durante uma reunião geral observada para esta investigação, depois de realizada a monitorização de outros assuntos de forma mais expedita, abriu-se um espaço mais distendido na agenda para partilha de uma reflexão do novo Diretor artístico sobre o sentido, as dinâmicas desenvolvidas e os efeitos imediatos observados relativamente a um espaço recente de trabalho entre os Doutores Palhaços.

Partilha de experiências

O encontro mensal de artistas, intitulado de “Encontrão”, congrega num mesmo espaço de partilha e de desenvolvimento artístico todos os Doutores Palhaços da ONV. Estas reuniões gerais dos artistas começam habitualmente com um momento em que cada artista conta uma “história” marcante do último mês e que tenha suscitado questões e reflexões, quer tenha sido “um grande êxito ou um grande *“flop”*, uma coisa que não funcionou”. Este é o momento em que também participam outros membros da equipa e Direção executiva, assim descrito por um Doutor Palhaço: “Na nossa reunião mensal temos um espaço de partilha, em que as pessoas do escritório também estão presentes a ouvir. Imagine que eu estive no hospital e passou-se uma história que eu acho que é relevante contar ao grupo”. A presença de pessoas da equipa de “bastidores” durante este período de partilha de histórias, a partir do prisma dos Doutores Palhaços, está pensada, como referem, “para também vivenciarem e beberem um bocadinho, para estarem sempre com a missão mais viva, mais presente, com as histórias reais”. A partilha a partir da prática dos Doutores Palhaços ajuda os colegas de “bastidores” a aprofundarem o seu conhecimento sobre a intervenção no hospital, sobre a experiência e perspetivas dos artistas relativamente às repercussões imediatas, nos próprios, nas crianças, familiares e profissionais de saúde, e a refletirem sobre a sua própria ação a partir do escritório e contribuição para a missão da ONV. O “Encontrão” também nasce com a ideia de aproximação e de construção de relações com a “comunidade mais próxima”, gerando alinhamento interno em torno da missão da ONV, como analisado por uma pessoa

entrevistada: “Também é, obviamente, uma forma de criar aqui um espírito de coesão e de equipa, e para estarmos todos alinhados na mesma missão”.

7.5.3. Monitorização e avaliação

Fluxo de informação sobre o impacto gerado

A perceção da ONV sobre os impactos da intervenção dos Doutores Palhaços resulta da combinação da informação recebida de diversas fontes e meios, especialmente, dos estudos realizados em colaboração com a academia, das respostas aos inquéritos de satisfação aplicados aos profissionais de saúde pela área de Relação hospitalar e através da recolha de relatos da experiência e testemunhos dos vários atores. Este fluxo contínuo de informação reforça a perceção interna sobre a mudança gerada e apoia a orientação da organização.

A avaliação realizada, em particular, no âmbito dos estudos académicos, proporcionou à organização um nível de dados e de conhecimento que reforçaram de forma significativa a demonstração dos resultados gerados e um posicionamento público da organização, como explicado por uma pessoa entrevistada: “Os doutoramentos e o estudo que fizemos, junto com a Universidade do Minho e com os nossos parceiros brasileiros, ajudou-nos um pouco também a transcrever em números o impacto que estamos a ter junto às crianças, aos pais, ao pessoal do hospital, médicos. São doutoramentos de pessoas da área, que avaliaram e produziram resultados em que conseguimos claramente demonstrar: isto é que faz sentido e faz a diferença. Portanto, essa avaliação claramente serve para nos posicionarmos talvez também, com outra afirmação, no nosso trabalho”.

Para além de este esforço e aposta da organização na investigação académica ter contribuído para um reforço da comunicação sobre os resultados e sobre a mudança social gerada pela intervenção e para um maior posicionamento da organização e da sua abordagem, os resultados sistematizados graças a estes estudos contribuíram também para orientar a organização. A confirmação da direção seguida e que a organização almeja, estimula a organização a alinhar o trabalho dos seus membros em torno dela e dá indicações para melhorar e retificar o caminho seguido, como expresso durante uma entrevista: “No fundo, dá-nos a afirmação que estamos no caminho certo, que temos sempre algo a melhorar,

portanto, que não baixamos os braços, mas dá-nos no fundo aquela satisfação “Ok, o caminho está certo, há melhorias a fazer, vamos tentar alinhar todos para trabalharmos nessa direção”. Dá-nos um pouco a orientação, também se estamos a ir pelo caminho certo, pelo método certo. Portanto, é um pouco o nosso guião”.

Desenvolvimento de modelos de medição e gestão de impacto

Em 2018, durante a recolha de dados para esta investigação, a ONV desenvolveu, com o apoio de financiamento público, um processo de construção participativa e de apoio à implementação de um modelo de medição de impacto social, envolvendo principalmente a equipa do norte do país, mas também pessoas em cargos de chefia e responsáveis por áreas funcionais, assim descrito por uma pessoa entrevistada: “Com este projeto do “Portugal Inovação Social” temos 18 meses para fazer um modelo de medição de impacto social. Fizemos uma primeira sessão em Coimbra com todos os artistas do Norte, com algumas pessoas aqui de Lisboa, para se ter um bocadinho uma linguagem comum, as pessoas perceberem o que é que é impacto, o que são *inputs*, *outcomes*, perceber quem são os nossos beneficiários, e qual é o nosso impacto verdadeiramente, e não só os efeitos de curto prazo. As reuniões que temos vindo a ter com grupos mais reduzidos de trabalho, e que agora se vai fazer com toda a equipa e com alguns *stakeholders* externos, vai ser bom para haver essa maior consciência do que é que nós almejamos - não é só a transformação do momento, é haver mesmo uma transformação da ideia dos cuidados de saúde, e da humanização dos cuidados, e da forma como o palhaço é visto na sociedade”.

Como resultado das dinâmicas de diálogo e debate e de construção conjunta e em várias etapas, a ONV tinha a expectativa, não só de concretizar, como planeado no projeto, uma definição de metodologias e a construção dos instrumentos necessários à medição do impacto, tais como indicadores e meios de recolha e análise de dados, mas também tinha a ambição de alcançar internamente uma maior sintonia em torno dos conceitos relativos ao impacto e aprofundar uma compreensão partilhada sobre o impacto desejado pela organização (para além dos efeitos diretos e indiretos). Com este processo participativo, a organização esperava aumentar a consciência dos seus integrantes sobre o impacto, mas o processo também suscitou várias questões, nomeadamente sobre a forma como o modelo

seria apropriado e integrado nas práticas quotidianas de gestão: “Este projeto vai permitir às pessoas terem essa maior consciência do grande impacto do nosso trabalho. Acho que a minha questão é quem é que vai garantir que isso depois se infiltra, e se se infiltra. (...) Ou tende a ser visto como um processo burocrático para apresentar dados para as empresas, e para apresentar melhores dados, para comunicar, e não para ser uma verdadeira forma de trabalho”.

Para atender a este desafio, o processo foi idealizado para, durante uma primeira fase, mobilizar e capacitar a maior parte possível de pessoas das equipas, e, posteriormente, favorecer uma apropriação interna com o apoio de um mentor interno e em articulação com responsáveis por áreas funcionais chave, tais como a Angariação de fundos e a Relação hospitalar. Esta dinâmica era assim explicada por uma pessoa entrevistada: “Está pensado no sentido em que tenta envolver o máximo de pessoas em diferentes momentos a discutir. Passados 1 mês, 2 meses volta-se a afinar. Depois, abre-se um bocadinho mais, traz-se mais *inputs*, volta-se a afinar. (...) Depois, a parte mais processual da construção dos instrumentos e das metodologias vai ser em mentoria com [responsável interno] (...) [e com] a [responsável], da angariação de fundos, que lida muito com as empresas: esta questão do impacto ela tem que dominar muito, e tem que estar a “partir pedra”, para depois ser mais fácil também discutir com os pares, com as empresas, quando propõem metodologias. (...) [e com] a [responsável], também aqui da Relação hospitalar”.

7.5.4. Comunicação e relações externas

Comunicação e imagem

A comunicação externa sobre o trabalho dos Doutores Palhaços nos hospitais e sobre as diversas iniciativas e esforços da ONV para a sustentabilidade da intervenção é uma atividade central desde a sua criação. Todos os aspetos da comunicação, desde a forma como é escrita uma mensagem em resposta a um potencial parceiro, até às fotografias que são selecionadas para serem integradas no relatório anual, são objeto de muita atenção e investimento em tempo e criatividade, no sentido de potenciar a mudança desejada pela organização e de

expandir os seus efeitos. A intenção de dar a conhecer e “sentir” a experiência de transformação operada nos hospitais junto de outros públicos é assim expressa por uma pessoa entrevistada, ilustrando este empenho com o exemplo da publicação do boletim da organização: “A ideia é também que as pessoas quando leem a nossa *newsletter*, mesmo não estando no hospital, possam também sentir essa missão”.

Com este propósito, durante as reuniões semanais, observadas no âmbito da recolha de dados para esta investigação, da equipa que desenvolveu a edição de 2018 da campanha nacional “Dia do Nariz Vermelho”, foi possível observar um trabalho metódico de afinação de suportes atrativos e mobilizadores, mas também uma dinâmica de sintonização interna, liderada pela responsável da área de Comunicação, sobre a coerência de cada aspeto da comunicação com os valores, a visão e a essência da intervenção, mas também em torno das mensagens chave e conteúdos de comunicação que posicionam o comprometimento da organização com a mudança social e o seu contributo para objetivos da sociedade. Por exemplo, a carta de apresentação a ser enviada às escolas, enfatizava a relação da intervenção com os objetivos do Programa Nacional de Educação para a Saúde e, nomeadamente, com a vertente de prevenção na área da saúde mental, o que motivou, não só nestas reuniões, um diálogo interno de revisão, apropriação e reafirmação do contributo da ONV para estes objetivos estratégicos, como também um diálogo de realinhamento externo com profissionais e entidades de referência com as quais a ONV colabora de diferentes formas.

As práticas de comunicação, e em particular o trabalho de alinhamento da identidade visual com a visão, missão e valores, e a consciência da sua importância para o cumprimento da missão organizacional, têm uma forte inspiração na abordagem e conceção da fundadora, como descrito por uma pessoa entrevistada: “A Bia gostava muito de comunicar. E ela achava que a forma como se comunicava o nosso trabalho era essencial para a forma como as pessoas viam o nosso trabalho obviamente, e, portanto, ela devia estar muito presente - em como é que os cartazes estavam, como é que as palavras estavam, o que é que se dizia, que palavras é que se usavam, as imagens que se usavam...”.

O resultado do trabalho dos profissionais que trabalham na comunicação da ONV, com experiência e competências especializadas nesta área, é acompanhado a par e passo, não

só em equipa, mas também por outras áreas, e escrutinado em detalhe nas reuniões gerais para garantir uma “imagem de alegria, mas seriedade no trabalho” e sintonia com as práticas da organização e relevância para os efeitos sociais pretendidos, como enfatizado por uma pessoa entrevistada: “São pequenas coisas que são muito importantes para o nosso trabalho, que depois uma mera imagem destrói todo esse trabalho que queremos fazer de mostrar que somos profissionais, que temos formação em higiene... Pequenas coisas que para as pessoas que estão mais fora não tem este peso, mas para quem está cá dentro há mais tempo, quem está por dentro, estas pequenas coisas têm um peso ou podem ter repercussões. A questão é saber o que é que tu queres transmitir, qual é a tua essência, se está ali, ou não está ali (e, se não está ali, não pode ser aquilo que tu pões), e garantir essa integridade da missão, essa proteção”. Nesse sentido, a organização procura cada vez mais contar com a participação e experiência de trabalho nos hospitais do “Diretor artístico, em determinadas campanhas, em determinadas situações” para “proteger” a “essência” da missão da em todas as etapas da cadeia de transmissão de mensagens, começando internamente e do interior para o exterior.

Relação com voluntários

A colaboração de voluntários, que reforçam, esporadicamente, a equipa de “bastidores” em atividades no âmbito de iniciativas específicas, nomeadamente de campanhas de angariação de fundos, é preparada para alinhar e transmitir externamente uma atitude valorizada pela organização - uma forma de “comunicar com o outro”, em que “percebem a importância da seriedade, mas também da alegria e do espaço do brincar”, como explicado por uma pessoa entrevistada: “Quando temos voluntários nalgumas iniciativas, o *briefing* que é dado aos voluntários é que estão naquele momento a representar e a “vestir a camisola” de uma casa de artistas e, portanto, é um assunto sério, mas que têm que estar alegres e partilhar a marca da ONV”.

7.5.5. Aprendizagem organizacional

Integração de aprendizagens e ação adaptativa

Nos vários momentos de partilha entre membros da equipa, quer reunindo-se apenas a equipa do escritório ou no seu encontro com os Doutores Palhaços, as intervenções centram-se regularmente na atualização sobre progressos e resultados diretos das tarefas e atividades e no planeamento operacional, tendo sido menos frequentemente observada nestes espaços, em particular entre a equipa do escritório, uma referência a análises e aprendizagens, não só sobre a adequação das abordagens e das práticas aplicadas, mas também sobre a sua contribuição para a direção pretendida pela organização rumo ao impacto. Tal análise e leituras, segundo a hipótese de uma pessoa da Direção entrevistada, ocorrem predominantemente por parte de quem está mais próximo da intervenção nos hospitais ou está há mais tempo na organização: “Algumas pessoas fazem essas leituras - as que, se calhar, estão mais próximas do trabalho no hospital, ou estão há mais tempo”. Tal não ocorre necessariamente porque tenham um âmbito de responsabilidades centrado em determinada área funcional, quer seja na área de Recursos gerais, de Comunicação ou de Angariação de fundos e eventos.

Por um lado, aquelas pessoas da equipa do escritório que têm uma “vivência mais intensa”, continuada e de proximidade com a intervenção direta no hospital e, por outro, as pessoas com maior “longevidade” na organização, mesmo que não testemunhem direta e regularmente a ação dos Doutores Palhaços (“porque nem todos podem estar próximos” do hospital), poderão ter mais presente a missão e uma perceção dos nexos de causalidade entre a qualidade e relevância da atuação e do efeito na mudança sistémica desejada, sendo mais ativas na análise interna e na verbalização de aprendizagens que possam fortalecer o alinhamento entre as pessoas da organização. Esta perspetiva era assim analisada por uma pessoa entrevistada: “Tem a ver com, mais uma vez, o tempo: há quanto tempo estás na organização; e há quanto tempo estás a ser “contaminado” com a missão e com as experiências e com as vivências, porque a [pessoa], que é da comunicação, mas está há muito tempo na organização, também tem a missão completamente presente. Eu acho que são esses dois fatores: a questão da longevidade e a proximidade. Quem está há mais tempo tem mais

vivências, e também quem está mais próximo, mas que possa estar há menos tempo, por exemplo, as [pessoas responsáveis pela Relação hospitalar]”.

Conclusões

O caso de estudo sobre a ONV apresentou a atuação da organização e as principais perspectivas dos seus atores internos sobre o desenvolvimento de uma orientação para o impacto. Foi exposto o enfoque da organização no impacto social, bem como a noção, estágio, origem e efeitos de uma orientação organizacional para o impacto social, as condições determinantes e práticas distintivas do seu desenvolvimento.

Na segunda secção, aponta-se que, na ONV, está presente na maioria das pessoas uma noção da transformação que ocorre, primordialmente, no momento do encontro entre o Doutor Palhaço e a criança hospitalizada e dos múltiplos efeitos, diretos e indiretos, de curto, médio e longo prazo, desencadeados pela presença das duplas de Doutores Palhaços no hospital, não só nas crianças, mas também, em particular, nas famílias e nos profissionais de saúde.

Apesar de os beneficiários primordiais da ONV serem as crianças hospitalizadas, com o desenrolar da experiência e graças a uma maior perceção dos efeitos gerados, os pais e acompanhantes da criança e os profissionais de saúde passaram a ser percecionados também como beneficiários principais da ação da organização. A mudança desejada pela ONV nestes grupos é expressa pela transformação do ambiente que os Doutores Palhaços procuram operar nas alas hospitalares, através da sua arte e imagem e de uma atenção às necessidades que identificam em cada momento e em cada espaço, e de uma relação próxima e individualizada em cada pessoa. Há ainda uma expectativa de, através da visita hospitalar, poderem despertar também bem-estar nos profissionais de saúde e familiares da criança hospitalizada, e de a ação produzir transformações múltiplas em todo o sistema de saúde, no sentido de uma maior humanização dos cuidados prestados pelos profissionais de saúde.

O impacto desejado pela ONV está expresso globalmente no texto da missão da organização, sendo a definição central a que estão estritamente ligadas todas as demais

orientações e explicações que possam surgir. A inserção sistemática da definição da missão da ONV nos documentos e na comunicação institucionais contribui de forma notória para a sua interiorização e para que esteja presente no pensamento sobre a mudança desejada e na prática quotidiana das pessoas da organização.

Como impulso para uma ação focalizada na transformação social, as duplas de Doutores Palhaços centram-se na criança hospitalizada, no momento presente e no processo que desencadeiam com cada intervenção artística, analisando o ambiente que encontram e respondendo com a criação de um momento artístico que decidem ser o mais adequado em cada situação e em cada espaço que visitam. A oferta de ações de sensibilização e formação dirigidas tanto a profissionais como futuros profissionais, bem como as iniciativas junto de empresas, são ações complementares que potenciam o impacto desejado, nomeadamente no sentido da humanização dos cuidados de saúde e da sensibilização da sociedade em geral para a cidadania e a solidariedade social. A focalização da ONV na geração de impacto social é influenciada por condições organizacionais particulares, como apontado pelos atores organizacionais: a apropriação pela organização de uma dimensão sistémica do impacto desejado, uma compreensão dos nexos de causalidade entre os efeitos resultantes da intervenção nos hospitais e do comportamento dos membros, a qualificação especializada dos Doutores Palhaços e a colaboração interinstitucional desenvolvida através de parcerias com os hospitais, as quais sustentam a continuidade da ação e as perspetivas de mudança a longo prazo.

A aplicação de práticas de monitorização e avaliação da mudança social gerada pela ONV concretizava-se, no período analisado, por um lado, através do desenvolvimento do projeto de investigação académica “Rir é o Melhor Remédio?” e, por outro, pela aplicação de diferentes mecanismos de monitorização e avaliação de resultados, que visam não só a credibilização e visibilidade da intervenção, mas especialmente aprofundar o conhecimento sobre a mudança global gerada e apoiar a melhoria contínua da intervenção e a tomada de decisão estratégica sobre o rumo da organização.

O impacto social gerado pela ONV, de acordo com os estudos realizados e a perspetiva dos seus atores, contempla os efeitos positivos gerados nas crianças

hospitalizadas, nomeadamente em termos de bem-estar, que se expandem para além do espaço do hospital e do momento da intervenção dos Doutores Palhaços. Outros efeitos incluem uma humanização do espaço hospitalar, uma mudança de comportamentos e atitudes das crianças e profissionais de saúde, uma mudança do ambiente social, uma alteração de comportamentos e atitudes, especificamente, em termos de abertura dos profissionais de saúde à intervenção dos Doutores Palhaços, a integração do Doutor Palhaço nos cuidados de saúde, bem como o desenvolvimento de valores sociais e de cidadania nos membros da organização, incluindo os próprios Doutores Palhaços.

A existência de uma orientação organizacional para a geração de impacto social, abordada na terceira secção, manifesta-se na ONV através de uma associação entre o propósito organizacional e o modo de refletir, preparar e concretizar a ação para alcançar a mudança social desejada. A convicção na missão de levar alegria à criança hospitalizada através da arte e da imagem do palhaço e na abordagem de “transformação do ambiente”, congregam e guiam as pessoas no seu quotidiano. A principal fonte de onde emanam a visão de mudança social e a cultura organizacional que criam sintonização interna para a geração de impacto, reside nas crenças e códigos com origem no próprio nascimento da ONV - na intenção de levar alegria à criança hospitalizada e na visão organizacional sobre o potencial transformador do encontro entre os Doutores Palhaços e a criança. A existência de uma convicção e perspetiva coletiva partilhada em relação à missão da ONV, como norte orientador comum, congrega os seus integrantes, gerando uma maior compreensão e apropriação do propósito e objetivos da organização e da sua tradução prática no trabalho individual em cada área da organização e uma maior coesão interna.

As condições organizacionais determinantes para o desenvolvimento de uma orientação para o impacto social na ONV, tal como salientadas pelos atores internos, incluem uma visão, valores e propósito comum entre os integrantes da organização e a sua renovação institucional, a motivação, comprometimento e influência dos líderes, a estrutura de governação, a participação de líderes entre os profissionais da ONV, a motivação e comprometimento dos profissionais, a diferenciação de papéis e responsabilidades, bem como a integração e alinhamento de atividades, programas e estratégia.

Finalmente, as práticas organizacionais, expostas na quinta secção, que são distintivas do desenvolvimento de uma orientação para o impacto, tal como evidenciadas pela organização durante a atual investigação, integram as práticas de administração e finanças, nomeadamente a indução e integração das pessoas, a observação da atividade profissional e um intercâmbio Norte - Sul, em particular na equipa de “bastidores”; as práticas de comunicação interna, através da socialização de informação sobre a intervenção e da partilha de experiências e perspetivas sobre os efeitos observados; as práticas de monitorização e avaliação, através de um fluxo de informação interna sobre o impacto gerado e do desenvolvimento de modelos de medição e gestão de impacto; as práticas de comunicação e relações externas, nomeadamente de alinhamento da identidade visual com a visão, missão e valores e com as práticas da organização com vista aos efeitos sociais pretendidos, e a relação com os voluntários; bem como as práticas, em desenvolvimento, de uma integração de aprendizagens e uma ação adaptativa da organização rumo ao impacto social desejado.

O próximo capítulo apresenta uma análise cruzada dos três estudos de caso, procurando alcançar uma nova compreensão e conhecimento sobre o desenvolvimento de uma orientação para o impacto, condições determinantes e práticas distintivas.

Capítulo 8. Análise Comparativa de Estudos de Caso

Introdução

Este capítulo apresenta a análise comparativa e transversal realizada entre os estudos de caso que foram explorados nos três capítulos anteriores. À luz das perspectivas teóricas sobre o impacto social, dos conceitos de modelos de orientação estratégica e dos conceitos dos estudos organizacionais apresentados no Capítulo 2, nomeadamente de identidade, adaptação e identificação organizacional, esta análise visa encontrar: (1) padrões comuns (regularidades gerais) de comportamento no desenvolvimento de uma orientação organizacional para o impacto social, com base na interpretação da experiência e construção de sentidos (perspetivas) dos atores organizacionais participantes, e (2) os princípios gerais comuns e mecanismos subjacentes a uma orientação para o impacto e que impulsionam esses padrões de comportamento.

Para tal, na primeira secção, como ponto de partida, examinam-se as concepções, dinâmicas e condições organizacionais de uma focalização na geração de impacto social resultantes da análise individual dos três estudos de caso. Na segunda secção, apresenta-se e discute-se a concepção de orientação organizacional para o impacto emergente destas organizações do Terceiro Setor e a sua apropriação pelos atores organizacionais. Finalmente, na terceira e quarta secções evidenciam-se as dimensões críticas comuns levantadas na análise de cada estudo de caso - respetivamente, as condições organizacionais (fatores favoráveis) determinantes e as práticas (formais e informais) distintivas do desenvolvimento de uma orientação organizacional para o impacto social, apontando também semelhanças e contrastes que apoiam o desenho de padrões gerais comuns de comportamento. Os padrões de desenvolvimento de uma orientação organizacional para o impacto social e as suas condições e práticas críticas são apresentados no capítulo das Conclusões (Capítulo 9) e aí são também discutidas as implicações práticas dos resultados da presente análise cruzada.

8.1. Enfoque no impacto social

Nesta secção, examinam-se as concepções dos atores sobre o impacto social e uma focalização na geração de impacto social presente nos três estudos de caso, a sede de definição e gestão do impacto social desejado, as iniciativas e dinâmicas organizacionais e os agentes envolvidos, e as mudanças que experimentaram. Discutem-se ainda, na terceira subsecção, as condições organizacionais determinantes para uma focalização na geração de impacto social, evidenciando, na subsecção seguinte, o papel particular das práticas de monitorização e avaliação de impacto para uma gestão com foco no impacto. Finalmente, são apresentadas e analisadas as mudanças sociais geradas pelas organizações, tal como evidenciadas pelos atores. São ainda destacados desafios e obstáculos a uma focalização no impacto.

8.1.1. O conceito de impacto social nas organizações

As organizações manifestam um entendimento do impacto social, em termos genéricos, como a mudança social que irradia, primordialmente, a partir do encontro transformador com as pessoas que são os seus beneficiários mais diretos. Esta mudança vai além dos efeitos diretos de curto prazo nas pessoas mais diretamente visadas pela ação das organizações e na população-alvo, incluindo repercussões na sociedade. Nesta perspetiva está contida uma visão sistémica da transformação, que abarca alterações múltiplas a diversos níveis e em variadas direções, no médio e no longo prazo, não só nos indivíduos, mas também em diferentes grupos e no sistema social mais vasto. Como está patente nas perspetivas dos atores em todos os casos, as organizações compreendem as interações entre efeitos que ocorrem a vários níveis do sistema em que atuam, nomeadamente, entre os benefícios gerados nas pessoas em situação de vulnerabilidade, em grupos específicos da comunidade e na perspetiva que a sociedade tem sobre a problemática que procuram abordar. Esta perspetiva corresponde a uma concepção de impacto social seguida por diversos autores considerados para esta investigação - André *et al.* (2018), Arvidson (2009), Ebrahim & Rangan (2014), Edwards *et al.* (2015), Hadad & Găucă (2014), Onyx (2014), Rawhouser *et al.* (2019), Stephan *et al.* (2016), Zappalà & Lyons (2009), Wry & Haugh (2018) -, que o entendem

como mudanças sistêmicas, multidimensionais e difusas, que vão além dos limites e dos resultados mais imediatos de uma organização e da sua intervenção.

Nas organizações estudadas existe uma percepção dos efeitos, diretos e indiretos, a médio e a longo prazo desencadeados pela atuação da organização, embora seja variável entre os membros, em função das vivências e da trajetória individual na organização. No entanto, como organização, estas entidades não têm ainda plenamente institucionalizada uma manifestação explícita de uma compreensão ampla da abrangência sistêmica da mudança social que geram efetivamente. A manifestação coletiva formal de uma compreensão sobre o impacto social sistêmico gerado, bem como a manifestação de uma intencionalidade coletiva de geração de impacto social, estão ainda em desenvolvimento. No caso ilustrativo da CRESCER, o acentuar de uma ação que visa explicitamente a geração de mudanças amplas a vários níveis do sistema social é verbalizado pela sua liderança como sendo resultado de um processo de aprofundamento e evolução da estratégia de intervenção. Neste caso, o acentuar de uma intencionalidade coletiva de geração de impacto correspondeu a uma expansão do foco, inicialmente posto essencialmente na população-alvo, para uma atenção que abrange também a sociedade civil e, em particular, o espaço público de influência política sobre diferentes causas estruturantes para a mudança social desejada pela organização.

Um pensamento sobre a mudança social sistêmica e duradoura (Ebrahim & Rangan, 2014) e um compromisso da organização com a mudança social efetiva, são apontados pelos atores organizacionais, no seu conjunto, como impulso para o desenvolvimento de iniciativas e respostas sociais inovadoras, concretas e dirigidas especificamente para a geração do impacto social almejado pela organização. A visão de impacto que a organização desenvolve está em consonância com um “pensamento orientado para o impacto” (Simsa *et al.*, 2014), que molda e restringe as ações que a organização prioriza e as abordagens à atuação que adota.

8.1.2. Focalização no impacto social

Para uma análise cruzada da prática de focalização no impacto social dos casos estudados, centramo-nos aqui na análise dos beneficiários principais da ação das organizações, do impacto social desejado, da sede de definição e das ações impulsionadoras do impacto social desejado.

Os beneficiários principais da ação das organizações

Ao longo da sua trajetória de desenvolvimento, as organizações estudadas foram progressivamente ampliando de forma mais explícita os grupos-alvo que intencionalmente pretendem abranger com a intervenção. Esta ampliação ocorreu, quer como resultado de uma maior consciência da abrangência dos seus efeitos, no decorrer de iniciativas de avaliação, como destacado pela experiência da ONV, ou da aquisição de conhecimento e competências aplicáveis a novas realidades e a necessidade de dar resposta a novas problemáticas, como evidenciado pela expansão das respostas de “*Housing First*” da CRESCER às pessoas refugiadas e requerentes de asilo na cidade de Lisboa. Não obstante as especificidades de cada caso, é transversal a estas organizações um foco na pessoa em situação de vulnerabilidade.

Os beneficiários principais da ação destas organizações - as pessoas em situação de vulnerabilidade -, representam uma das suas partes interessadas principais, que são, de acordo com Hannan & Freeman (1984) componentes estratégicos fundamentais, para os quais a organização orienta a sua ação. No entanto, apesar de os beneficiários principais estarem no centro do trabalho das organizações estudadas e de estas suporem que exercerão neles uma influência direta positiva, o alvo objetivo da intenção dos profissionais, para onde dirigem atenção, conhecimentos, competências e força de influência social, é expresso como estando localizado no próprio ato de intervenção ou prestação de serviço a cada pessoa, em cada espaço e em cada momento. Cada intervenção ou ação de prestação de serviços em si mesma, ou seja, o ato de influência e a força exercida pelos atores organizacionais (ou fontes de impacto, como definido por Latané (1981)) estão no centro de uma ação intencional e dirigida, cujo desempenho pode ser controlado e não depende de outras circunstâncias ou das próprias pessoas visadas, cujas reações não podem controlar.

O impacto social desejado

O impacto social desejado pelas organizações corresponde a mudanças em uma ou mais categorias, como descrito por Vanclay (2002), sendo formulado pelos atores, tanto em termos de mudança da situação geral das pessoas - em acesso efetivo e adesão às respostas dadas às suas necessidades, em alteração de comportamentos e atitudes e do ambiente social, em conquistas socioeconómicas diversas, nomeadamente de melhoria da qualidade de vida, aquisição de competências, empoderamento e inclusão na sociedade -, como em termos de diversificação da oferta de respostas inovadoras mais adequadas, de sensibilização e mudança de quadros de pensamento e práticas de outras organizações ou de cada setor, e mudanças mais amplas na sociedade em termos de humanização das relações, de cidadania e de solidariedade e coesão social.

As mudanças desejadas justificam-se, na ótica das organizações, também porque respondem à vontade das pessoas objeto da ação. Esta perspetiva altera a fundamentação e, na ótica dos atores, a própria legitimidade da mudança social desejada e da intervenção desenhada. A legitimidade corresponde aliás a um dos recursos intangíveis ou culturais, no âmbito de um modelo lógico de impacto, como preconizado por Wry *et al.* (2013), essenciais a um processo de mudança catalisado pelas organizações. A experiência da CRESCER, nomeadamente, na adoção da metodologia “*Housing First*” junto das pessoas em situação de sem-abrigo, mostra como, embora em determinado momento algumas destas pessoas queiram estar na rua e a organização respeite as suas necessidades e decisões, a CRESCER também reconhece a aspiração humana generalizada ao acesso a habitação, reforçando a inquietação da organização e decisão de investir na procura de respostas mais adequadas para as pessoas em situação de sem-abrigo crónico. Assim, embora, pelo menos momentaneamente, a mudança desejada possa parecer contraditória com a resposta imediata de algumas pessoas à intervenção - também ilustrada pela reação, por vezes, de rejeição pela criança hospitalizada face à visita dos Doutores Palhaços da ONV -, as organizações estabelecem a transformação desejada com base numa compreensão e conhecimento mais abrangentes das causas da situação de vulnerabilidade em que as pessoas se encontram, que decorre também da sua privação, em diferentes graus, de direitos fundamentais para o seu

pleno desenvolvimento, autonomia, afirmação e inclusão na sociedade. A mudança social desejada pelas organizações corresponde, por isso, como destacado pelas análises de Ebrahim & Rangan (2014) a efeitos que visam causas mais profundas de um problema social.

A partir do conhecimento acumulado pelas organizações sobre os seus grupos-alvo e as problemáticas que abordam, e com base na sua experiência social, que reconhecem ser, intrinsecamente, complexa, incerta e imprevisível (Cunliffe, 2003; Pollner, 1991), por um lado, os atores organizacionais tendem a comunicar as mudanças desejadas ordenando-as ao longo de uma cadeia de alterações positivas (em “escada”), que começam, tal como verificado em todos os casos estudados, em efeitos imediatos nas pessoas visadas pela intervenção e que se podem acumular, ampliar, reforçar ou extravasar, gerando efeitos inesperados ou colaterais, em múltiplas direções no ecossistema social ao longo do tempo, como salientado por Arvidson *et al.* (2013), Hadad & Găucă (2014) e por Onyx (2014). Por outro, lado, está presente nas organizações uma compreensão da natureza potencialmente, ou pelo menos aparentemente, efémera e superficial das mudanças geradas no curto prazo pelas organizações na situação das pessoas, e, ao mesmo tempo, a assunção da possível ocorrência de mudanças que podem chegar a ser profundas e radicais no curto-prazo. Por isso, a mudança desejada é formulada em termos amplos, sendo relativa e flexível em termos da expressão de expectativas em relação à evolução dos casos individuais no curto prazo. A mudança desejada é assim formulada como uma meta mobilizadora de referência, e não como um quadro estanque de delimitação da intervenção, na qual colocam a máxima intenção e investem a máxima força de influência, embora esta seja, paradoxal e aparentemente, desinteressada.

Implícita na definição e comunicação sobre a mudança desejada, aparece ainda uma compreensão sobre a contribuição específica da intervenção de cada organização, e em particular de serviços e estruturas específicas, no quadro de influências exercidas por outros atores sociais e de uma teia de efeitos sociais de curto, médio e longo-prazo. Por exemplo, o desejo de adesão a respostas sociais como os “Cacifos Solidários” da ACA, que se inserem num conjunto mais vasto de respostas oferecidas pela organização aos seus grupos-alvo, constitui uma mudança desejada significativa em si mesma, mas também um “degrau” e um

reforço dos múltiplos efeitos que podem ser desencadeados a partir desta ação e da sua combinação com os efeitos das ações de outros atores. Esta compreensão ilustra a apropriação de uma perspectiva sobre a dificuldade da atribuição do impacto diretamente às atividades de uma organização, como veremos adiante, tal como propõem diversos autores (Clark *et al.*, 2004; Simsa *et al.*, 2014), mas que é considerada problemática por outros (Ebrahim & Rangan, 2014; Maier *et al.*, 2015; Solórzano-García *et al.*, 2019).

Os casos estudados também mostram como a definição das mudanças desejadas específicas também evolui como resultado do aprofundamento da experiência e da assimilação de uma percepção sobre os efeitos provocados pela intervenção, como evidenciados, nomeadamente, pelos resultados de processos de avaliação, tal como analisado na quarta subsecção. No caso da ONV, apesar de os efeitos nos profissionais de saúde e familiares da criança hospitalizada não serem primordialmente um objetivo principal da intervenção artística nas alas hospitalares, a constatação da sua ocorrência, evidenciada pelas iniciativas de avaliação, justificou a sua integração de forma mais explícita no conjunto de mudanças desejadas.

Sede de definição do impacto social desejado

As organizações estudadas apontam a centralidade da missão organizacional, visão e valores como a sede onde está globalmente definido o impacto social desejado. A mudança social mais ampla desejada pelas organizações está ancorada e globalmente expressa nas aspirações das organizações, em particular nos textos da missão, visão e valores. Estas definições são apontadas pelas organizações como a referência central que permeia as definições específicas ao nível das atividades, as definições estratégicas, a tomada de decisão e a gestão da intervenção. Assim, as definições sobre os atributos considerados centrais e distintivos para a organização (Dutton & Penner, 1993; Whetten, 2006; Whetten & Mackey, 2002), que constituem a sua identidade, moldam a ação, estabelecendo limites sobre o que é considerado apropriado (Gioia *et al.*, 2010, 2000). A forma com estas definições estão patentes, sistematicamente, na comunicação interna e externa, contribui de forma marcante para a sua interiorização pelas pessoas, para o reforço de um pensamento sobre a mudança desejada e para fundamentar e apoiar a prática de trabalho.

Na perspectiva dos atores organizacionais, a atuação flui e é suportada por uma compreensão integrada e implícita sobre o nível das mudanças desejadas, sem que seja crítica no quotidiano uma ação interna dirigida para a reafirmação coletiva dessa intenção coletiva - ou “intencionalidade coletiva” na perspectiva de Pettit (2011), de contribuição para a transformação social. A ideia global de mudança social sistémica é traduzida em atividades e boas práticas da organização. Essa tradução é suportada por um esforço de bom desempenho (Woerrlein & Scheck, 2016), ou seja, “fazer da melhor forma possível o trabalho”, nas palavras dos atores organizacionais, e de salvaguarda de inovação na resposta - “fazer de uma forma diferente” e responder às necessidades não atendidas por outros agentes da sociedade (Elkington & Hartigan, 2008; Kerlin, 2009) -, e é apoiada pela definição e aplicação de uma metodologia de intervenção específica. Tal é particularmente afirmado pela ACA em relação à conversa como método de abordagem e às orientações específicas plasmadas nos seus manuais de procedimentos, e está presente também na experiência da CRESCER através da aplicação da filosofia de redução de riscos e minimização de danos. Estas definições, veiculadas em diversos momentos, espaços e canais da vida da organização, representam outro centro onde está definido genericamente o impacto desejado.

Ações impulsionadoras do impacto social desejado

As ações organizacionais, assim suportadas por uma visão sistémica de impacto, são encaradas pelas organizações tanto como uma resposta concreta, que pretende ser eficaz frente às necessidades dos principais beneficiários diretos, mas também a materialização de um pensamento sobre a problemática abordada, o que é veiculado de forma implícita através do desenho e modo de execução das respostas sociais, mas também explicitamente por uma manifestação direta na esfera pública do pensamento e filosofia da organização.

A intenção das organizações corresponde a um compromisso amplo de usar as capacidades organizacionais para contribuir para a criação e implementação de soluções para resolver problemas sociais - um dos três tipos de intenção de impacto estabelecidos pelo fórum global “Impact Management Project” considerado para esta investigação. Assim, a intervenção global das organizações é moldada por um pensamento e uma “intencionalidade coletiva” (Pettit, 2011) de gerar mudança social, tal como está patente nas definições sobre

impacto e gestão de impacto consideradas para esta investigação (André *et al.*, 2018; Ebrahim & Rangan, 2014; Onyx, 2014; Wry & Haugh, 2018).

São várias as diferenças existentes entre as iniciativas específicas e os contextos particulares em que as organizações estudadas desenvolvem a sua ação e procuram transformar a realidade social. Têm em comum, como meio de intervenção, uma atenção focalizada nas pessoas e, globalmente, na aplicação dos seus direitos universais - um dos resultados múltiplos e complementares de benefício público procurados caracteristicamente pelas organizações deste setor, como enfatizado por Rodrigues (1998) e Anese *et al.* (2018).

As organizações impulsionam a realização do impacto desejado através de uma resposta social, ou seja, convertendo os seus recursos (“*inputs*”) em atividades, de acordo com a terminologia empregue e com o que é representado pela cadeia de valor de impactos, tal como introduzido por Clark *et al.* (2004) e descrito por Ebrahim & Rangan (2014) e Wry & Haugh (2018). A implementação das respostas sociais, que as organizações procuram que sejam inovadoras e que atendam efetivamente às necessidades específicas de cada pessoa que está no alvo do apoio prestado, que, nos três casos estudados, se encontra em situação de vulnerabilidade, é uma etapa crucial na cadeia causal de mudanças sociais, que culminará no impacto social mais amplo que cada entidade ambiciona gerar (Clark *et al.*, 2004; Ebrahim & Rangan, 2014).

A realização da intenção das organizações de contribuir para a criação e implementação de soluções duradouras, requer não só uma definição comum do impacto desejado, mas também uma gestão baseada em normas partilhadas, como proposto pelo “Impact Management Project”. Nesse sentido, como evidenciado pelos três estudos de caso, o cuidado humano colocado na base do serviço prestado (ou atividades) é determinante para o impulso dado pela ação para o início de uma cadeia de efeitos positivos. A forma humanista de estar e agir destas organizações junto das pessoas é o instrumento (ou recurso) central no impulso dado rumo ao impacto social através da materialização das diversas iniciativas e projetos das organizações, quer se desenrolem nas suas próprias estruturas e sedes, no espaço público, no âmbito de outras estruturas sociais ou em locais de influência política, e quer se dirijam ao grupo-alvo principal ou, em paralelo e complementarmente, a profissionais de

outras organizações ou setores com que interagem, à população e sociedade civil que procuram sensibilizar ou aos responsáveis políticos que pretendem influenciar.

Para além de uma forma inovadora de intervir e uma atenção a cada processo particular (o “caminho”), as iniciativas impulsionadoras de impacto dos casos estudados têm diversas características em comum: acessibilidade para as pessoas visadas; continuidade e constância da atuação - essenciais para sustentar os efeitos benéficos gerados; proximidade, personalização do cuidado, disponibilidade e abertura mental dos profissionais; articulação com outros atores sociais que atendem os grupos-alvo (atuando como uma “ponte”); simultaneidade de ações dirigidas aos grupos-alvo com uma ação de sensibilização, colaboração e incidência no espaço público; integração criteriosa e qualificada do voluntariado em ações específicas; aperfeiçoamento contínuo da intervenção e do desenho de novas formas e iniciativas de intervenção. Estas diferentes expressões de comportamento e de comunicação e as habilidades e conhecimento aplicados pelas organizações estudadas na sua interação com as pessoas beneficiárias, representam recursos (“inputs”) apontados como essenciais na cadeia de valor de impacto por diversos autores - o capital humano (OECD, 1998; Schuller, 2007) e o capital cultural (Latané, 1996,; Nowak *et al.*, 1990; Wry *et al.*, 2013).

8.1.3. Condições organizacionais determinantes para uma focalização na geração de impacto social

Uma prática centrada na geração de impacto resulta de um modo de pensamento e de uma vontade de agir para maximizar a mudança social, como proposto pelo Social Impact Navigator considerado para esta investigação e em sintonia com perspetivas tais como “pensamento orientado para o impacto” (Simsa *et al.*, 2014) e “gestão orientada por resultados” (Wholey, 2001; Woerrlein & Scheck, 2016). Cabe, por isso, analisar agora as condições organizacionais específicas apontadas pelas organizações estudadas que se afiguram como determinantes para a ocorrência de tal focalização na geração de impacto social. São também destacados os principais desafios e obstáculos a uma prática de impacto.

Apropriação pela organização de uma dimensão sistémica do impacto desejado

Um dos fatores determinantes de um pensamento e ação com enfoque na geração de impacto social evidenciado pelos atores organizacionais é o desenvolvimento e a apropriação pelos próprios de um entendimento global do carácter sistémico do impacto. Como mostra de forma saliente o ponto de vista ressaltado pelos atores organizacionais, nomeadamente no caso da ONV, uma perspetiva abrangente e ampla do impacto, que vai além dos grupos-alvo e se repercute no sistema social (Onyx, 2014), desenvolve-se nas organizações sobretudo como resultado de vivências acumuladas, de uma maior longevidade na organização e da relação quotidiana e de proximidade estabelecida com os beneficiários, diretos e indiretos. Esta perceção sobre o carácter sistémico dos efeitos gerados e sobre o potencial transformador da intervenção e a sua progressiva apropriação pela organização, a partir de atores internos que influenciam mais fortemente o pensamento e a ação da organização, reforça no grupo uma visão e a intenção de gerar uma mudança social sistémica e duradoura (André *et al.*, 2018; Ebrahim & Rangan, 2014; Onyx, 2014; Wry & Haugh, 2018). A presença e influência exercida por este tipo de atores nas organizações representa uma oportunidade para o aprofundamento de um enfoque organizacional no impacto social.

Compreensão dos nexos de causalidade entre efeitos

Outra condição organizacional determinante para um pensamento e ação focalizados no impacto social, tal como evidenciado por estas organizações, reside na existência de uma compreensão dos nexos de causalidade entre os efeitos gerados como consequência da intervenção e do tipo de relação estabelecida, não só com as pessoas visadas diretamente, mas também com outros atores da comunidade.

Manifesta-se nas organizações, em particular, uma consciência da cadeia de efeitos gerados a partir do que é pensado e realizado por cada pessoa em cada momento e em cada âmbito da organização, e uma compreensão sobre como o comportamento individual gera diferentes efeitos mesmo para além dos limites da organização. O comportamento é visto como podendo afetar positiva ou negativamente a perceção, a adesão à intervenção e a relação com os seus interlocutores. No caso da ONV, o exemplo dado pelos Doutores Palhaços, e uma compreensão sobre a abordagem e os efeitos múltiplos da relação

personalizada e de proximidade que estes estabelecem com a criança hospitalizada, constitui um modelo de comportamento para as pessoas de outras áreas da ONV na construção de relações com diversos interlocutores internos e externos.

Uma compreensão dos nexos de causalidade entre a contribuição individual e a mudança social mais ampla que querem gerar influencia a atenção dirigida à intervenção e a perspetiva relativamente aos objetivos da organização sobre a contribuição para a mudança desejada. Como enfatizado pela ACA, não obstante estarem definidas metas de desempenho, tal como o número de acompanhamentos ou pessoas que aderem a uma resposta social, o motor e foco principal da ação está no acompanhamento da pessoa visada e na relação com cada interlocutor, interno ou externo. Entendem que a prestação individual por cada integrante da organização contribuirá de forma decisiva, em última instância, para o cumprimento dos objetivos da organização e para a mudança desejada. Este é um entendimento claramente patente também na abordagem do Doutor Palhaço da ONV ou inerente à filosofia de redução de riscos e minimização de danos que inspira a abordagem adotada pela CRESCER. Este entendimento abarca ainda um discernimento da complexidade dos processos de mudança e da variabilidade do ritmo de materialização de efeitos desejados, o que motiva uma atenção redobrada e foco na intervenção.

Conhecimento da necessidade social e contexto de intervenção

Outra das condições organizacionais primordiais determinantes para uma focalização na geração de impacto social presentes nas organizações é um conhecimento da necessidade social e do contexto de atuação, que também é considerada pelas prescrições práticas neste âmbito (por exemplo, emanadas do Social Impact Navigator) como ponto de partida do ciclo de gestão do impacto.

Como apontado pela experiência mais recente vivenciada pela ACA, a abertura de uma delegação na Madeira, dando início à expansão do trabalho da organização para esta ilha, teve por base o conhecimento existente na equipa relativamente à situação da população mais vulnerável e ao nível de resposta dada pelas estruturas e iniciativas sociais na região. A existência deste conhecimento foi considerada crítica não só para uma constatação sobre a necessidade de intervir e uma decisão favorável de arrancar com a operação no Funchal, mas

também, especialmente, para que a equipa desenvolvesse um pensamento e ação focados na transformação social desejada pela organização naquele contexto.

Experiência e conhecimento da problemática abordada e grupos-alvo

As organizações evidenciam também como fator determinante de um enfoque na mudança social a experiência acumulada e conhecimento detido pela organização relativamente às circunstâncias, necessidades e desafios enfrentados pelos seus grupos-alvo. Esta é uma condição organizacional igualmente considerada como ponto de partida do ciclo de gestão do impacto pelas prescrições práticas consideradas (por exemplo, do Social Impact Navigator).

Este é um fator constante na intervenção realizada pelos Doutores Palhaços da ONV ou no acompanhamento prestado pela ACA às pessoas em situação de vulnerabilidade. No caso ilustrativo da CRESCER, a intervenção junto das pessoas consumidoras de substâncias psicoativas e das pessoas em situação de sem-abrigo teve por base uma experiência profissional prévia à criação da organização. De igual modo, a intervenção mais recente junto da população refugiada e requerentes de asilo, nomeadamente através do projeto “É UMA VIDA”, destinado a esta população, apoiou-se na experiência prévia adquirida, nas capacidades desenvolvidas e nas condições organizacionais criadas com a execução do projeto “É UMA CASA” dedicado à população em situação de sem-abrigo. Também manifesto no caso particular da CRESCER, o conhecimento e experiência com a problemática e com os grupos-alvo são reforçados pela participação na equipa, em diversas funções, de profissionais provenientes dos grupos-alvo. O conhecimento que estes colegas possuem do contexto e circunstâncias das pessoas apoiadas, combinado com a confiança dos mesmos na organização e na metodologia de intervenção, auxiliam o desenvolvimento de relações de proximidade com as pessoas visadas e contribuem para aprofundar o conhecimento sobre os fenómenos abordados pela organização e, assim, para aumentar a eficácia da intervenção rumo à mudança desejada.

Foco e relação de proximidade e continuidade com os principais grupos-alvo

Outro fator organizacional consiste no enfoque e relação de proximidade e continuidade com os grupos-alvo. Está instalada nas organizações a compreensão de que é a partir da relação construída com as pessoas apoiadas que podem gerar efeitos de médio e longo prazo. Para apoiar o processo de mudança, a organização centra-se no desenvolvimento de uma relação próxima com a pessoa em situação de vulnerabilidade, procurando dar uma resposta adequada àquilo que são as suas necessidades.

A escuta atenta das pessoas - e a “conversa amiga” da ACA ou a “leitura do ambiente”, como ilustrado no caso da intervenção artística dos Doutores Palhaços da ONV - é uma característica comum da intervenção das organizações e está na base de qualquer iniciativa e dos projetos desenvolvidos. A relação próxima e personalizada desenvolvida com cada pessoa, que se torna “maestro” da intervenção, resulta de uma atitude dos profissionais de abertura, flexibilidade, disponibilidade, humildade e paciência, aceitação e compreensão das situações e contextos particulares e de um ajuste contínuo da intervenção para respeitar “os tempos das pessoas”.

A escuta e a interação que se estabelece, que se revelam benéficas para o processo de desenvolvimento da pessoa alvo da ação, facilitam também a identificação de necessidades e desejos, a integração das suas perspetivas e competências, apoiando respostas mais personalizadas e o desenho de novas iniciativas que integrem as aspirações identificadas. A experiência direta e o conhecimento assim adquirido pelos profissionais, reforçam ainda a capacidade de sensibilização, articulação e influência junto de outros atores sociais das organizações estudadas, realizando uma ação pública de defesa dos direitos e interesses dos grupos-alvo, além de os empoderar e dar voz às suas aspirações e de os aproximar das iniciativas e estruturas associativas.

Inquietação com a relevância da intervenção

Outra condição organizacional que também reforça a focalização na mudança social é associada a uma inquietação e empenho permanentes relativamente à relevância da intervenção para os públicos-alvo. Tal como prescrito pelo programa “Inspiring Impact”

NCVO (2013) para uma prática focada no impacto, as organizações estudadas evidenciam a existência de uma responsabilidade partilhada entre os seus integrantes por uma maximização do impacto, que está continuamente presente.

As organizações empenham-se em dar respostas relevantes e ajustadas às necessidades reais das pessoas, dando primazia à percepção e preferência de cada pessoa sobre as suas circunstâncias e opções de futuro. Esta característica e condição de partida para a geração de mudança social das organizações está explícita no exemplo oferecido pelo acompanhamento prestado pela CRESCER às pessoas em situação de sem-abrigo abrangidas pelo projeto “É UMA CASA”. Nesta iniciativa, são as pessoas que dirigem a concretização das suas próprias preferências e decisões sobre o rumo da sua vida. De resto, na generalidade de iniciativas, a CRESCER planeia novas atividades, analisa diferentes opções ou estabelece novos mecanismos e as suas respetivas abordagens específicas a partir da integração, muitas vezes através da aplicação de dinâmicas participativas, da perspetiva dos públicos-alvo com quem a organização trabalha. As dinâmicas de melhoria contínua da intervenção, através do aprimoramento de comportamentos e processos, resultam também de uma observação e atenção às inquietações manifestadas pelas pessoas acompanhadas e do envolvimento destas na definição das melhorias mais relevantes.

Esta condição organizacional, aqui expressa pelo caso da CRESCER, mas também presente nas demais organizações, gera oportunidades de aprendizagem e de melhoria da eficácia da ação e retroalimenta a condução estratégica da organização na sua contribuição para o impacto social.

Busca de respostas inovadoras

A busca de inovação social é explicitada e verbalizada particularmente pela ACA como uma condição organizacional para garantir eficácia da intervenção. A concretização de respostas inovadoras é entendida, por um lado, como uma condição necessária para a oferta de soluções novas e diversificadas que despertam interesse e dão respostas significativas às necessidades diversas e prementes das pessoas em situação de vulnerabilidade. Por outro lado, as respostas inovadoras superam o nível da satisfação eficaz de necessidades e têm o potencial de provocar alterações a um nível superior - no contexto ou nas circunstâncias em que se

encontram as pessoas, nomeadamente, em termos de paradigmas e práticas de intervenção imperantes. Deste prisma, uma inquietação com a inovação é uma condição organizacional indispensável para despoletar processos de mudança sistémica e, em simultâneo, a oferta de respostas inovadoras pelas entidades do Terceiro Setor constitui um efeito da intervenção organizacional com potencial de gerar impacto social sistémico, como analisado por Simsa *et al.* (2014).

Questionamento dos paradigmas de intervenção

O questionamento dos paradigmas de intervenção é outra condição organizacional manifestada pelas organizações estudadas.

Esta condição está alinhada com um compromisso com o próprio propósito organizacional (NCVO, 2013). A partir da sua visão e intenção de mudança e com base no seu conhecimento sobre as necessidades sociais, as organizações atuam não só diretamente junto dos seus grupos-alvo, mas também sobre o tipo de pensamento e respostas da comunidade a essas necessidades. Assim, as organizações procuram gerar efeitos positivos nas pessoas abrangidas pela sua intervenção, mas também contribuir para alterar os modos de pensar e de agir sobre a situação de vulnerabilidade em que se encontram as pessoas, tanto através do tipo de respostas que implementam, como dos seus resultados e da demonstração prática da sua forma de intervir. As organizações estudadas têm em comum, portanto, uma aspiração de gerar uma atenção e reflexão sobre os paradigmas de intervenção nos seus âmbitos e setores de atuação, potenciando a transformação social.

Neste sentido, o pensamento e forma de estar particulares da ACA e da CRESCER são de questionamento aberto e incisivo sobre as abordagens aos seus grupos-alvo e modelos de intervenção mais tradicionais. Por isso, perante a exclusão das pessoas em situação de vulnerabilidade pelas respostas sociais existentes, estas organizações investem no desenvolvimento de respostas alternativas pioneiras, que levantam desafios à sua operacionalização e implicam riscos para a organização a vários níveis, mas também abrem novas possibilidades de análise sobre os problemas e de experimentação de novas formas de proceder.

Flexibilidade para introduzir mudanças na intervenção

A flexibilidade na introdução de melhorias na intervenção é outra das condições organizacionais manifestadas pelas organizações para a aplicação de um enfoque no impacto social. Esta condição reflete uma capacidade de compreensão de todo o espectro da mudança produzida, quer de forma intencional ou colateral, pela organização ou por outros atores, bem como de aprendizagem com a ação e do seu eventual ajustamento, por forma a incrementar o impacto, tal como recomendado para uma prática organizacional focada no impacto (NCVO, 2013) e em linha com a abordagem mais adaptativa e de aprendizagem advogada por Chang (2018) para acomodar as necessidades complexas, as incertezas e os objetivos destas organizações (Dichter *et al.*, 2016).

As adaptações realizadas pelas organizações dão-se a vários níveis das práticas de intervenção no âmbito dos projetos e dos serviços prestados, mas também dos sistemas e instrumentos de apoio à gestão da mudança. Esta flexibilidade é exemplificada pela CRESCER com os ajustes feitos ao longo dos anos no tipo de material distribuído às pessoas consumidoras de substâncias psicoativas e nas práticas de higiene e assistência a este grupo-alvo, ou ilustrada pela ACA na implementação progressiva de ajustes no funcionamento e gestão dos “Quiosques da Saúde” para responder mais eficazmente à comunidade. As mudanças em cada iniciativa ocorrem com uma regularidade variável e com relativa rapidez, em função das necessidades que emergem da relação com os grupos-alvo e do aprofundamento da experiência.

Uma cultura de humanização

A cultura organizacional é uma condição para a geração de impacto apontada por Schneider (2009) e reforçada por Onyx (2014) no seu modelo de impacto social. Nas organizações estudadas, a cultura de humanização que as caracteriza emerge como outra condição organizacional crítica para um enfoque na transformação social. Este traço distintivo da cultura organizacional manifesta-se não só nas atitudes e comportamentos entre pares e com os mais diversos atores externos, mas especialmente na atitude e relação que estabelecem com as pessoas em situação de vulnerabilidade nos diferentes espaços onde atuam.

As manifestações de uma cultura organizacional de humanização caracterizam-se pela compreensão, empatia, solidariedade, sensibilidade, informalidade, paciência e disponibilidade incondicional para escutar e responder às necessidades e anseios das pessoas que precisam de apoio, e assentam na crença no poder transformador da abordagem de intervenção e num ideal de sociedade onde estes valores sejam vividos. Por exemplo, na ACA, acreditam no poder de transformação da “conversa amiga” e da escuta atenta sobre as pessoas que contactam e nos seus efeitos sobre as práticas de outros atores ou, na CRESCER, ambicionam influenciar também o paradigma de intervenção junto dos seus públicos-alvo e, na ONV, há uma forte consciência do efeito da relação transformadora que os Doutores Palhaços estabelecem, nomeadamente no ambiente hospitalar, também sobre os profissionais de saúde.

No quadro desta cultura de humanização, está patente na perspetiva das organizações uma interiorização e valorização da diversidade e complexidade do ser humano e dos processos de mudança, o que reforça nos seus integrantes o comprometimento com a intervenção e com a sua continuidade e constância a longo prazo, encarando os aparentes fracassos e retrocessos como etapas naturais de um processo contínuo de aprendizagem e de transformação social mais amplo, multidimensional e dependente de um conjunto complexo de relações e práticas, como definido por Onyx (2014).

Competências e conhecimento (capital humano)

As competências e o conhecimento detido pelas pessoas das organizações, ou seja, o capital humano, são outro fator apontado como determinante para um enfoque no impacto social, o que está em linha com as proposições do modelo de impacto social de Onyx (2014), que destaca a importância do desenvolvimento pelos membros das organizações de habilidades pessoais e conhecimento como consequência das práticas organizacionais.

Os profissionais das organizações são selecionados não só pela sua formação técnica especializada, mas também, especialmente, pelo seu perfil humano e competências transversais, sendo requerida abertura, flexibilidade, espírito crítico e criatividade na procura das melhores respostas às pessoas visadas com o seu apoio em cada situação. Em particular, as pessoas que dirigem ou realizam a intervenção junto dos públicos-alvo, e com vista a uma

prestação mais relevante e sustentada, participam em ações regulares de formação, que as habilitam a intervir com mais competências e ferramentas perante novas realidades e contextos e contribuem para um reforço do enfoque da organização na mudança social.

Nas organizações, em particular nos casos da ACA e da CRESCER, há ainda uma constante inquietação e diálogo interno sobre a forma como os técnicos devem também contribuir para a transformação social através de uma ação de influência para a mudança de comportamentos de profissionais e entidades, nomeadamente as que prestam serviços aos seus públicos-alvo, através da atitude de cada profissional e da interação quotidiana no âmbito de redes mais amplas. Esta inquietação com o desenvolvimento de uma maior “consciência política” e de competências de influência junto de atores chave, incluindo os decisores políticos, pelos próprios técnicos, e não apenas pelos membros da Direção ou as pessoas com responsabilidades de coordenação, reflete a interiorização, em curso, de uma condição para o impacto social apontada por Onyx (2014): o impacto depende tanto da cultura organizacional (e, em particular, de uma cultura de humanização, como evidenciado por estas organizações) como da resposta dos profissionais e da sua interação com redes sociais e contribuição para a comunidade.

A interiorização sobre a importância deste papel enquanto agentes de mudança social e política é apontada como um desafio em fase de superação e um processo de evolução que decorre ainda nestas organizações e que depende fortemente das competências individuais, do tempo de experiência e da trajetória de cada um dentro da organização. O desenvolvimento de tais competências, bem como o desenvolvimento de redes mais abrangentes, inclusive para além da organização (capital social *bridging*), como salientado por Onyx (2014), são condições determinantes para uma focalização no impacto social, bem como para potenciar a geração de impacto social sistémico (Ebrahim & Rangan, 2014).

Relação com a comunidade e colaboração interinstitucional

O estabelecimento de relações com a comunidade e de colaboração interinstitucional é outra condição organizacional assinalada pelos atores organizacionais como favorecendo um enfoque no impacto social e a geração de impacto social. As organizações reconhecem que o nível e sustentabilidade das mudanças geradas pela organização dependem em parte de um

conjunto complexo de relações e da sua integração na comunidade, tal como destacado por Onyx (2014) no seu modelo de impacto social, e das sinergias resultantes das interdependências entre as organizações e grupos do sistema social. Não obstante o dinamismo, imprevisibilidade e complexidade das relações entre organizações e grupos da comunidade e da dificuldades de definir os limites do sistema de atores (Collis *et al.*, 2003), as organizações interagem com distintos grupos e plataformas de colaboração da comunidade e estabelecem relações de parceria com entidades da comunidade. Este compromisso de colaboração com a comunidade mais alargada gera múltiplos benefícios para as organizações, nomeadamente, abrindo canais diretos de comunicação e articulação, gerando aprendizagens e conhecimento – nomeadamente sobre como a ação afeta e é afetada por outros (NCVO, 2013), contribuindo concretamente para sustentar a continuidade da sua ação e reforçando na organização uma perspetiva de mudança a longo prazo, a qual resulta da ação persistente e prolongada da organização e de uma ação concertada no âmbito do sistema complexo de atores sociais em que se inserem.

Tal como preconizado por Onyx (2014), como consequência do reconhecimento obtido graças aos resultados gerados, mas também à constância da intervenção e da relação de abertura e proximidade construída ao longo dos anos, as organizações beneficiam da existência de relações de proximidade e da confiança de outros atores da comunidade. A criação destas conexões na comunidade, que corresponde à existência de capital social *bonding* (Mel Edwards & Onyx, 2007), constitui uma condição prévia necessária para a geração de efeitos amplos para além dos limites organizacionais, como proposto também por Onyx (2014) no seu modelo conceptual.

No quotidiano, este fator repercute-se em diversas vantagens para a operacionalização, tais como uma maior eficiência na gestão, especialmente graças a uma maior agilidade e simplificação de processos, nomeadamente administrativos, rapidez e eficácia na comunicação, bem como mais e melhor retroalimentação para a melhoria contínua e facilidade de resolução conjunta de problemas, para além de apoiar a própria continuidade da intervenção. Estes efeitos de retroalimentação da comunidade sobre a organização ilustram a sétima proposição da teoria de impacto de Onyx (2014): o nível de inserção de

uma organização na comunidade determinará o aprofundamento do impacto social, repercutindo-se também na organização ao reforçar o seu impacto de forma iterativa (Schulenkorf *et al.*, 2011).

A relação com a comunidade e colaboração institucional favorecem ainda nos integrantes destas organizações um sentido de comunidade - também apontado por Onyx (2014), especificamente, como uma condição para a geração de impacto, o que ilumina a existência de um desenvolvimento interdependente de capital social e humano, tal como apontado por Schuller (2007), que decorre das práticas centradas no impacto destas organizações.

Comunicação com a comunidade

O estabelecimento de uma comunicação e relação com a comunidade é reconhecido pelas organizações como uma condição organizacional importante para potenciar a mudança mais ampla que desejam ver na sociedade.

Para tal, são determinantes os esforços de comunicação sobre a filosofia de abordagem e os resultados alcançados, a sensibilização para os desafios que enfrentam os grupos-alvo, bem como o posicionamento no espaço público de modelos alternativos de intervenção social. Ainda assim, no domínio da comunicação com o público em geral, por contraste com a longa experiência e investimento em comunicação realizado pela ONV, as demais organizações enfrentam desafios acrescidos na alocação dos recursos humanos e financeiros necessários a esta ação. Para potenciar esta dimensão da sua ação e contrabalançar estes constrangimentos, as organizações estabelecem formas de apoio não financeiro de profissionais ou de outras entidades que reforcem as competências e recursos internos. Estes desafios são assim transformados em oportunidades de abertura à sociedade, de diálogo e complementaridade com outras entidades, iniciativas e setores e de integração da ação voluntária no trabalho da organização, reforçando as possibilidades de expansão das repercussões positivas da intervenção.

8.1.4. Aplicação da avaliação de impacto social

Cabe agora analisar o papel particular da aplicação de práticas de monitorização e avaliação de impacto para uma gestão com foco no impacto e em função do desenvolvimento de uma orientação para o impacto. São destacados os principais desafios e obstáculos a uma adoção sistemática e integral de uma prática de avaliação e gestão de impacto.

Nível de aplicação de práticas de avaliação de impacto social

Está ainda em fase de desenvolvimento nestas organizações uma prática organizacional mais sistemática de avaliação de impacto - nos termos amplos considerados para esta investigação e empregues por Ormistrom (2019) na sua definição de avaliação de impacto como uma prática interdisciplinar, bem como a definição de métodos, instrumentos e processos, apesar de duas das organizações estudadas já terem implementado pontualmente processos mais estruturados de avaliação. Com efeito, a ACA e a ONV realizaram uma avaliação de resultados e impacto, enquanto apreciação da situação atual (Vanclay, 2002), de um projeto e de um programa, respetivamente: a avaliação de impacto social do projeto "Quiosque da Saúde" da ACA, com base na metodologia *SROI*, e a avaliação do programa de visitas dos Doutores Palhaços da ONV através da investigação académica realizada no âmbito do projeto "Rir é o Melhor Remédio?". As experiências já realizadas por estas organizações, de acordo com os próprios atores organizacionais, geraram importantes aprendizagens sobre os processos e métodos aplicados, além de terem contribuído especialmente para aprofundar a perceção interna sobre os efeitos gerados e credibilizar externamente as organizações, nomeadamente, junto dos doadores. A perceção dos atores sobre a importância destas práticas e experiências está assim em sintonia com os objetivos da avaliação de resultados e impacto enfatizados por diversos estudos considerados para esta investigação, nomeadamente, a responsabilidade e transparência, particularmente no contexto das relações de financiamento (Grimes, 2010; Sillanpää, 2013), o aumento do impacto gerado (Campbell *et al.*, 2012; Ebrahim & Rangan, 2014; Liket *et al.*, 2014; J. Nicholls *et al.*, 2009), mas também o desenvolvimento das atividades das organizações (C. Lee & Nowell, 2015; Liket *et al.*, 2014; Willems *et al.*, 2014), em particular, como verificado nos casos estudados, ao

nível da definição estratégica, da aprendizagem, do desenvolvimento dos recursos humanos e das relações externas.

Os processos pontuais experienciados pelas organizações anteriormente destacados de avaliação de resultados e impacto, mas também a monitorização contínua e avaliação periódica de resultados em todos os casos, oferecem às organizações indicações sobre os efeitos gerados pela intervenção, bem como sobre a evolução desses efeitos e os desafios que se levantam à intervenção. A análise destas mudanças retroalimenta a definição da mudança desejada e apoia o aperfeiçoamento da intervenção e a tomada de decisão sobre a continuidade, correção ou adaptação da intervenção, o que reforça o interesse das organizações no aprofundamento do seu estudo no âmbito de futuras iniciativas de avaliação de impacto. Este interesse e motivação das organizações para uma adoção de práticas de avaliação de impacto mais sistemática e integral são, no entanto, contrariados por restrições diversas, especialmente decorrentes da escassez de competências em pesquisa, de desafios de operacionalização e de falta de recursos financeiros, tal como apontado por Ebrahim & Rangan (2014, 2014b) e está em linha com as limitações enfrentadas por múltiplas organizações e doadores analisados por estes autores em diferentes continentes. Não obstante as dificuldades, as organizações evidenciam, por um lado, a ideia de que, apesar do seu estágio face a estas práticas e do carácter “imperfeito” das métricas de impacto aplicadas e dos relatos produzidos, as vantagens da sua adoção, ao criar um diálogo interno produtivo e construtivo que molda o pensamento e a ação sobre a qual reportam, superam a importância de assegurar métricas e relatos mais completos, tal como analisado por André *et al.* (2018), Busco & Quattrone (2015), Carlsson-Wall *et al.* (2016) e Chenhall *et al.* (2013) sobre o poder conciliatório, constituinte e performativo da avaliação. Por outro lado, pesa também na balança de decisões, para a priorização e investimento numa prática mais sistemática e robusta, um entendimento implícito nas perspetivas dos atores sobre a impossibilidade de estas práticas, não obstante os seus benefícios e mesmo em condições ideais, garantirem *per se* uma melhoria na geração e gestão dos resultados e impactos da organização, tal como argumentado por Ebrahim & Rangan (2014).

Propósitos da avaliação

A motivação inicial para a implementação de uma monitorização contínua e avaliação de resultados ao nível dos projetos, nomeadamente patente nos casos da ACA e da CRESCER, resulta, primordialmente, das obrigações impostas pelos financiadores, aos quais são apresentados relatórios mensais, semestrais e anuais relativos a cada projeto. O propósito primordial nestes casos foi a resposta às dinâmicas de prestação de contas aplicadas pelos financiadores, que neste setor têm aumentado as demandas por provas de eficiência e eficácia (Greiling, 2008; Meyer & Simsa, 2013; Woerrlein & Scheck, 2016) e aplicado práticas tendencialmente padronizadas para apoiar a comprovação e responsabilização (Molecke & Pinkse, 2017; Solórzano-García *et al.*, 2019), contribuindo em certa medida para o isomorfismo organizacional coercitivo (DiMaggio & Powell, 1983).

No caso da ONV, a avaliação realizada no âmbito do projeto “Rir é o Melhor Remédio?”, ao clarificar os efeitos da intervenção nos hospitais, teve também como um dos seus principais propósitos a demonstração de resultados junto dos doadores e a credibilização pública do trabalho realizado.

Em todos os casos, a monitorização contínua e a avaliação periódica de resultados realizadas têm ainda como finalidade importante para as organizações a recolha de informação que favoreça a obtenção de uma perspetiva global sobre os progressos e resultados alcançados em direção aos seus objetivos, que supere o registo de dados e análise parcelares que realizam habitualmente por projeto ou área. Estes propósitos evidenciados pelos atores organizacionais correspondem a dois dos objetivos destacados pelos estudos de Wry & Haugh (2018) neste setor: a orientação das organizações para melhorar as suas ações e a avaliação dos resultados e impacto.

Protagonistas principais da definição, implementação, monitorização e avaliação do impacto desejado

Os principais protagonistas e responsáveis pelo desenvolvimento e adoção de uma prática de monitorização, avaliação e gestão de resultados e impacto nas organizações são, por regra, as pessoas com responsabilidades de coordenação e as pessoas que integram a Direção,

especialmente os coordenadores gerais ou diretores executivos. Especialmente as tarefas de definição de indicadores e desenvolvimento de instrumentos, de análise e de relato sobre os resultados são lideradas por coordenadores e apoiadas por toda a equipa. A recolha e processamento de dados é uma tarefa partilhada entre integrantes das equipas, sendo a consolidação assumida pelas pessoas com responsabilidades de coordenação de projetos ou de áreas e pela coordenação ou direção geral.

Abordagens e métodos

Por um lado, as experiências concretas anteriormente mencionadas, já realizadas pela ACA e pela ONV, adotaram uma abordagem acorde com as definições de Nguyen *et al.* (2015), que entendem a avaliação de impacto, especificamente, como o processo de análise e demonstração dos benefícios criados para os grupos-alvo e comunidade por meio de evidências de resultados e impactos sociais, levando em conta, especialmente, as pessoas beneficiadas, o seu comportamento e a sua perceção em relação à gestão das iniciativas e uso de recursos, bem como às capacidades dos atores organizacionais (Moura, 2008; C. Roche, 2000). Apesar de estes atores referirem o interesse de uma análise das mudanças sociais mais duradouras que geram a longo prazo, não só sobre os beneficiários diretos ou indiretos, mas também sobre a sociedade em geral, como defendido por Clark *et al.* (2004), reconhecem igualmente as dificuldades da sua operacionalização, em conformidade com o quadro de restrições internas analisadas anteriormente. As experiências de avaliação já realizadas, em particular a iniciativa exploratória de avaliação do projeto "Quiosque da Saúde" da ACA com base na metodologia de custo-benefício *SROI* (como descrita nos trabalhos de Simsa *et al.* (2014) e de Costa & Pesci (2016)), permitiram um exercício de demonstração de capacidade de desempenho organizacional na área social e financeira (no caso da avaliação *SROI*), concretizando, em parte, a ideia de uma “demonstração de valor combinado”, tal como proposta por Emerson (2003) no âmbito das práticas de balanço social.

Por outro lado, a abordagem, os métodos e os instrumentos empregues por todos os casos na monitorização contínua e avaliação regular são, em geral, adaptados e proporcionais à escala, ao âmbito de atuação, às condições, recursos disponíveis e às necessidades específicas da intervenção, como recomendado por prescrições para este setor (NCVO,

2013). É aplicada uma combinação de métodos quantitativos e qualitativos de recolha de dados, com recurso a instrumentos de registo customizados pelas organizações, parcial ou totalmente informatizados e de acesso remoto, tal como os desenvolvidos pela ACA. Não obstante o quadro de restrições em que atuam as organizações e o seu nível ainda em desenvolvimento, as práticas regulares de avaliação das organizações, aplicam elementos de uma relativa bricolagem, produzindo relatos sobre os seus efeitos assentes nos dados e interpretações disponíveis, o que é apontado nos estudos de Molecke & Pinkse (2017) como uma oportunidade de expansão e flexibilização do que é entendido e aceite no âmbito das práticas de avaliação de resultados e impactos. Não obstante esta experiência e perspetivas implícitas nos atores organizacionais em termos de monitorização contínua e avaliação regular, verifica-se um panorama mais condicionado no caso da prática de prestação de contas aos financiadores. Como enfatizado, nomeadamente, pela experiência da CRECER, os financiadores valorizam mais uma avaliação quantitativa em detrimento de uma avaliação qualitativa, apesar de os financiadores privados se mostrarem mais abertos a uma avaliação qualitativa, não obstante exercerem maior pressão para uma demonstração do retorno do seu investimento.

Recolha e processamento de dados

Relativamente à recolha e processamento de dados, as organizações registam e gerem dados diversos sobre a atividade realizada e sobre os seus resultados diretos e indiretos, incluindo, no caso da ACA e da CRECER, informações sobre as pessoas acompanhadas. Neste caso, são aplicados especiais cuidados para garantir a confidencialidade dos dados, definindo responsabilidades, meios e critérios de acesso, tratamento e partilha com outros profissionais e entidades. Os beneficiários diretos das organizações são também inquiridos regularmente sobre a sua satisfação com os serviços prestados, nomeadamente pela aplicação de questionários.

Apesar de serem registados e processados dados continuamente ao longo da intervenção e de ser feito um relato regular, as organizações enfrentam desafios no desenvolvimento de instrumentos de registo e processamento de dados mais robustos e boas práticas que apoiem uma leitura mais ágil e estratégica dos dados, e que favoreçam a

aprendizagem e a tomada de decisão para a adaptação, expansão ou renovação dos projetos. Estes desafios fazem eco das restrições sublinhadas previamente e analisadas pelos autores considerados, tais como Ebrahim & Rangan (2014b), que defendem o desenvolvimento de capacidades nas organizações para a implementação de análises mais amplas e de longo-prazo.

Análise de resultados

As dinâmicas de análise de resultados e reflexão estabelecem-se sobretudo em torno da construção de relatórios e das reuniões regulares de coordenação. A análise dos dados recolhidos em permanência é fundamental para uma prestação de contas consistente, nomeadamente, para os financiadores, e dá indicações úteis, não só para apoiar a gestão e melhoria contínua da intervenção, mas, especialmente, para a gestão estratégica de médio e longo prazo, nomeadamente, para a expansão ou adaptação dos projetos. No caso de projetos implementados em colaboração ou no âmbito de estruturas locais de articulação interinstitucional, a análise é partilhada durante reuniões regulares e aí é realizada a tomada de decisão sobre eventuais correções à intervenção que decorre da análise e reflexão.

As estruturas de colaboração e os financiadores públicos tendem a marcar o tipo de indicadores e o tipo de análise plasmada nos relatórios de prestação de contas, sendo requerida, em regra, como base, uma análise quantitativa. Esta abordagem é habitualmente superada pelas próprias organizações, que reconhecem a importância de investir numa melhoria da análise de dados qualitativa, não só para sensibilizar os financiadores para intervenções futuras, mas também para apoiar a aprendizagem e a melhoria contínua. Este entendimento está em sintonia com a importância atribuída pelos autores considerados para esta investigação, como Ebrahim & Rangan (2014b), às abordagens qualitativas, os quais advogam pela aplicação de análises qualitativas e de longo prazo para uma melhor compreensão do impacto social mais amplo de uma organização, o que também incluiria uma análise dos efeitos negativos potenciais, mitigando o risco de enviesamento sociológico (Portes, 1998) que paira sobre o estudo das entidades do Terceiro Setor.

Atribuição do impacto

No que concerne a adoção das práticas de avaliação, as organizações referem-se a um dos problemas complexos que se levantam à operacionalização da avaliação de impacto em geral, como apontado por Maier *et al.* (2015): a atribuição do impacto social diretamente às atividades realizadas por uma organização.

As organizações entendem a dificuldade em balizar a contribuição da organização para a mudança observada nas pessoas visadas pela intervenção, nomeadamente, porque os públicos-alvo estão sob influência de múltiplos agentes sociais e a relação atravessa períodos de descontinuidade, para além da possibilidade de se sucederem, consecutivamente, mudanças positivas, mas também retrocessos, ou de as mudanças serem, aparentemente, pequenas conquistas incrementais, dificultando a delimitação e comprovação da concretização de uma mudança desejada.

Apesar da dificuldade em delimitar onde termina o impacto gerado pela organização e de conhecer a sua atribuição no conjunto de atores que contribuem para a mudança, as organizações creem que as relações que estabelecem contribuem efetivamente para transformar a vida das pessoas, não obstante as dificuldades de comprovação. Também por este motivo, as organizações assumem-se como agentes facilitadores da mudança operada, mas não os seus responsáveis únicos.

Aprendizagem organizacional e revisão

As vivências e reflexões dos profissionais sobre os efeitos das atividades são captadas continuamente por diferentes relatos internos, registos de controlo e relatórios de projeto, que são articuladas por pessoas com responsabilidades de coordenação e no âmbito de espaços de coordenação. Estas são etapas privilegiadas não só para a aferição de progressos, e eventuais fracassos ou dificuldades, mas também de integração de aprendizagens (apesar de os atores organizacionais reconhecerem a necessidade de aprofundar e aumentar o tempo dedicado a uma análise global de resultados e aprendizagens). As aprendizagens individuais ou de equipa são então consideradas, tanto para a tomada de decisão e implementação de ações para a melhoria contínua das práticas, como para a definição participativa e atualização

de orientações internas e a formulação de propostas de mudança de natureza mais estratégica junto das instâncias de decisão da organização. Estes momentos de revisão e aprendizagem correspondem a uma das etapas do ciclo de gestão de impacto (NCVO, 2013; Social Impact Navigator; Woerrlein & Scheck, 2016), em que os processos de aprendizagem são considerados um requisito chave na análise e gestão do impacto, a que se sucede uma nova etapa de reafirmação das intenções específicas para potenciar o impacto, que guiam um novo ciclo. A socialização e discussão de uma análise integrada e balanço de resultados mais gerais alcançados por toda a organização, bem como uma reflexão sobre o impacto social e uma construção de pensamento sobre a mudança desejada e gerada, ocorrem sobretudo nos espaços de avaliação periódica e planeamento de novos ciclos anuais.

Assim, apesar das diferenças específicas entre os casos estudados, e de os atores organizacionais não deixarem de expressar reservas quanto à centralidade das práticas de avaliação de resultados e de impactos no âmbito da gestão do impacto, e não obstante as restrições internas verificadas e as dificuldades da sua operacionalização, as organizações evidenciam uma adoção progressiva das práticas de avaliação no quadro das suas atividades regulares, procurando capitalizar esta tendência para potenciar a reflexão e aprendizagem organizacional que tais práticas podem proporcionar, como defendido por Sanders (2003) e Ebrahim (2003).

8.1.5. Natureza do impacto social gerado

As organizações referem-se ao impacto social como a geração de mudanças sociais positivas (Santos, 2012; Stephan *et al.*, 2016), distinguindo entre efeitos a diferentes níveis - nos indivíduos, organização, comunidade e sociedade -, e domínios - na saúde, educação, economia, ambiente -, que são, como apontado por Izzo (2013), de difícil comparação, o que, como exposto no Capítulo 3, não é um objetivo deste estudo. Os atores organizacionais também se referem a mudanças em diferentes categorias para caracterizar o impacto gerado, como proposto por Vanclay (2002), tais como o bem-estar, modos de vida, os direitos e as aspirações das pessoas em relação ao futuro, bem como a cultura e a comunidade.

As mudanças geradas pelas organizações, tal como foram destacadas pelos atores organizacionais, que aqui se cruzam e analisam de modo transversal, evidenciam como as condições e práticas com um enfoque em impacto ilustradas nas subsecções anteriores, contribuem para a produção de benefícios a diferentes níveis. Estes benefícios resultam em grande medida do desenvolvimento de relações sociais e correspondem ao cumprimento da missão organizacional e, mais especialmente, ao pleno desenvolvimento da comunidade, como evidenciado pelo modelo de impacto social de Onyx (2014), indo além de uma contribuição para a melhoria das condições de vida, como enfatizado ainda por Simsa *et al.* (2014) na sua proposição de um modelo de impacto que poderia ser capaz de capturar a complexidade do impacto que ocorre de forma iterativa a vários níveis das entidades do Terceiro Setor.

Adesão e bem-estar

Os primeiros resultados significativos nas cadeias de efeitos gerados pela relação estabelecida pelas organizações com cada pessoa são expressos pelos atores como fazendo-se sentir na própria adesão das pessoas à intervenção e no bem-estar gerado pelo encontro inicial, pela construção de uma relação e pela decisão interior da pessoa em dar um “novo passo” na sua trajetória pessoal. Estes resultados correspondem aos primeiros elos da cadeia de valor de impactos (Clark *et al.*, 2004; Ebrahim & Rangan, 2014; Wry & Haugh, 2018), que são obtidos como consequência das atividades organizacionais. Os efeitos positivos gerados prolongam-se e expandem-se na própria pessoa beneficiária e em outras pessoas e grupos para além do momento e do espaço da intervenção. Assim, o impacto manifesta-se ao longo do tempo, como salientado por Hadad & Găucă (2014), alcançando também outras pessoas que, mesmo não sendo incluídas intencionalmente no grupo-alvo, beneficiam indiretamente do impacto, fenómeno a que os mesmos autores se referem como as repercussões ou externalidades do impacto social. Tal é o caso dos efeitos sobre as pessoas que contactam com as crianças hospitalizadas visadas pelo programa de visitas da ONV, mesmo para além das alas hospitalares, ou das pessoas que estão em inter-relação com as pessoas em situação de vulnerabilidade abrangidas pelos projetos da ACA ou da CRESCER.

Melhoria das condições de vida e mudança no *status quo*

Outros impactos gerados pela atuação das organizações traduzem-se, em particular nos casos da ACA e da CRESCER, em mudanças concretas na situação em que se encontram as pessoas vulneráveis que apoiam no seu percurso, tal como o usufruto de serviços da comunidade, a reconstrução de projetos de vida, o empoderamento e a integração social. Estas melhorias significativas no bem-estar das pessoas e no ambiente humano, como consequência das ações das organizações, condizem com a aceção de impacto empregue pelos autores considerados para esta investigação, como Ebrahim & Rangan (2014), Serje (2017) e Vanclay *et al.* (2015).

Ao intervir diretamente sobre o *status quo* das pessoas e exercer influência junto do conjunto de entidades que servem a mesma população-alvo, as organizações desencadeiam uma série de outras mudanças, não só na trajetória das pessoas afetadas, mas também no sistema de atores que apoiam esta população. Também de acordo com a definição de Hadad & Găucă (2014), que entendem o impacto social como “mudanças positivas no *status quo* das pessoas”, as variações nos beneficiários destas organizações e no seu ecossistema, resultam da abordagem das organizações a problemas sociais específicos, embora complexos, como a desigualdade, a exclusão social e a pobreza (Brest & Harvey, 2018; Crutchfield & Grant, 2012; Freireich & Fulton, 2009).

A vivência e aquisição de valores sociais e de cidadania

A ação das organizações estudadas produz mudanças significativas e duradouras, tal como enfatizado pelos atores organizacionais, em termos de vivência e aquisição de valores e de cidadania, tanto nos beneficiários diretos, como nos próprios integrantes da organização.

A mudança operada nas pessoas beneficiárias diretas, como reportado no caso da ACA e da CRESCER, vai além dos resultados mais diretos e tangíveis, incluindo o reforço de valores sociais e do exercício de cidadania. Entre os efeitos indiretos percebidos pelos atores organizacionais nas pessoas apoiadas está a vivência e interiorização de valores como a igualdade e a justiça social, o que desempenha um papel decisivo na integração social, desenvolvendo-se um sentido de pertença e de cidadania.

No caso da ONV, em particular, evidencia-se como a intervenção também gera efeitos a este nível tanto nos artistas como nas pessoas que trabalham nos “bastidores”. A abordagem aplicada pelo Doutor Palhaço nos hospitais - criando uma relação com a criança hospitalizada de atenção, personalizada e próxima, de flexibilidade e adaptação, gera reflexões e aprendizagens que os profissionais da ONV traduzem em mudanças de atitudes e comportamento na esfera pessoal e na vida em sociedade, para além da sua participação na organização. Tal como enfatizado por Onyx (2014) nas proposições do seu modelo de impacto social, o desenvolvimento pelos integrantes das organizações de valores sociais e de cidadania constitui não só uma mudança significativa nos indivíduos resultante das práticas organizacionais, como também uma condição e causa de efeitos mais amplos que irradiam também para a comunidade.

Humanização dos espaços

A humanização dos espaços onde decorre a intervenção é outra das mudanças destacadas pelas organizações, que deriva de uma cultura de humanização, como analisado anteriormente.

Contrastando regularmente com o ambiente em espaços públicos marcado pela rigidez e formalidade, a atitude empática e solidária dos profissionais, a abordagem à intervenção e a relação de proximidade estabelecida ao longo do tempo com as pessoas, suscitam em pessoas externas à organização a adoção de uma perspetiva mais aberta e compreensiva em relação às situações vividas pelas pessoas em situação de vulnerabilidade e o surgimento de ambientes de maior compaixão e solidariedade.

Assim, os valores sociais e comportamento que caracterizam a cultura de humanização destas organizações geram efeitos mais amplos que se expandem para além dos limites da organização, como também realçado pelas proposições do modelo de impacto social de Onyx (2014).

Boas práticas e modelos para o setor

Outro tipo de mudança social mais ampla que é gerada pelas organizações reside em alterações na abordagem e atuação de outros profissionais e entidades que atendem os seus

grupos-alvo, bem como a aceitação e valorização das organizações como atores chave no setor onde atuam. A mudança no sistema de atores ocorre, primordialmente, ao nível de comportamentos e atitudes, práticas e modelos de abordagem e como consequência de um reconhecimento e valorização das práticas das organizações e da sua ação de sensibilização e de influência no espaço público.

Este impacto, que se produz e acumula ao longo do tempo para além dos limites da organização e da esfera de interação com os grupos-alvo principais, corresponde a mudanças habitualmente visíveis a longo prazo que derivam das atividades (*inputs*), resultados diretos (*outputs*) e resultados indiretos (*outcomes*) da intervenção das organizações, de acordo com as definições e prescrições práticas emanadas do Inspiring Impact (ACEVO, 2013). Como evidenciado pelos atores organizacionais, a ação redundava em resultados (expressos pelo nível de adesão a serviços, pela participação em iniciativas, ou patentes em mudanças na situação das pessoas beneficiárias, por exemplo) e acumula-se através de mudanças mais amplas e duradouras, embora, eventualmente, menos perceptíveis, nos agentes e estruturas sociais, ou seja, ao nível comunitário ou societal (Ebrahim & Rangan, 2014). A perspectiva enfatizada pela descrição realizada pelos atores organizacionais reforça a ideia de impacto como efeito que pode ser atribuído à ação concreta de uma organização (Simsa *et al.*, 2014; Solórzano-García *et al.*, 2019), apesar de os atores organizacionais expressarem, ao mesmo tempo, uma compreensão sobre a dificuldade da atribuição de efeitos a iniciativas concretas no âmbito do sistema de atores sociais em que estão imersos, como analisado anteriormente, em que outros atores podem visar um impacto social similar, e de entenderem que também geram impacto de forma não intencional na comunidade alargada e para além dos seus resultados programáticos específicos, ou seja, que geram “impactos sociais sistémicos” (Edwards *et al.*, 2015).

Reputação positiva e colaboração

Outro dos efeitos percecionados pelas organizações é a reputação positiva alcançada graças à abordagem à intervenção adotada, contribuindo assim para o seu capital simbólico, como definido por Bourdieu (1986).

Em parte, em função da reputação que a organização desenvolve ao longo do tempo na comunidade, como destacado por Onyx (2014) na quinta proposição do seu modelo de impacto social, as práticas das organizações geram, como consequência direta, outros efeitos na comunidade, que também são favoráveis à própria continuidade e aprofundamento da ação, especialmente expressos na aceitação geral e adesão às iniciativas pelas pessoas abrangidas, no interesse pela abordagem da parte de outros profissionais ou entidades que também atendem a população-alvo, na valorização e afirmação pública das perspetivas, propostas e posições assumidas pelos seus integrantes, no aumento de oportunidades de colaboração interinstitucional, assim como na maior visibilidade de atores e iniciativas no espaço mediático. Estes efeitos mais abrangentes do impacto social correspondem à associação conceptual que é estabelecida entre impacto social e a geração de capital social por Nowak *et al.* (1990), Schuller (2007), Onyx (2014) e Edwards *et al.* (2015), que também enfatizam o contributo do impacto social para a geração de capital, tanto social como cultural e humano, sendo que a ação dos “bridges” e “bonds” do capital social na integração das organizações na comunidade também contribui para o bem-estar individual e coletivo (Putnam, 2001; Leonard & Onyx, 2003; Edwards & Onyx, 2007; Schneider, 2009), constituindo uma condição determinante para a focalização e geração de impacto social sistémico, como analisado previamente.

Focamo-nos agora na análise de uma conceção de orientação organizacional para o impacto emergente destas organizações e a sua apropriação pelos atores organizacionais.

8.2. A orientação organizacional para a geração de impacto social

Nesta secção, examina-se a emergência de uma noção de orientação organizacional para o impacto nos casos estudados, bem como as origens e efeitos desta orientação organizacional, os agentes envolvidos e as mudanças que experimentaram. São também referidos os principais desafios e obstáculos ao desenvolvimento de uma orientação para o impacto social.

8.2.1. Emergência de uma noção de orientação organizacional para o impacto

As organizações estudadas manifestam uma percepção sobre o desenvolvimento na organização de um entendimento e apropriação de uma noção de orientação para o impacto social, a qual integra elementos de concepções de identidade organizacional, bem como de orientação estratégica e gestão do impacto, que apoiam a sua delimitação.

Uma visão e cultura que alinham comportamentos e guiam a ação

No âmbito da reflexão sobre a contribuição das organizações para o impacto social, os atores organizacionais manifestam a existência de um pensamento coletivo sobre o potencial que têm a visão e o propósito organizacional e a abordagem humanista à intervenção em gerar efetivamente uma transformação social. Este entendimento aglutina os seus integrantes e potencia a materialização da “intencionalidade coletiva” (Pettit, 2011) no quadro da sua intervenção.

Tal entendimento sobre a existência de uma relação causal entre, por um lado, a visão e intenção de mudança e o comportamento dos integrantes da organização e, por outro, a mudança social para a qual almejam contribuir, expressa-se no quotidiano pela adoção de um conjunto de crenças, normas de conduta e formas de intervenção, tanto através das atividades e da relação com as pessoas em situação de vulnerabilidade, como do diálogo com outras organizações, com entidades que prestam serviços complementares ou com entidades parceiras e financiadores.

Por exemplo, a perspetiva da ACA sobre a importância da conversa como primeiro instrumento de ajuda e de transformação social e sobre a importância da sua tradução na forma de pensar e agir dos seus profissionais, bem como nas respostas sociais da organização, alinha o pensamento e guia a ação, tanto ao nível do desenvolvimento e operacionalização das suas respostas e da influência sobre o sistema de atores, como da gestão estratégica. No mesmo sentido, no caso da CRESCER, a visão de transformação social, a abordagem de redução de riscos e minimização de danos e a intenção de intervir na sociedade, em particular através de uma relação de proximidade e respostas sociais inovadoras dirigidas a pessoas em situação de vulnerabilidade, convertem-se numa “filosofia” interiorizada que agrega e alinha

as pessoas que integram a organização. Assim mesmo, na perspectiva da ONV, a convicção no potencial transformador do encontro entre o Doutor Palhaço e a criança hospitalizada e na “transformação do ambiente” através da arte e da imagem do palhaço, alinham o pensamento e o comportamento e guiam as pessoas no seu quotidiano e na condução da estratégia organizacional de longo prazo.

Assim, a análise das percepções e experiências dos casos estudados permite identificar a emergência de uma conceção de orientação organizacional para o impacto social: uma visão e cultura organizacional, expressas pelo pensamento, intenção e princípios de abordagem à geração de impacto social, e que congregam e alinham os membros da organização e os guiam na ação de criação de valor para a sociedade.

Esta conceção permite o estabelecimento de um paralelismo com a interpretação de Narver & Slater (1990) de uma conceção de orientação estratégica como “uma cultura organizacional que cria e mantém valor superior para os clientes” e a definição de Duque-Zuluaga & Schneider (2008) de orientação para a sociedade como “a crença e cultura organizacional que criam e alinham comportamentos de prestação de serviços de valor para a sociedade”. Por um lado, a cultura organizacional destas organizações do Terceiro Setor com um enfoque no impacto social é um fator determinante, pelo menos em parte, como analisaremos nas terceira e quarta subsecções, de vários aspetos da orientação organizacional para o impacto social, e, por outro lado, os comportamentos e práticas orientados para o impacto são uma resposta procedente da própria cultura organizacional (Leisen *et al.*, 2002). De forma complementar, emergem das percepções dos atores organizacionais, como analisaremos na terceira subsecção, condições diversas de natureza geral, e mesmo mais específicas, tais como o papel da integração no contexto de intervenção e da infraestrutura física utilizada, nomeadamente, espaços de trabalho e ferramentas de comunicação, enquanto condições que também favorecem o desenvolvimento de uma orientação para o impacto.

É também inerente a esta maneira de conceber uma orientação para o impacto social a ideia de que, para estas organizações com um enfoque no impacto, as suas principais partes interessadas (ou “clientes”) são nucleares, mas a geração de valor para a sociedade almejada abrange não só uma resposta às necessidades e satisfação de todas as principais partes

interessadas a longo prazo (Padanyi & Gainer, 2004; Pinho *et al.*, 2014; Choi, 2014), mas especialmente a produção de efeitos mais amplos e sustentáveis que vão além do desempenho no cumprimento da missão organizacional e geram benefícios de longo prazo para a sociedade (Balabanis *et al.*, 1997; Carmen & José, 2008; Liao *et al.*, 2001; Macedo & Pinho, 2006). A sociedade é assim um elemento central da orientação para o impacto, à semelhança de uma concepção de orientação para a sociedade, tal como definida por Liao *et al.* (2001) e adaptada ao contexto das organizações do Terceiro Setor por Duque-Zuluaga & Schneider (2008).

Uma orientação em desenvolvimento

A percepção e experiência dos atores organizacionais revela como, apesar de estar presente uma compreensão generalizada sobre a visão e propósito da organização e sobre a importância da contribuição individual e de uma abordagem harmonizada para gerar impacto social, a existência de uma orientação coletiva em direção a uma mudança social sistêmica é, no entanto, ainda imperfeita e em desenvolvimento contínuo. O caso da CRESCER, em particular, ilustra como o crescimento e evolução da organização nos últimos anos, tanto através do aumento de projetos e profissionais, como da alteração de condições e práticas organizacionais, abriu espaço para novas vozes e um maior protagonismo de diversos atores internos e uma maior dinâmica de reflexão e análise, estimulando o acordo, formalização e apropriação de definições, o que acelera o alinhamento e mobilização dos integrantes em direção à mudança social.

O caso da ACA evidencia outro desafio para o desenvolvimento de uma orientação organizacional para o impacto social nestas organizações: o alinhamento de profissionais em torno de uma visão de impacto está em atualização dinâmica e contínua. Por um lado, a rotatividade de profissionais, que foi notória neste período, gera instabilidade, pela necessidade de desencadear regularmente processos de indução de novos profissionais, que renovem o alinhamento coletivo. Por outro lado, a especialização de alguns profissionais em projetos e âmbitos de atuação específicos pode gerar um conhecimento e vivência fragmentados da visão, propósito e abordagem global da organização, o que motiva um maior

esforço de aprofundamento de condições e práticas que acentuem a orientação organizacional, tal como se analisa adiante na terceira e quarta subsecções.

8.2.2. Efeitos e origens de uma orientação organizacional para o impacto

Alguns dos efeitos mais diretos para as organizações decorrentes do desenvolvimento de uma orientação para o impacto, que emergem da análise dos casos, residem numa maior apropriação pelos seus integrantes do propósito e abordagem comuns, no entendimento sobre normas partilhadas de comportamento e identificação organizacional (Mael & Ashforth, 1992), bem como no alinhamento, coesão interna, desempenho e eficácia organizacional.

A existência de uma perspetiva coletiva partilhada e uma convicção em relação ao propósito transformador e à proposta de criação de valor das organizações, gera uma maior apropriação dos objetivos da organização e entendimento de como estes se traduzem no comportamento individual, alinhando comportamentos e dirigindo a ação. O caso da ONV, em particular, evidencia como uma perspetiva comum sobre o potencial transformador da intervenção artística dos Doutores Palhaços e da “transformação do ambiente” através da arte e da imagem do palhaço, ou seja, da sua abordagem à intervenção em cada momento e construção de relações, tanto no interior, como para além das alas hospitalares, ajuda os artistas e as pessoas que trabalham nos “bastidores” a alinhar comportamentos e a dirigir a ação para uma maximização desses efeitos da organização. Estes são dois dos benefícios coincidentes com os contributos salientados por Narver & Slater (1990) da adoção de uma orientação estratégica, especialmente no sentido de gerar uma maior compreensão da realidade organizacional por parte dos indivíduos e de fornecer-lhes normas de comportamento, aspetos estes determinantes para um alinhamento entre identidade organizacional e ações, que também é destacado por Thornton (2004).

Tal como ilustrado igualmente pelo caso da ONV, o discernimento sobre o propósito e o potencial da intervenção congrega os seus integrantes, orientando-os no quotidiano e através das fases de crescimento da organização. Assim, denota-se ainda uma relação entre orientação para o impacto e desempenho e eficácia organizacional, tal como argumentado

pelos defensores da aplicação de conceitos de orientação estratégica nas organizações do Terceiro Setor (como Duque-Zuluaga & Schneider (2008) e Rey García *et al.* (2013)), que resulta, como tornado evidente pelos casos estudados, numa atenção mais eficiente e harmonizada às necessidades dos seus grupos-alvo e no desenvolvimento de respostas inovadoras (Glaveli & Geormas, 2018; Hersberger-Langloh, 2020; Vazquez *et al.*, 2002), numa atenção e apreço pelas partes interessadas (Chan & Chau, 1998), e numa reputação positiva (Padanyi & Gainer, 2004).

Relativamente à origem de uma orientação para o impacto, os casos estudados evidenciam como o desenvolvimento de uma orientação para o impacto nestas organizações surge, especialmente, da visão e propósito organizacional, bem como das dinâmicas de construção de identidade e de aprendizagem organizacional.

A centralidade da visão e propósito organizacional

A visão e indicações fundacionais sobre o propósito comum das organizações, especialmente expressas nas definições de visão, valores e missão, são reiteradas pelos atores organizacionais como a fonte central de onde procedem os códigos, princípios e convicções (a cultura) que geram alinhamento e orientam a direção das organizações no seu contributo para o impacto social. Como patente em todos os casos de estudo, a visão e os valores - correspondendo aos atributos característicos da organização, a sua identidade (Dutton & Penner, 1993; Whetten, 2006; Whetten & Mackey, 2002) -, bem como a missão - que especifica o seu propósito, atuando como uma ponte sociocognitiva entre identidade e ação (Crotts *et al.*, 2005) -, são apontados como uma fonte central de organização do pensamento e ação rumo à mudança social. Esta é uma perspetiva alinhada com o pressuposto teórico sobre a influência que as conceções da organização sobre os seus atributos centrais e distintivos exercem, moldando a ação organizacional (Glynn & Abzug, 2002).

Identidade, experiência e aprendizagem acumulada

Os atores organizacionais referem ainda como a orientação das organizações para o impacto emerge da identidade da organização e é também reanimada com a acumulação e cruzamento de experiências e aprendizagens.

Como exemplificado pelo caso da ACA, a visão e valores, a intenção de mudança social e a abordagem característica que está na génese da organização, e que são reafirmados e reforçados continuamente entre os profissionais perante novos desafios e na construção de novas respostas sociais inovadoras, são considerados insertos nas pessoas que integram a organização (pois estão no seu “ADN”). Assim, os elementos característicos para a organização que compõem a sua identidade, como definido por autores como Dutton & Penner (1993), Whetten (2006) e Whetten & Mackey (2002), influenciam as opções de atuação organizacional e mostram um certo grau de continuidade ao longo do tempo (Albert & Whetten, 1985; Gioia *et al.*, 2013). É assim também evidenciado o pressuposto teórico de que a identidade e a ação da organização estão estreitamente relacionados (Albert & Whetten, 1985; Gioia *et al.*, 2010). Este caso mostra ainda como, adicionalmente, os códigos e crenças partilhados, que se traduzem, nomeadamente, numa “forma de estar comum”, são reforçados sobretudo com a experiência e aprendizagem acumuladas pela organização, que são transmitidos de forma enfática, em particular, na etapa de integração dos profissionais. A orientação que se desenvolve com a experiência acumulada também se expande de forma iterativa com a integração de novos membros, como resultado da combinação entre experiências e aprendizagens profissionais prévias e a interpretação e vivência que ocorrem no decurso do exercício das novas funções.

8.3. Condições determinantes para o desenvolvimento de uma orientação para o impacto

Esta terceira secção apresenta as condições organizacionais, formais e informais, determinantes para o desenvolvimento de uma orientação para o impacto social evidenciadas pelos atores internos relativamente às categorias de meio envolvente contextual, aspirações organizacionais, governação e liderança, recursos humanos, recursos e infraestrutura física, desenho organizacional, coordenação interfuncional, processos e procedimentos e cultura organizacional. São apontados semelhanças e contrastes que apoiarão o desenho de padrões gerais de comportamento.

8.3.2. Aspirações organizacionais

Na categoria de aspirações organizacionais, estas organizações evidenciam como condições influenciadoras de uma orientação para o impacto social uma visão, valores e propósito partilhados e uma renovação periódica da visão e propósito.

Visão, valores e propósito partilhados

Uma visão, valores e propósito organizacional partilhados e mobilizadores são evidenciados pelos casos estudados como determinantes para uma harmonização do comportamento e alinhamento em direção ao impacto social.

As organizações estudadas evidenciam como os valores são uma característica crítica (Selznick, 1957, 2000) e as aspirações organizacionais, quando partilhadas internamente, captam o interesse e o comprometimento dos seus integrantes, desencadeiam uma coerência de comportamentos e organizam as pessoas em torno da visão de transformação social.

As pessoas que integram as organizações estudadas mostram uma identificação elevada com os valores e com a missão mais ampla da organização, confiam no potencial transformador da sua ação, comprometem-se e atuam quotidianamente impulsionados por uma visão de transformação social. Por exemplo, a crença na transformação que ocorre a vários níveis a partir do encontro entre os Doutores Palhaços da ONV e a criança hospitalizada é uma visão fortemente harmonizadora de comportamentos e mobilizadora das pessoas que integram a organização.

Nas organizações, a interiorização de uma visão de transformação social traduz-se, concretamente, no trabalho diário, tanto na atitude e comportamento - de cuidado com o outro, de atenção à forma e sentido da comunicação, de empenho dos profissionais que atuam em contacto mais direto com as pessoas beneficiárias, ou mesmo mais em áreas funcionais de apoio à intervenção, e na relação com outros atores internos e externos. Uma consciência da transformação positiva desejada pela organização e dos efeitos em cadeia que começam na atitude e na ação de cada indivíduo revela-se um fator determinante do comportamento de

cada um dos seus integrantes e de uma harmonização de comportamentos no interior do grupo.

Renovação periódica da visão, valores e propósito comum

A visão geral e enfoque na mudança social são apontados pelas organizações estudadas como estando presentes, de uma forma geral, nas pessoas da organização desde a sua entrada na organização, sendo acentuada pela ocorrência de episódios marcantes na história da organização ou de processos de desenvolvimento organizacional focados na revisão das aspirações organizacionais e de realinhamento em torno da missão. Como mostra o processo de fortalecimento institucional encetado pela ONV, as dinâmicas participativas de revisão e atualização das aspirações organizacionais têm um efeito revitalizador importante da orientação organizacional para o impacto. As organizações que capitalizam com êxito estes acontecimentos - integrando a participação da maioria dos membros, superando resistências e reforçando os valores da organização e a coesão interna -, tendem a acentuar nos seus integrantes a identificação com a identidade da organização (Dutton & Penner, 1993; Whetten, 2006; Whetten & Mackey, 2002) e o alinhamento geral em torno da abordagem da organização e a reforçar a convicção do grupo no poder transformador da sua ação, o qual guia as pessoas no seu quotidiano.

8.3.1.Meio envolvente contextual

Integração das organizações no contexto de intervenção

Uma localização das organizações, nomeadamente, da sua sede e instalações e equipamentos principais, próxima ou inserta nos territórios onde estão as suas partes interessadas principais e, especialmente, os seus beneficiários diretos, constitui um fator positivo de reforço da identidade das organizações, ou seja, dos aspetos fulcrais e diferenciadores para a organização (Dutton & Penner, 1993; Whetten, 2006; Whetten & Mackey, 2002), que favorece comportamentos de orientação para o impacto.

Esta é a circunstância vivenciada em particular pela ACA e pela CRESCER. No caso desta última organização, a sua presença no Bairro da Quinta do Cabrinha e convivência

quotidiana próxima com a comunidade e com as pessoas beneficiárias, por um lado, reforçam o conhecimento dos profissionais sobre a realidade social e a integração na comunidade; por outro lado, esta proximidade favorece uma reflexão e dialética interna contínuas em torno da problemática abordada, da visão de mudança e dos valores em que assenta o modelo de intervenção da organização. De certo modo, esta dedicação de uma atenção à compreensão da realidade e forças operantes nos territórios onde as organizações estão inseridas e que as afetam, ilustra a importância das “forças ambientais” que atuam sobre uma organização e sobre as suas partes interessadas principais (Balabanis *et al.*, 1997; Vazquez *et al.*, 2002), o que constitui um dos elementos destacados pelas conceções de orientação estratégica (Kohli & Jaworsky, 1990; Narver & Slater, 1990).

As organizações reforçam a sua integração na comunidade não só através da permanência da sede e estruturas nas comunidades onde atuam, mas também enquanto consumidores, clientes e utentes dos serviços e empreendimentos das comunidades, tal como está especialmente patente no caso da CRESCER. A análise destas opções em equipa e a revisão das motivações da organização para manter e reforçar uma relação de proximidade e continuidade com a comunidade, onde estão integradas pessoas acompanhadas, bem como parceiros locais e serviços de apoio à comunidade, favorecem a sintonização interna sobre a cultura da organização e o comprometimento com a mudança desejada.

8.3.3. Governação e liderança

Nas categorias de governação e liderança, a estrutura de governação das organizações estudadas e o nível de motivação, comprometimento e influência dos seus líderes são condições influenciadoras de uma orientação para o impacto social salientados pelos casos de estudo. Estes fatores têm correspondência com elementos também destacados por uma conceção de orientação para a sociedade, nomeadamente, com o componente de orientação para a aprendizagem e o empreendedorismo social e com o componente de orientação para a coordenação interfuncional (Duque-Zuluaga & Schneider, 2008), na medida em que a estrutura de governação e a liderança estão relacionadas, em particular, com o modo como

as organizações se revêm, aprendem e realinham, e como coordenam a atuação rumo à transformação social desejada.

Estrutura de governação

No âmbito da estrutura de governação das organizações estudadas, são as funções de Direção executiva e de Coordenação geral que têm a máxima responsabilidade na gestão da organização, reportando diretamente à Direção estatutária, e que assumem um papel de integração de todas as áreas e responsabilidades, de inspiração e de manutenção do foco e intenção da organização. Esta estrutura de governação, caracterizada por um controlo relativamente centralizado da coerência entre estratégia e ação (Mintzberg & Waters, 1985; Slevin & Covin, 1997) e dedicada a um alinhamento entre a identidade e as ações da organização (King *et al.*, 2011), protege estes atores da influência externa da complexidade de valores e, assim, do risco de “desvio da missão” (Grimes *et al.*, 2019), concentrando a sua atenção e intenções na geração de impacto social.

Excecionalmente, no caso da ONV, a estrutura de governação e liderança materializa-se pela partilha e integração de responsabilidades, especialmente, entre a Direção executiva e a Direção artística, em articulação quotidiana com as pessoas responsáveis por outras áreas. Na prática, enquanto a Direção executiva abarca especialmente o planeamento e acompanhamento das áreas de Recursos gerais, Angariação de fundos e de Comunicação, a ação agregadora e de apoio ao alinhamento interno em torno de uma intenção de mudança social era reforçada por pessoas com maior antiguidade e que vivenciaram a presença marcante da fundadora, bem como pela nova pessoa responsável pela Direção artística, cuja trajetória e credibilidade no universo das organizações de palhaços de hospital suscitava a expectativa de um novo impulso a um pensamento coletivo e intencionalidade de mudança social.

Motivação, comprometimento e influência dos líderes

Os líderes cuja visão, carisma, comprometimento e envolvimento exercem uma forte influência sobre a cultura e o rumo das organizações estudadas no seu contributo para a

mudança social, representam também uma das instâncias que mais marca o quadro de pensamento imperante e a ação organizacional.

No período em que decorreu esta investigação, as perspetivas e dinâmicas de trabalho da ACA e da CRESCER mostravam, especialmente, os efeitos do peso específico dos seus líderes - que assumiam, respetivamente, a Coordenação geral e a Direção executiva. A identidade de ambas organizações - os atributos que consideram centrais e característicos (Dutton & Penner, 1993; Whetten, 2006; Whetten & Mackey, 2002) - estava muito marcada pelo perfil e pela trajetória e experiência bem-sucedidas destes responsáveis e fundadores na causa do apoio à pessoa em situação de vulnerabilidade. São traços determinantes dos líderes destas organizações aspetos como uma visão profunda e holística da realidade e da mudança que desejam ver realizada, uma firme convicção nas causas que defendem, fortes valores humanistas, uma sólida experiência e competências na sua área de atuação, uma obstinação com a busca de melhores soluções, um conhecimento global e detalhado da organização e das suas iniciativas, proximidade com os integrantes e beneficiários da organização, e uma participação ativa nos espaços de influência em políticas públicas.

A influência destes líderes no interior da organização expressa-se não só através do seu impulso e protagonismo na definição do propósito da organização e na condução estratégica, na construção de respostas e abordagens inovadoras e na supervisão das atividades, mas especialmente da promoção de uma visão de futuro e de convicções que congregam e moldam as demais pessoas da organização. Esta constatação mostra como as pretensões dos fundadores quanto aos atributos centrais e característicos da organização, ou seja, a identidade organizacional (Dutton & Penner, 1993; Whetten, 2006; Whetten & Mackey, 2002), tendem a orientar os princípios e práticas organizacionais e as ações das organizações tendem a replicar e reforçar essas práticas ao longo do tempo (Gioia *et al.*, 2010; Whetten & Mackey, 2002). A ação de influência exercida por estes líderes salienta também como os indivíduos procuram dirigir a ação organizacional de forma consistente com o que creem ser a essência da organização (Dutton & Dukerich, 1991).

A motivação, comprometimento e influência reconhecidos a líderes históricos carismáticos e respeitados, mesmo após o seu desaparecimento, é outro fator que fortalece o

desenvolvimento de uma orientação para o impacto. Como no caso específico e emblemático da ONV, a Bia continua a ser uma referência de coerência com a missão da organização e a sua memória e marca estão presentes em muitas pessoas da organização, tanto de forma mais expressiva em quem conviveu estreitamente com a sua participação ativa em todas as áreas da organização, ou mais indiretamente através dos relatos e exemplo dos primeiros. Esta marca da fundadora da ONV ilustra igualmente como as pretensões iniciais dos fundadores quanto à identidade das suas organizações, e mesmo quando já não estão presentes, tendem não só a orientar as definições e rotinas dos primeiros anos, como também ao longo do tempo através da sua reprodução pelas ações das organizações, como argumentado por Gioia *et al.* (2010) e Whetten & Mackey (2002). Neste sentido, embora a diferentes níveis, os integrantes da organização consideram ter incorporado o seu estilo de comunicação e construção de relações, as práticas que ela aplicava e uma maior compreensão do propósito amplo da organização e consciência da mudança sistémica, que vai além das alas hospitalares e requer um alinhamento de valores e práticas. Muitos elementos da marca desta fundadora permearam e perduram na forma de estar de muitos membros da organização, apesar do reconhecimento de que, com o crescimento da organização e por força da crescente carga administrativa e financeira para garantir a continuidade e sustentabilidade da intervenção, se deu uma erosão de diversas práticas fomentadas por uma liderança carismática, que traduzia a “arte” de fazer “transbordar a missão” que a caracterizava.

O caso da ONV também ilustra como a integração bem-sucedida de um novo líder motivado, comprometido e influente na estrutura de governação da organização, como Diretor artístico neste caso, tem um efeito revitalizante na tomada de consciência e no desenvolvimento de um pensamento sobre a integração e alinhamento internos e sobre a proteção da “integridade da missão”.

8.3.4. Recursos humanos

Em relação aos recursos humanos das organizações, aspetos como competências e conhecimento dos profissionais, a sua motivação, comprometimento e liderança, bem como a própria dimensão e disponibilidade das equipas, são condições apontadas pelos atores

organizacionais como facilitadoras do desenvolvimento de uma orientação para o impacto social. Estes fatores estão relacionados com a ênfase na componente associada aos recursos humanos (orientação para os trabalhadores) pelos proponentes de uma orientação para a sociedade (Duque-Zuluaga & Schneider, 2008), que salientam a importância estratégica da incorporação de trabalhadores motivados e do seu contributo para o planeamento e execução nas organizações, fomentando o alinhamento de comportamentos em torno do seu foco principal - a criação de valor para a sociedade.

Competências e conhecimento (capital humano)

As pessoas que trabalham nas organizações estudadas detêm competências técnicas e conhecimentos, habilidades de relacionamento, de análise e de tomada de decisão específicos para a intervenção junto das pessoas em situação de vulnerabilidade e nos contextos onde atuam. A congregação de uma diversidade de perfis, de domínios de especialização e de trajetórias pessoais e profissionais, em torno de uma filosofia humanista de intervenção e de uma visão de transformação social, estimulam um realinhamento contínuo em torno dos valores e propósito organizacional, nomeadamente, pela coexistência de subgrupos com ideais próprios que, em última instância, moldam os compromissos e os valores da organização como um todo, como enfatizado por King (2015).

A experiência da CRESCER de incorporação na equipa de profissionais que foram pessoas beneficiárias dos seus projetos, com vivência e um conhecimento direto das problemáticas abordadas, reforça o capital humano e proporciona uma vivência de diversidade e inclusão no seio da própria estrutura da organização, acentuando a apropriação de valores e a harmonização de comportamentos coerentes com a filosofia da organização.

Motivação, comprometimento e liderança dos profissionais

Os profissionais recrutados pelas organizações para a intervenção junto das pessoas mais diretamente visadas, detêm conhecimento, capacidade, relativa experiência e motivação para o estabelecimento de uma relação de apoio junto dos públicos-alvo. Como evidenciado pelo exemplo da CRESCER, na conformação da equipa dá-se uma combinação de fatores facilitadores – tais com a experiência adquirida nas Equipas de Rua, pelo menos no período

inicial de indução na organização, a integração de um grande número de profissionais de uma área considerada crítica para a assistência prestada (isto é, da psicologia) e a incorporação de profissionais com vivência direta nas problemáticas abordadas, que reforçam a crença na filosofia de abordagem, a tomada de consciência sobre os efeitos da intervenção e o comprometimento com a mudança social desejada.

A experiência da ONV de aproximação entre a equipa de artistas e de profissionais dos “bastidores” mostra, pelo contrário, como, apesar de existir nos últimos uma forte motivação, espírito de grupo, comprometimento com a missão da organização e empenho na concretização dos objetivos da organização graças à identificação com a missão, emergem dúvidas sobre a compreensão de cada indivíduo relativamente ao seu papel no desencadear de todas as mudanças sociais sistémicas geradas pela organização. Esta realidade e a percepção pelos próprios atores organizacionais de que a interiorização da missão e a sua tradução em comportamentos consentâneos e alinhados com a visão de transformação da ONV são variáveis no seio da equipa e resultantes de vários fatores combinados e em constante mutação, o que motiva a adoção pela organização de práticas de promoção da integração entre artistas e “bastidores”, como analisado na secção seguinte, que procuram compensar esta assimetria.

Líderes entre os profissionais

O caso da ONV exemplifica como a participação na equipa de profissionais de personalidades singulares e influentes que participaram na origem e história da organização representa uma referência e fonte de inspiração para as restantes pessoas da organização. A convivência quotidiana e regular com estas pessoas de referência e o apoio que prestam a uma sintonização interna sobre os valores e a visão de impacto da organização são um fator influenciador do desenvolvimento de uma orientação para o impacto social. A influência exercida pelo pensamento e ação destas personalidades influentes e que marcaram a fundação de uma organização, mostra como a presença de tais atores organizacionais contribui para a reprodução e reforço das pretensões fundacionais sobre os elementos característicos da identidade das organizações (Gioia *et al.*, 2010; Whetten & Mackey, 2002), reforçando a visão e cultura que geram alinhamento para o impacto, pese embora os atores organizacionais

também apontarem como tal presença não dispensará a necessária experiência direta ao longo do tempo e a combinação de outros fatores, nomeadamente, da aprendizagem e conhecimento acumulados.

Dimensão e disponibilidade da equipa

A dimensão da equipa e a sua disponibilidade continuada e estável para as diversas funções e áreas da organização são considerados fatores críticos para sustentar uma ação interna constante de alinhamento e, assim, o desenvolvimento de uma orientação organizacional. Esta é, no entanto, uma condição desafiante para as organizações. As mudanças na vida dos profissionais (por gravidez e doença, por exemplo) ou as mudanças de composição da equipa (por termo de contratos ou recrutamento de novas pessoas, por exemplo) geram descontinuidades que afetam os processos de alinhamento interno. Como no exemplo da ACA, a redução temporária de elementos da equipa, ocorrida durante o período desta investigação, obrigou os profissionais a centrarem-se na atividade principal e a relegarem para segundo plano o trabalho interno de suporte e de sintonização. Apesar de a liderança da organização entender que a consolidação da organização se deve assentar no fortalecimento da área de inovação e na área de suporte, para garantir um funcionamento efetivo e o próprio desenvolvimento dos projetos, a reduzida dimensão da equipa colocou a organização perante a inevitabilidade de ter de reforçar com maior prioridade o grupo de pessoas dedicadas à intervenção principal e em segundo plano a área de suporte.

8.3.5. Recursos e infraestrutura física

O tipo de recursos e infraestrutura física que suportam a atuação das organizações, nomeadamente os espaços de trabalho e outras instalações e equipamentos, redes e sistemas informáticos, proporcionam um meio que favorece comportamentos de orientação para o impacto, ilustrando em certa medida o papel dos “recursos externos”, um dos aspetos destacados pelas conceções de orientação estratégica (Kohli & Jaworsky, 1990; Narver & Slater, 1990).

“Central de operações”

A proximidade física quotidiana entre as pessoas integrantes das organizações e a partilha de espaços de trabalho podem contribuir para acelerar o alinhamento das pessoas sobre as abordagens e práticas e a mudança desejada. Como ilustrado pelo caso dos espaços de trabalho da CRESCER no Bairro da Quinta do Cabrinha, a convivência e cruzamento de pessoas e de atividades de diferente índole - desde preparativos para a intervenção na rua, ou tarefas de planeamento e gestão, ao atendimento de pessoas em situação de vulnerabilidade - constituem um fator de aproximação entre as pessoas e produzem múltiplas oportunidades de intercâmbio de ideias e informações, de fertilização cruzada entre funções e equipas e de alinhamento.

Instalações e equipamentos. Redes e sistemas informáticos

O facto de, especialmente a ACA, dispor de um conjunto particularmente desenvolvido de recursos tecnológicos e sistemas de informação e gestão e da digitalização da maioria dos dados e documentação que gere, mostra como esta condição material representa uma mais-valia que facilita o desenvolvimento de uma orientação para o impacto. O investimento feito pela ACA no desenvolvimento destes meios representa um apoio crucial à estandardização de procedimentos e formatos para o registo e gestão de informação essencial e facilita as tarefas partilhadas associadas à monitorização e avaliação. As tecnologias e sistemas de informação e gestão disponíveis e a digitalização de informação têm ainda a virtude de simplificar e acelerar a socialização da informação mais relevante para cada ator organizacional, e de agilizar a comunicação e sintonização entre integrantes da organização. Esta proximidade e simultaneidade na informação e comunicação aceleram não só a articulação para a ação, mas também a sintonização da equipa em torno da abordagem da ACA e dos seus modos de pensar e proceder.

8.3.6. Desenho organizacional

O desenho organizacional, nomeadamente, quanto aos níveis de organização e à inter-relação entre os órgãos operacionais e os órgãos funcionais, é evidenciado pelos atores

organizacionais como uma das condições influenciadoras de um alinhamento interno focado na mudança social. Esta categoria e fatores estão relacionados e determinam, em certa medida, o componente de “orientação para a coordenação interfuncional” da orientação para a sociedade, como estabelecido por Duque-Zuluaga & Schneider (2008), como analisado na secção seguinte, contribuindo assim também, indiretamente, para a coesão interna e o alinhamento de comportamentos de orientação para o impacto.

Níveis de organização

O caso particular da CRESCER mostra como uma mudança no desenho organizacional, como a adição de um novo nível na sua estrutura, pela criação de uma equipa entre as pessoas com responsabilidades de coordenação, que se articulam coletivamente com o Diretor executivo, acelera o alinhamento entre elementos das equipas e com o Diretor executivo e, através deste, com a Direção estatutária, garantindo o alinhamento da operação com a direção estratégica da organização. Como consequência desta evolução no desenho organizacional, decorrente do crescimento da organização, e do fortalecimento da equipa com pessoas com responsabilidades de coordenação, estas passaram a assumir um maior protagonismo, nomeadamente, em espaços de articulação interinstitucional ou de incidência em políticas. Este empoderamento e dinamismo contribuíram para fortalecer o alinhamento interno em torno da visão e propósito organizacional.

Órgãos operacionais *versus* órgãos funcionais

As organizações estudadas enfatizam a importância do desenvolvimento e consolidação das áreas funcionais da organização - administração e finanças, legal, recursos humanos e comunicação e financiamento -, a par de um reforço em competências de gestão, para um bom desempenho e para o escalamento e sustentabilidade da intervenção. Este fator, no entanto, não emergiu da análise pelos próprios atores organizacionais como tendo sido claramente determinante para o desenvolvimento de uma orientação para o impacto na organização. Na realidade, como analisado adiante, quando ocorre um elevado desenvolvimento de órgãos funcionais, como no caso da ONV, afigura-se como uma condição marcadamente determinante a existência de clareza quanto aos papéis e responsabilidades e ao contributo do trabalho dos seus profissionais para a mudança social

desejada. No caso da ACA e da CRESCER, que operam com restrições neste âmbito, tendo uma relativa escassez de pessoas dedicadas a áreas funcionais, para garantir prioridade e continuidade no apoio aos seus grupos-alvo, as organizações contam com o apoio complementar voluntário de pessoas e entidades. Estas experiências de colaboração com agentes externos são capitalizadas como oportunidades de abertura à participação e sensibilização da sociedade, de aprendizagem organizacional e de incentivo à inovação. A forma como este desafio à sustentabilidade organizacional é colmatado ilustra como as organizações transformam esta dificuldade numa oportunidade de estímulo à revisão do seu quadro de pensamento e de práticas, o que incide positivamente no desenvolvimento de uma orientação para o impacto na organização.

8.3.7. Coordenação interfuncional

A coordenação interfuncional é evidenciada, na perspetiva e na ação dos atores organizacionais, como condição determinante de um alinhamento interno focado na mudança social, em especial em termos da diferenciação de papéis e responsabilidades, da integração de funções e da integração e alinhamento de atividades, serviços e programas. Uma “orientação para a coordenação interfuncional” é, explicitamente, um componente principal de uma orientação para a sociedade, como estabelecido por Duque-Zuluaga & Schneider (2008), sendo assinalado nos casos estudados pela forma como funções e atividades estão integradas e alinhadas no seu contributo coletivo para a mudança desejada.

Diferenciação de papéis e responsabilidades

A clarificação do âmbito e incumbências das áreas funcionais da organização e de papéis e responsabilidades, nomeadamente, das pessoas que atuam no âmbito dos órgãos de apoio à intervenção junto dos beneficiários diretos, é apontada como um fator disciplinador que acentua a autonomia, a autorresponsabilização e a coesão interna. Estes ganhos foram particularmente visíveis no processo de revisão e fortalecimento institucional desencadeado pela ONV. Um progressivo alinhamento entre as pessoas - ao “olhar na mesma direção” - foi apontado neste caso como tendo emergido deste processo, contribuindo para acentuar uma

percepção partilhada da realidade e perspetivas de futuro e uma tomada de consciência do lugar de cada um na equipa e contributo individual para a mudança social.

Integração de funções

A clareza e formalização pelas organizações de uma distinção entre “funções principais” e “funções de suporte”, como designado pela ACA, sendo estas últimas assumidas por profissionais dedicados a elas, favorece a especialização e foco dos profissionais e evita que os profissionais que trabalham em relação direta com as pessoas abrangidas pelos projetos ou atividades tenham de assumir uma excessiva diversidade de atividades e uma responsabilidade complementar e sobrecarga com tarefas de áreas funcionais de suporte. Esta distinção e especialização, não obstante, coexiste, nos casos particulares da ACA e da CRESCER, com a inclusão pelos profissionais que exercem “funções principais” de uma relativa diversidade de responsabilidades e tarefas em áreas funcionais partilhadas por vários elementos da equipa, tais como a sensibilização e formação, a comunicação e relações-públicas, a gestão do conhecimento ou a monitorização de resultados e prestação de contas aos financiadores. A combinação de múltiplas funções específicas é feita procurando um equilíbrio com a prestação de serviços às pessoas dos grupos-alvo. Determinadas tarefas complementares, tais como registos de informação e relatos da atividade realizada, também são parte integrante do trabalho diário e de cada função, o que propicia uma análise contínua da intervenção. A integração de funções realizada por cada profissional contribui ainda para um conjunto de conhecimentos, experiências e competências que fortalecem a intervenção, a articulação e comunicação com outras partes interessadas, apropriando-se mais plenamente e posicionando externamente a abordagem e propostas da organização.

Em termos de integração de funções entre equipas, apesar de as equipas e respetivas coordenações atuarem de forma relativamente autónoma, para facilitar a especialização e agilizar a tomada de decisões de natureza operacional, em simultâneo, as equipas estão integradas através do contacto informal e de espaços de coordenação e de supervisão, bem como pelo envolvimento das pessoas no desenvolvimento de definições da organização e no desenho de iniciativas de inovação social. A integração entre os vários níveis da organização, especialmente entre equipas de profissionais e órgãos de administração, também é

considerada determinante para assegurar que a experiência e conhecimento adquiridos na relação com as pessoas visadas apoiem a gestão estratégica para a mudança social.

Integração e alinhamento de atividades, serviços e programas

Na ONV, uma das áreas da organização - a área de Relação hospitalar - assume um papel particular na articulação e integração entre áreas da organização críticas para a intervenção da ONV. Esta área, que é responsável pela gestão do vínculo com a direção hospitalar e por assegurar uma relação fluída e profícua com os profissionais de saúde que trabalham nos serviços onde a ONV realiza o programa de visitas dos Doutores Palhaços, está também na “fronteira” entre a equipa artística que intervém diretamente nos hospitais e as diversas áreas de apoio nos “bastidores”. Assim, esta área apoia o fluxo de informações críticas, aproxima artistas e “bastidores”, e contribui para o alinhamento interno de perspetivas e objetivos da organização.

Esta integração interna e alinhamento de serviços e áreas também está patente nas demais organizações estudadas, nomeadamente, pela participação dos profissionais e pessoas beneficiárias em mais de um serviço e projeto. Deste modo, os profissionais, em particular, facilitam não só o fluxo de informações diversas, nomeadamente, relativa aos casos acompanhados, mas também o alinhamento entre profissionais e uma sintonização contínua sobre a metodologia de intervenção e a mudança desejada. Funções como a coordenação do Gabinete de Inserção Profissional da CRESCER, assumida por uma pessoa que também integra a equipa de outros projetos, ilustram esta integração.

8.3.8. Processos e procedimentos

As organizações que dispõem de manuais de procedimentos, quer estes se foquem especialmente nos projetos, como no caso da CRESCER, ou também em áreas específicas da organização, como no caso da ACA, consideram a sua existência uma condição propiciadora e referência importante para uma harmonização de procedimentos e práticas de trabalho e otimização dos processos de indução e integração dos profissionais.

A existência de manuais de procedimentos, no entanto, não é reconhecida por todos os integrantes destas organizações como um fator crítico em si mesmo para uma sintonização entre as pessoas, que atribuem ainda mais peso ao estabelecimento de relações diretas e à existência de espaços de trabalho conjunto. Como analisaremos na secção seguinte e está patente na trajetória da CRESCER, assumiu maior relevância o próprio processo seguido para a construção dos manuais. Esta organização envolveu os seus profissionais, durante vários meses, em sessões periódicas de construção e consolidação, registando por escrito os elementos principais do funcionamento dos projetos a partir da experiência concreta e perspectivas dos membros das equipas. O esforço de reflexão sobre as práticas da organização proporcionou não só um espaço de revisão e clarificação de procedimentos, mas também gerou alinhamento e interiorização da visão e dos valores institucionais. A clareza sobre esta visão e, em particular, sobre os valores, que, em parte, constituem a identidade organizacional, bem como a sua adoção efetiva, como analisado por Hamel & Prahalad (2005), influenciam a atenção e as intenções dos membros das organizações sobre o seu contributo para a mudança social desejada.

8.3.9. Cultura organizacional

Um clima de acolhimento e sentido de pertença (*capital social bonding*)

As pessoas que chegam e são integradas nas equipas de trabalho destas organizações sublinham a existência de uma identificação forte com os valores e visão organizacionais, bem como a existência de um ambiente que acolhe, aproxima e favorece a criação de elos fortes entre as pessoas.

O ambiente vivido entre os profissionais das organizações estudadas caracteriza-se por uma grande cordialidade, sendo constantes os gestos de oferta de ajuda, a atenção ao estado, necessidades e satisfação de cada colega ou a conversa informal para esclarecimento de questões e a articulação ágil de tarefas de todo o teor e em qualquer espaço. Estas atenções e cuidados mútuos, que são equiparados, nas palavras de uma pessoa da ACA, a um espírito de “família”, refletem os valores humanistas que estão imbuídos nas atividades das

organizações deste setor, tal como caracterizadas por Selznick (1957), e que são muito valorizados pelos próprios e considerados ainda mais cruciais no contexto e problemáticas desafiantes em que atuam. Assim, como analisado pelo mesmo autor, os valores da organização são tanto considerados valiosos em si mesmos, como são um fator agregador e que aumenta o comprometimento dos membros. No contexto destas organizações, como evidenciado pelos casos estudados, os valores desempenham um papel central, dado que correspondem, em parte, à identidade organizacional, proporcionando direção, significado e propósito para os integrantes e para a sua atuação (Kraatz & Flores, 2015).

A influência dos valores institucionais sobre a atenção e atuação dos membros manifesta-se, por um lado, através de efeitos diretos em termos de satisfação e envolvimento das pessoas, e do clima organizacional. Como apontado por Brown & Starkey (2000), a identidade organizacional sustém e aumenta a autoestima dos membros. Com efeito, o ambiente aprazível vivido nestas organizações favorece a aproximação e o envolvimento dos profissionais, que se dedicam mais plenamente ao trabalho, gerem melhor as situações mais desafiantes, dialogam melhor e entreadjudam-se, e alcançam mais facilmente um acordo mútuo e sintonia em torno da intervenção e das práticas de trabalho. Como mencionado, existe um espírito de “família”, ou seja, uma perceção de pertença à organização forte e uma vivência intensa da vida da organização (um “vestir da camisola”), o que Mael & Ashforth (1992) definem como identificação organizacional, e que potencia a sintonização dos trabalhadores com o pensamento da organização e de alinhamento de comportamento com as normas, valores e atitudes organizacionais (Ashforth & Mael, 1989; Dutton *et al.*, 1994; Van Knippenberg, 2000). Por outro lado, a relação entre pares e a partilha e convivência quotidiana de diferentes situações facilitam ainda a construção de confiança, favorecem a sintonização interna e o comprometimento com os objetivos organizacionais de mudança social.

De acordo com as condições evidenciadas pelos casos de estudo e tal como salientado por Narver & Slater (1990) na sua interpretação de uma conceção de orientação estratégica como “uma cultura organizacional que cria e mantém valor superior para os

clientes”, a cultura organizacional destas organizações favorece comportamentos de orientação organizacional para o impacto social, tal como se detalha na secção seguinte.

8.4. Práticas organizacionais distintivas do desenvolvimento de uma orientação para o impacto

Esta secção apresenta, finalmente, as práticas organizacionais distintivas do desenvolvimento de uma orientação para o impacto postas em evidência pelos estudos de caso durante o período em que decorreu esta investigação. São analisadas as práticas que os atores organizacionais adotam para organizar e sustentar o que consideram significativo (Pollner, 2012) e confere sentido à sua ação (Schutz, 1973a) para a transformação social, as quais se inserem nas categorias de governação e liderança, administração e finanças, comunicação interna, comunicação e relações externas, monitorização e avaliação e aprendizagem organizacional. São também assinaladas as mudanças e principais desafios que os vários atores organizacionais enfrentaram na sua aplicação e desenvolvimento.

8.4.1. Governação e liderança

No quadro da governação e liderança, as práticas de estabelecimento de um propósito comum, de liderança e de supervisão, bem como de tomada de decisão participativa constituem elementos distintivos dos processos de sintonização interna e de orientação para o impacto manifestados pelas organizações estudadas.

Estabelecimento de um propósito comum e supervisão

O estilo marcante de liderança das organizações, particularmente notória na Coordenação geral da ACA e Direção executiva da CRESCER, alinha as demais pessoas da organização em torno do propósito comum e das prioridades da organização de uma forma saliente. Através de uma ação contínua e persistente de definição e supervisão em diferentes espaços de avaliação e definição estratégica, de reflexão, comunicação interna e coordenação, estes líderes reforçam a visão transformadora e a cultura da organização, que guiam a organização na sua contribuição para o impacto. Estas dinâmicas sublinham como a manutenção da

integridade e do caráter, bem como da direção das organizações, é uma tarefa essencial dos líderes institucionais, como argumentado por Selznick (2008).

No sentido de contrabalançar e complementar uma relativa tendência para a centralização da sua ação orientadora, estes líderes fomentam uma maior responsabilidade distribuída e partilhada, especialmente, promovendo nas pessoas com funções de coordenação uma maior capacidade global de liderança e empoderando-as para desempenharem um papel crescente na transmissão oral dos valores, visão e propósito da organização. Neste mesmo sentido, estes líderes animam também espaços diversos, nomeadamente, de reflexão e construção de orientações, que favorecem uma maior clareza sobre as ações e prioridades e reforçam a orientação coletiva para a mudança desejada. Estes comportamentos orientados para o impacto, em termos de práticas de governação e liderança, são assim uma resposta derivada de traços da cultura organizacional (Leisen *et al.*, 2002), nomeadamente, em quanto ao exercício da responsabilidade, participação e inclusão, tal como salientado pela interpretação de Narver & Slater (1990) de uma conceção de orientação estratégica.

Outro comportamento orientado para o impacto, no âmbito das práticas de governação e liderança, e especificamente de supervisão, como apontado pelos atores organizacionais, assenta na influência exercida pela liderança das organizações na adoção e tradução à prática de referenciais internos. Não obstante, como analisado adiante, a importância dos manuais, em particular no caso da ACA e da CRESCER, para uma dinâmica de alinhamento interno ser ressaltada como sendo mais notória durante o próprio processo de construção, apontando as reuniões regulares de trabalho e o intercâmbio quotidiano como práticas mais preeminentes no processo de alinhamento, a experiência da ACA ilumina este comportamento específico. No caso da ACA, por contraste, que dispõe de um conjunto abrangente e consolidado de manuais desde a criação da organização, a ação de apoio e supervisão exercida pela liderança na sua tradução na prática quotidiana revela-se vital para a harmonização e interiorização de normas de comportamento que reconhecem contribuir diretamente para a mudança que desejam operar nas pessoas e no seu entorno. O alinhamento de comportamentos relativamente a aspetos discriminados nos manuais, tão concretos como

o respeito pelos horários de atendimento, é uma prática distintiva considerada preponderante por estes atores e que contribui para uma reafirmação dos elementos que constituem a essência da organização, ou seja, a sua identidade organizacional (Dutton & Penner, 1993; Whetten, 2006; Whetten & Mackey, 2002). O processo de institucionalização de valores e de um propósito comum apoiado por estes líderes organizacionais ocorre, assim, como resultado da liderança institucional, tal como patente na abordagem à liderança de Selznick (1957) e sublinhado por Besharov & Khurana (2015). Pela sua ação de liderança, estes atores aglutinam os membros numa entidade com carácter e integridade, o que é expresso por padrões coerentes de ações recorrentes (Cohen, 2007). Esta relação coloca assim em evidência o papel destes agentes internos nos processos de alinhamento de comportamentos orientados para a mudança social.

Tomada de decisão participativa

As dinâmicas de participação e envolvimento dos profissionais nos processos de tomada de decisão a vários níveis da vida organizacional representam outro aspeto das práticas de governação e liderança distintivas do desenvolvimento de uma orientação para o impacto social, elementos que estão em linha com um dos componentes comportamentais principais de uma orientação para a sociedade - a orientação para os trabalhadores (Duque-Zuluaga & Schneider, 2008).

As organizações estudadas distinguem claramente entre diferentes níveis, instâncias e responsáveis pela tomada de decisão. As decisões sobre dimensões estruturais ou de carácter estratégico são da responsabilidade da Direção, diretores e coordenadores, verificando-se, no dia-a-dia, uma comunicação ágil entre estes atores internos para o seguimento e operacionalização das decisões. As organizações também privilegiam a tomada de decisões participativa, reconhecendo que a partilha da análise de problemas e desafios e de soluções é, não só uma condição crítica para a sua aceitação e integração e para a responsabilização individual, mas também uma prática que fomenta o alinhamento organizacional e traduz-se em maior eficácia.

A tomada de decisões a um nível operacional e mais pragmático está distribuída entre os profissionais, sendo estimulada a sua autonomia. Reconhecendo a dificuldade de as

orientações e manuais da organização abrangerem todas as situações e questões que surgem, os profissionais adotam uma dinâmica contínua de análise, ponderação e tomada de decisão em processos tipicamente rápidos. Apesar de, em caso de dificuldades na tomada de decisão operacional, os profissionais remeterem para uma decisão pela pessoa responsável pela direção executiva ou coordenação geral, a tomada de decisão ocorre regularmente de forma descentralizada ao nível das pessoas com funções de coordenação e no interior das equipas. A tomada de decisão e o alinhamento e realinhamento em torno da intervenção acontece assim de forma contínua, tanto na relação entre colegas, entre diferentes níveis da organização, nas reuniões, nos espaços de supervisão, e nas conversas informais.

8.4.2. Administração e finanças

Na categoria de práticas de administração e finanças são salientes, segundo a perceção e experiência dos atores organizacionais, como sendo distintivas do desenvolvimento de uma orientação para o impacto organizacional as dinâmicas de definição, aplicação e atualização de procedimentos, bem como de indução, integração, desenvolvimento e qualificação dos profissionais. O destaque atribuído às práticas de angariação e retenção dos profissionais, em particular, está em sintonia com um componente comportamental principal proposto por Duque-Zuluaga & Schneider (2008) - a orientação para os trabalhadores - para caracterizar uma orientação para a sociedade.

Definição, aplicação e atualização de procedimentos

As práticas de definição, aplicação e atualização de procedimentos contribuem de forma significativa para reforçar uma visão e cultura organizacional geradora de alinhamento para a mudança social. Estas práticas representam os esforços práticos das organizações para protegerem os valores característicos e importantes para a organização perante uma potencial complexidade de valores (Kraatz & Flores, 2015), bem como para evitarem disfunções por dissociação da ação dos atributos imbuídos de valores que caracterizam a identidade das organizações (Grimes *et al.*, 2019), e ilustram a necessidade de continuidade

ao longo do tempo também no que se refere a um alinhamento entre a identidade e a ação da organização (King *et al.*, 2011).

É ilustrativa destas práticas a dinâmica regular de construção e melhoria contínua dos manuais da ACA desde a sua fundação. O processo de construção seguido, que pode estender-se por vários meses e passar por diferentes formas, gera em seu redor uma dinâmica de observação, reflexão, alinhamento e aprendizagem sobre a visão organizacional e as práticas de intervenção. Neste sentido, os manuais podem refletir não só a prática corrente, mas também integrar correções em curso, constituindo uma referência para a melhoria contínua e para a procura de uma via de evolução. As definições registadas em manuais estão também sujeitas a uma dinâmica constante de aplicação *versus* revisão, para que os procedimentos sejam primeiro testados na prática, ajustados se necessário e, a partir da experiência e aprendizagem obtidas, novamente ser feito o registo das formas de funcionamento e dos melhores procedimentos, não sendo considerados totalmente acabados ou inalteráveis.

A experiência da CRESCER, ainda em fase de conclusão dos seus manuais durante o período de recolha de dados para esta investigação, evidencia uma dinâmica de definição e revisão de procedimentos distribuída por espaços de articulação e tomada de decisão pré-existentes. As reuniões de equipa são um dos lugares privilegiados para a socialização de propostas de melhoria de procedimentos, que emergem da observação e reflexão sobre a prática ou da relação com as pessoas acompanhadas, sendo, regra geral, e especialmente quando têm implicações estruturantes, analisadas e ponderada a sua adoção em reunião de coordenadores. Outros aspetos centrais da prática da organização são analisados e reafirmados internamente em diferentes espaços de debate e coordenação. Apesar de o alinhamento entre profissionais ainda estar mais dependente da transmissão oral e dos processos de indução e integração de novos profissionais, a organização pretende que, com o aprofundar da experiência, as especificações ou alterações à prática de intervenção passem a ser, no essencial, registadas nos manuais.

Indução, integração, desenvolvimento e qualificação dos profissionais

Em termos de indução e integração de profissionais, entre as organizações estudadas, a ACA adota uma prática diferenciada. A forma como, nas primeiras semanas, as pessoas recrutadas são introduzidas na cultura e no modelo de intervenção acelera a integração e o alinhamento interno com os valores, a visão e o propósito da organização. O período de acolhimento e formação inicial é um elemento central desta prática. Durante aproximadamente duas semanas, o novo profissional recebe informação sobre a intervenção, a abordagem e práticas da organização e é introduzido na cultura da organização. Como apontado pelos próprios profissionais, o foco da organização em termos de impacto desejado é comunicado e fica claro desde a integração na organização, e a prática de indução e integração contribui de forma marcante para a sintonização interna em torno da mudança que a organização ambiciona gerar. É nesta etapa de integração que os documentos de referência internos, tais como o manual de procedimentos, apoiam particularmente o alinhamento interno. Já após o período inicial de indução, é no diálogo e na convivência quotidiana entre colegas, em que são abordadas questões que emergem da prática, que se dá uma apropriação e alinhamento progressivos em relação às práticas específicas da ACA. É nesta vivência e diálogo sobre muitos aspetos menos tangíveis da cultura da organização que se acelera a sua interiorização.

Por oposição, a prática de indução de novos profissionais na CRESCER, no tempo em que decorreu a recolha de dados para a corrente investigação, não contemplava ainda um processo de acolhimento e formação ou transmissão mais ou menos prolongada de informações ou definições de referência sobre a filosofia de intervenção da organização. O processo era, no entanto, muito acompanhado pelo Diretor executivo, fazendo uma transmissão contínua de informação e perspetivas sobre a filosofia da organização, o que marca fortemente a prática de cada profissional e se prolonga através de um apoio personalizado e da supervisão do desempenho e progressão interna. Desta prática, especialmente liderada pela Direção executiva, fazia também parte a rotação de profissionais com responsabilidades de acompanhamento aos beneficiários diretos por vários serviços e projetos, e especialmente pelas Equipas de Rua. Tendo por objetivo fomentar um conhecimento alargado da organização e da aplicação da filosofia de redução de riscos e

minimização de danos, esta prática reforça internamente as características privilegiadas pela organização que constituem a sua identidade (Dutton & Penner, 1993; Whetten, 2006; Whetten & Mackey, 2002).

Esta prática de indução e integração para reforço da identidade organizacional, através de uma interiorização da filosofia de abordagem e do propósito da organização, também é aplicada em certa medida na ONV ao nível da integração de novas pessoas na equipa de “bastidores” (e mesmo posteriormente) pela realização de visitas aos hospitais para observar a intervenção dos Doutores Palhaços.

A observação da atividade profissional entre os próprios artistas da ONV, bem como dos seus efeitos, e a respetiva análise de aprendizagens e partilha interna, exemplificam outro aspeto distintivo de uma prática de gestão de recursos humanos que fortalece a compreensão e fomenta alinhamento em torno da mudança desejada. Para tal, os artistas realizam esporadicamente uma “visita livre” ao hospital para observar a intervenção realizada por outros Doutores Palhaços e apreciar os efeitos gerados no ambiente e nas crianças e famílias visitadas.

Outra prática ainda que proporciona oportunidades de alinhamento de abordagens entre colegas e em torno da missão, ilustrada pelo caso da ONV, constitui a realização de um intercâmbio Norte-Sul entre artistas e entre as pessoas responsáveis das áreas de Relação hospitalar do norte e do sul do país. Por um lado, ocorre esporadicamente uma troca temporária de posição entre um artista do Norte e outro do Sul. Por outro, as pessoas responsáveis das áreas de Relação hospitalar em ambas regiões realizam frequentemente sessões conjuntas de observação do trabalho de acompanhamento e apoio aos Doutores Palhaços e de gestão da relação institucional que realizam no hospital. Ambas experiências de intercâmbio promovem não só a fertilização cruzada, aprendizagem e melhoria contínua em relação às práticas, mas também uma reafirmação do propósito da organização.

Finalmente, um investimento na qualificação dos profissionais através da realização de ações de formação, para além da construção e atualização de orientações internas de forma colaborativa, tal como evidenciado no caso da ACA e da CRESCER, apoiam não só a

consolidação do enfoque da intervenção, mas também a sintonização interna em torno do modelo de intervenção e das mudanças desejadas.

As organizações estudadas atribuem uma elevada importância ao desenvolvimento pessoal e profissional dos seus profissionais, promovendo iniciativas diversas de sensibilização, informação e formação que reforcem capacidades e conhecimentos críticos para uma maior eficácia da organização no cumprimento dos seus objetivos. A experiência particular da ACA oferece um exemplo de adoção de práticas de desenvolvimento e qualificação dos profissionais moldadas para reforçar aspetos específicos da cultura organizacional agregadores da ação individual com vista à produção de mudança social. Os processos de mentoria-formação de segmentos específicos da organização, de acordo com a identificação participativa de necessidades que emerge dos processos de avaliação interna e planeamento, respondem à evolução das pessoas e das equipas e às necessidades da organização de aplicação da sua visão de transformação.

8.4.3. Comunicação interna

As práticas de comunicação interna são também apontadas pelas organizações como distintivas do desenvolvimento de uma orientação para o impacto social, implicando, em particular, práticas de socialização de informação, de partilha de experiências e troca de ideias sobre a abordagem e boas práticas, de comunicação informal e convivência, e de debate e reflexão coletiva. Estas dinâmicas de comunicação interna, como apontado por Duque-Zuluaga & Schneider (2008) na sua conceptualização de orientação para a sociedade, promovem um fluxo de informação no interior da organização, que fomentam a aproximação, alinhamento e articulação entre diferentes níveis da organização.

Socialização de informação

A realização de reuniões, tanto de coordenação geral, como entre coordenadores ou ao nível de cada equipa de projeto ou área, são uma prática central na comunicação interna das organizações estudadas. A periodicidade e enfoque das reuniões são relativamente variáveis entre as organizações, tendo em comum uma intenção de fomentar a partilha e o

conhecimento mútuo sobre os progressos e desafios das várias equipas e sobre acontecimentos de interesse comum, num espírito de proximidade e de comunidade, sem uma preocupação estrita de resolução de problemas. A socialização de informação e experiências entre membros da organização reforça a interiorização da missão e fortalece o compromisso do grupo com o propósito organizacional.

A dinâmica de trabalho nas diversas reuniões tende a ser expedita, sucedendo-se os temas de agenda e as contribuições a um ritmo relativamente rápido, variando com o carácter ou complexidade dos assuntos, mas onde cabe espaço para o acolhimento ou reencontro entre colegas, a celebração de factos notáveis ou conquistas da organização, ou mesmo a partilha de testemunhos pessoais ou de ecos da intervenção realizada por quem está em contacto próximo com os beneficiários mais diretos da organização. Esta é uma prática comum nas reuniões gerais da ONV, onde a socialização de informação relativa à atividade artística dos Doutores Palhaços e dos seus efeitos, realizada pelos próprios ou por quem os acompanha, é reconhecida de vital importância para animar e reforçar a sintonia do grupo em torno da missão.

Partilha de experiências

A partilha e análise detalhada de experiências concretas e a troca de ideias sobre a intervenção e a execução de atividades diversas acontecem especialmente no âmbito das reuniões de coordenação por equipa ou projeto, ocorrendo um confronto contínuo de opções de solução para diferentes situações que emergem da prática e a sintonização entre as pessoas sobre a tradução na prática dos valores organizacionais.

A partilha de experiências também ocorre de forma estruturada e direcionada entre grupos internos. É disso exemplo a partilha realizada pelos Doutores Palhaços da ONV por ocasião do seu encontro mensal de artistas - o “Encontrão”. A presença de pessoas da equipa de “bastidores” e da Direção durante o período inicial de partilha de histórias reais marcantes do último mês, quer sejam consideradas êxitos ou fracassos da prática dos Doutores Palhaços, contribui para aprofundar a compreensão sobre a experiência e perspetivas dos artistas relativamente às repercussões da intervenção nos hospitais, e suscita a reflexão nos demais

integrantes da organização sobre a sua própria contribuição para a mudança desejada, fomentando o alinhamento interno.

Outra dinâmica de partilha de informação e perspectivas acontece em espaços abertos a todos os membros e equipas da organização, como exemplificado pelas reuniões de supervisão da CRESCER. Com a facilitação de um supervisor - um membro da Direção -, nestas reuniões são abordadas questões de interesse comum ou que representam um desafio para os profissionais, especialmente decorrentes do trabalho com pessoas em situação de vulnerabilidade, reforçando a coesão interna.

Troca de ideias sobre a abordagem e boas práticas

A conversa - o instrumento de intervenção empregue de forma emblemática pela ACA junto dos grupos-alvo - é também uma prática distintiva nas demais organizações, a qual aproxima e alinha as pessoas. Fora dos espaços de coordenação e monitorização regulares, o acompanhamento e o intercâmbio de ideias sobre situações concretas, sobre a abordagem e boas práticas, ocorrem de forma espontânea e informal, estabelecendo-se uma teia de relações e trocas que agiliza e harmoniza a ação.

Comunicação informal e convivência

A comunicação informal e de carácter mais pessoal entre colegas e a atenção ao bem-estar de cada pessoa são uma prática comum nestas organizações, sendo valorizados os espaços e momentos de descanso e convívio. A convivência é a base e enquadramento para as dinâmicas de reflexão, discussão e construção do pensamento e ação da organização.

A experiência da ACA, em particular, mostra ainda um exemplo de iniciativa que compensa a presença mais esporádica de alguns profissionais nestes espaços de comunicação informal e procura reforçar a ligação ao resto da equipa. Nesta organização, os profissionais que prestam atendimentos longos nos “Quiosques da Saúde” e em turnos de difícil compatibilização com estes espaços informais, participam ocasionalmente como voluntários nas saídas noturnas do projeto “Um Sem-Abrigo Um Amigo”. Esta participação promove uma expansão da compreensão dos profissionais sobre a totalidade da intervenção da ACA

e reforça a coesão interna e o alinhamento em torno dos valores institucionais e da sua filosofia de intervenção.

Debate e reflexão coletiva

Finalmente, as práticas de debate e reflexão coletiva em torno da visão da organização sobre o seu contributo para a mudança sistémica são particularmente ilustradas pelo caso da CRESCER. A forma de estar, particularmente, de inquietação permanente e de questionamento é uma prática estruturante central para a organização que amplia o pensamento.

A reflexão e o debate acontecem entre os membros da organização a vários níveis. Em primeiro lugar, sobressai uma dinâmica segmentada entre membros da Direção, na relação entre o Diretor executivo e as equipas e no âmbito das reuniões periódicas de coordenadores, variando o enfoque, o carácter do debate e a profundidade de pensamento de acordo com as características das equipas e dos seus constituintes e o nível de reflexão em que se encontram as pessoas e grupos internos. Estas dinâmicas contribuem assim para instalar uma dialética e revisão contínuas sobre o sentido da atuação e para estimular o realinhamento entre as pessoas. Em segundo lugar, são regularmente dinamizados espaços de reflexão e debate abertos a toda a organização, tais como as tertúlias mensais, algumas integrando entidades externas e pessoas acompanhadas pela organização. Aqui são abordadas questões emergentes na sociedade ou questões transversais à organização e aspetos centrais da filosofia de atuação, tal como a reflexão sobre o consumo de drogas e dependências observada durante esta investigação. Esta dinâmica, em formato de tertúlia, estimula a compreensão da filosofia da organização e ajuda a reforçar a interiorização dos valores da organização e da sua visão de mudança social.

Finalmente, está integrado na organização como uma prática corrente o debate e definição participativa em torno dos processos de avaliação e planeamento e em torno dos processos de desenvolvimento de orientações da organização. No primeiro caso, a CRESCER dinamiza um processo anual de avaliação e planeamento em várias etapas, e que passa por vários espaços de discussão interna e de construção abertos a todas as pessoas da organização, um deles observado no decorrer desta investigação - o seu “retiro” anual,

naquele momento focado especificamente na construção do Plano estratégico 2018-2021. Com a intenção de gerar corresponsabilização e alinhamento de pensamento, dá-se uma sucessão de etapas de partilha, discussão, registo e consolidação facilitadas e apoiadas por diferentes membros, nomeadamente da Direção, e com responsabilidades de orientação e de operacionalização de atividades. No segundo caso, o debate fomentado em redor da construção dos manuais de procedimentos da organização, através de dinâmicas de trabalho em grupo, ao longo de vários meses, para além de promover uma maior consistência das orientações internas que foram finalmente formalizadas nos manuais, também abre espaço à expressão da máxima pluralidade de perspetivas e propostas de melhoria, fortalecendo um sentimento de pertença.

8.4.4. Comunicação e relações externas

As práticas de comunicação e de estabelecimento de relações externas de longo prazo eficazes, em particular com as partes interessadas, revelam-se distintivas no quadro das dinâmicas de alinhamento para a geração de mudança social, tal como proposto pelos autores que advogam pela adoção de uma orientação estratégica nas organizações do Terceiro Setor (como, por exemplo, Duque-Zuluaga & Schneider (2008) e Rey García *et al.* (2013)).

Coerência na comunicação e imagem

A comunicação externa, em particular, é uma prática central das organizações estudadas. É reconhecida como importante para potenciar o cumprimento do propósito de transformação da organização e é capitalizada para favorecer uma sintonização interna e assegurar consistência e coerência de conteúdos e da identidade visual com os objetivos e valores organizacionais. O exemplo da ONV, que conta na sua equipa com profissionais especializados dedicados à comunicação sobre o trabalho dos Doutores Palhaços nos hospitais e sobre as diversas iniciativas e esforços da ONV para a sustentabilidade da intervenção, ilustra os cuidados tidos pelas organizações para protegerem a essência da missão e garantirem a relevância das iniciativas de comunicação para os efeitos sociais pretendidos - potenciar a mudança desejada e expandir os seus efeitos. A definição e

aprimoramento das mensagens chave que posicionam o comprometimento da organização com a mudança social e o seu contributo para objetivos da sociedade, tais como a educação para a saúde, e a saúde mental em particular, por exemplo, são também tomadas como oportunidades de reafirmar internamente esse contributo da ONV, aprofundando o alinhamento interno.

Comunicação e influência sobre visão e abordagem

A prática particular da CRESCER de comunicação externa sobre a visão e abordagem, criando materiais de divulgação impressos construídos em conjunto com os públicos-alvo, ilustra outra prática que, apesar de menos visível ou explicitamente valorizada por toda a organização, contribui de forma concreta para uma dinâmica de alinhamento interno que se expande aos beneficiários diretos. Esta dinâmica implica o desenvolvimento de um processo interno de reflexão, discussão e esclarecimento sobre a intervenção e de harmonização de mensagens chave. Mais do que a produção de uma ferramenta útil para comunicação externa, esta prática é considerada como tendo um propósito de sintonização interna e de mobilização para uma afirmação cívica no espaço público.

Comunicação externa - Relação com voluntários

A prática de comunicação e relação com os voluntários constitui outra prática distintiva das organizações no processo de desenvolvimento de uma orientação para o impacto social. A participação de pessoas voluntárias, quer seja, como ilustrado pelos casos da ACA ou da CRESCER, de forma mais regular em projetos das organizações, ou, como no caso da ONV, para reforçar esporadicamente a equipa em atividades específicas, é preparada e apoiada para estender a esta parte interessada central da organização o alinhamento interno em torno dos objetivos de mudança social.

8.4.5. Monitorização e avaliação

Relativamente à monitorização e avaliação, são destacados pelos atores organizacionais como distintivas as dinâmicas de manutenção de um fluxo de informação sobre o impacto gerado e as dinâmicas de desenvolvimento de modelos de medição e gestão de impacto. Esta

categoria está relacionada com um componente comportamental principal do modelo de orientação para a sociedade (Duque-Zuluaga & Schneider, 2008) - a orientação para a aprendizagem.

Fluxo de informação sobre o impacto gerado

Os estudos de caso revelam diferentes níveis de desenvolvimento de um pensamento e ação direcionados para o impacto social, mas também níveis distintos de experiência na adoção de práticas de avaliação, sem que seja evidente que a adoção destas práticas seja imprescindível para o desenvolvimento de uma orientação organizacional para o impacto. A percepção manifestada pelos atores organizacionais, no entanto, mostra que a integração de uma dinâmica de monitorização e avaliação regulares no desenvolvimento das atividades e prestação de serviços, proporciona um fluxo de informação sobre o impacto gerado que intensifica a orientação da organização para o impacto.

A experiência da ONV revela como a informação resultante da avaliação realizada e o fluxo contínuo de informação recebida de diversas fontes e meios reforçam a percepção interna sobre a mudança gerada pela intervenção artística dos Doutores Palhaços. A confirmação da direção seguida e que a organização almeja, para além de dar indicações para melhorar e retificar o caminho, reafirma o propósito da organização perante as suas partes interessadas, reforça o comprometimento coletivo em torno da mudança social desejada e estimula a organização a alinhar o trabalho dos seus integrantes em torno dela.

Desenvolvimento de modelos de medição e gestão de impacto

A experiência realizada em 2018 pela ONV, durante a recolha de dados para esta investigação, de construção participativa e de apoio à implementação de um modelo de medição de impacto social, exemplifica elementos da etapa inicial do ciclo de prática de impacto do programa “Inspiring Impact” - o planeamento (NCVO, 2013) -, e como a organização capitalizou o processo para aprofundar a orientação da organização para o impacto social. Neste caso, as atividades de definição de metodologias e a construção dos instrumentos necessários à medição do impacto, tais como indicadores e meios de recolha e análise de dados, constituíram uma oportunidade de dinamização do diálogo e de

sintonização interna sobre os conceitos relativos ao impacto e ao impacto concretamente desejado pela organização.

Apesar de não ter sido possível identificar no âmbito desta investigação os efeitos deste processo, por estar ainda a decorrer, e de os atores organizacionais já anteciparem inquietações, nomeadamente, quanto à apropriação do modelo de avaliação e gestão de impacto pelos seus integrantes, a organização encetou uma mobilização e capacitação interna alargadas e estabeleceu um mentor interno, para apoiar o processo em articulação com responsáveis por áreas funcionais chave, o que esperavam mitigasse estes riscos e acelerasse o alinhamento interno.

8.4.6. Aprendizagem organizacional

Integração de aprendizagens

A contribuição para o desenvolvimento de uma orientação organizacional para o impacto dada pelas dinâmicas de análise e integração de aprendizagens, não só sobre a adequação das abordagens e práticas organizacionais, mas também sobre a sua relevância para a direção pretendida pela organização rumo ao impacto, é menos destacada no relato dos atores organizacionais.

A experiência particular da ONV mostra como, no entanto, quem está mais próximo e tem uma vivência mais intensa e continuada da intervenção junto dos públicos-alvo ou está há mais tempo na organização tem mais presente uma visão sobre a mudança social e uma perceção da relação entre a qualidade e relevância da intervenção e os seus efeitos na mudança sistémica desejada, sendo mais ativo nas dinâmicas de análise e na verbalização de aprendizagens que possam fortalecer o alinhamento entre as pessoas da organização. Estes agentes internos exercem uma influência marcante sobre a visão e cultura organizacional, facilitando o ajustamento comportamental e ação adaptativa que favorecem o desempenho organizacional, como argumentado por Slater & Narver (1995) e Mahmoud & Yusif (2012), assim contribuindo também para o desenvolvimento de uma orientação coletiva para a mudança social.

Conclusões

Este capítulo apresentou a análise comparativa e transversal realizada entre os estudos de caso, procurando esboçar respostas à questão de investigação. Como ponto de partida, na primeira secção, um exame das concepções, dinâmicas e condições organizacionais de uma focalização no impacto social evidenciadas pelos três casos de estudo, permitiu delimitar uma noção genérica de impacto social, entendido como: a mudança social que irradia, primordialmente, a partir do encontro transformador com as pessoas que são os seus beneficiários mais diretos, mas que vai além dos efeitos diretos de curto prazo nas pessoas e na população-alvo, incluindo repercussões na sociedade. A principal sede de definição do impacto social desejado é apontada como estando ancorada e globalmente expressa nas aspirações organizacionais, sendo realçada a ideia de uma ação focalizada no impacto que está assente numa definição comum de impacto, normas partilhadas, de um esforço de bom desempenho (Woerrlein & Scheck, 2016), e de salvaguarda de inovação nas respostas sociais (Elkington & Hartigan, 2008; Kerlin, 2009) e nas metodologias de intervenção.

A análise comparativa e transversal dos estudos de caso permitiu também destacar condições organizacionais determinantes para uma focalização na geração de impacto: (1) o desenvolvimento e a apropriação pelos atores de um entendimento global do carácter sistémico do impacto, (2) uma compreensão dos nexos de causalidade entre os efeitos gerados como consequência da intervenção e do tipo de relação estabelecida, (3) um conhecimento da necessidade social e contexto de intervenção, (4) uma experiência acumulada e conhecimento relativamente às circunstâncias, necessidades e desafios enfrentados pelos seus grupos-alvo, (5) um foco e relação de proximidade e continuidade com os principais grupos-alvo, (6) uma inquietação e empenho permanentes relativamente à relevância da intervenção para os públicos-alvo, (7) a busca de respostas inovadoras, (8) um questionamento dos paradigmas de intervenção, (9) flexibilidade na introdução de melhorias na intervenção, (10) uma cultura de humanização, (11) competências e conhecimento, e (12) a relação com a comunidade e colaboração interinstitucional.

A análise sobre o papel particular da aplicação de práticas de monitorização e avaliação de impacto sugere que, pese embora as restrições internas verificadas, as

dificuldades de operacionalização e estarem implícitas reservas sobre o seu contributo relativo para gerar mudanças efetivas, as organizações evidenciam uma adoção progressiva de princípios e práticas no quadro das atividades regulares a um nível que permite uma percepção global sobre os progressos e benefícios gerados.

A trama de mudanças sociais positivas (Santos, 2012; Stephan *et al.*, 2016) desencadeadas a diferentes níveis pelas organizações estudadas, tal como destacado pelos atores, inclui: adesão e bem-estar, melhoria das condições de vida e mudança no *status quo*, a vivência e aquisição de valores sociais e cidadania, humanização dos espaços, boas práticas e modelos para o setor, reputação positiva e colaboração na comunidade (contribuindo assim para o seu capital simbólico, como definido por Bourdieu (1986)).

Na segunda secção, a análise da percepção e experiência dos atores organizacionais permitiu delimitar uma noção de orientação para o impacto social que integra elementos de conceções de identidade e cultura organizacional, bem como de modelos de orientação estratégica e gestão do impacto, que nesta tese se propõe definir como: uma visão e cultura organizacional, expressas pelo pensamento, intenção e princípios de abordagem à geração de impacto social, e que congregam e alinham os membros da organização e os guiam na ação de criação de valor para a sociedade. É apontada como origem desta orientação a visão e propósito organizacional, bem como as dinâmicas de construção de identidade e de aprendizagem organizacional.

Na terceira secção, a análise cruzada dos casos de estudo permitiu destacar condições organizacionais, formais e informais, determinantes para o desenvolvimento de uma orientação para o impacto social evidenciadas pelos atores internos relativamente às categorias de meio envolvente contextual, às aspirações organizacionais, governação e liderança, recursos humanos, recursos e infraestrutura física, desenho organizacional, coordenação interfuncional, processos e procedimentos, e cultura organizacional. Finalmente, na quarta secção, as práticas organizacionais distintivas do desenvolvimento de uma orientação para o impacto postas em evidência pelos estudos de caso são inseridas nas categorias de governação e liderança, administração e finanças, comunicação interna, comunicação e relações externas, monitorização e avaliação e aprendizagem organizacional.

No seguinte capítulo, são agora apresentados os padrões gerais comuns de comportamento no desenvolvimento de uma orientação organizacional para o impacto social e as suas condições organizacionais e práticas críticas, e são ainda discutidas as implicações práticas dos resultados da presente análise cruzada.

Capítulo 9. Conclusões

Este capítulo final resume os principais argumentos e perspectivas desta tese e estabelece as principais conclusões, tanto em resposta à questão de investigação e objetivos como a resultados adicionais relevantes para uma maior compreensão e conhecimento das dinâmicas de desenvolvimento de uma orientação organizacional para o impacto social. Além das implicações teóricas, são também destacadas as principais implicações práticas destas conclusões, nomeadamente, para o fortalecimento das organizações do Terceiro Setor. Finalmente, são apontadas as principais limitações da investigação e linhas de interesse para investigações futuras.

O capítulo introdutório desta tese explorou as principais mudanças teórico-práticas que levaram à emergência da tendência para o impacto social no Terceiro Setor. Aí se analisa como o impacto emergiu como um novo mantra para apoiar as organizações na sua ação e é também apresentada a diversidade de termos associados ao impacto e a dificuldade de o delimitar e comprovar. É exposta a diversidade de iniciativas que procuram estudar o impacto do Terceiro Setor ao nível societal e traçado o panorama português de desenvolvimento da agenda de impacto e os desafios que o Terceiro Setor português apresenta na aplicação de práticas de gestão e de avaliação de impacto. O Vale de Alcântara, na cidade de Lisboa, é apresentado como um território onde as organizações deste setor evidenciam um estágio de busca e de exploração de conceitos e abordagens em sintonia com o panorama nacional, justificando a decisão de estudar as dinâmicas de desenvolvimento de uma orientação para o impacto em organizações que aí estão presentes ou aí atuam. Os principais critérios para a seleção dos três casos de estudo desta investigação são também introduzidos neste capítulo. Argumenta-se neste ponto que as dinâmicas organizacionais de geração de impacto e de orientação para o impacto social exibem características que ainda não foram reveladas, propondo-se um quadro analítico e explicativo que combina conceitos de modelos de impacto social, de modelos de orientação estratégica e de teorias organizacionais. Finalmente, este capítulo apresenta a questão de investigação.

O Capítulo 2 apresenta o quadro analítico e explicativo empregue para estudar o desenvolvimento de uma orientação organizacional para o impacto social, estabelecendo a linguagem e quadros conceptuais para investigar as suas dinâmicas. São apresentados os principais elementos da literatura académica e prática sobre impacto, bem como de avaliação de impacto, e os principais modelos teóricos sobre impacto social, especialmente a Teoria do impacto social de Latané (1981), o Modelo lógico de impacto (Ebrahim & Rangan, 2014) e o Modelo de impacto social de Onyx (2014), bem como as abordagens defendidas por Enjolras (2015), André *et al.* (2018), Wry & Haugh (2018) e Rawhouser *et al.* (2019), que podem ser considerados pontos de partida para guiar a análise das dimensões e complexidade dos processos de geração de impacto social e dos pressupostos para uma prática organizacional com este enfoque. Perante o panorama traçado e a profusão de conceitos associados ao impacto, por vezes lançando confusão sobre a sua distinção relativamente a conceções relacionadas (como, por exemplo, desempenho organizacional) e entre o que é o impacto efetivamente desencadeado e a realização da sua avaliação, esta investigação adota a seguinte conceção de impacto social: as mudanças sistémicas, multidimensionais, difusas, que ultrapassam os limites imediatos de uma organização e dos seus programas, que se manifestam ao longo de um período prolongado sobre a comunidade mais alargada, incluem efeitos intencionais e inesperados ou colaterais, positivos, negativos e neutros, e incluem benefícios materiais, mas especialmente efeitos em termos de coesão social e níveis de bem-estar na comunidade.

A partir do quadro teórico de base sobre o impacto social, bem como sobre a sua gestão e avaliação, e os propósitos, desafios e dificuldades das suas abordagens e métodos, delineiam-se perspectivas basilares para o presente estudo: a geração de impacto social como um processo contínuo dependente de um conjunto complexo de relações e práticas, sendo a avaliação (pese os seus assinaláveis poderes conciliatórios, constituintes e performativos) apenas uma das etapas críticas de um ciclo de geração de impacto, bem como a ideia de uma focalização no impacto como modo de pensamento e ação que emerge de uma intencionalidade coletiva de gerar o máximo benefício possível para a sociedade. Neste capítulo, progride-se também na exploração de conceitos que se mostram de interesse potencial para a conceptualização de uma orientação para o impacto social e o estudo do seu

desenvolvimento, nomeadamente conceitos de modelos de orientação estratégica. Neste campo, reveste-se de especial relevância a definição de orientação para a sociedade das organizações do Terceiro Setor por Duque-Zuluaga & Schneider (2008), definida como “a crença e cultura organizacional que criam e alinham comportamentos de prestação de serviços de valor para a sociedade”. Esta conceção de orientação para a sociedade motivou a mobilização dos estudos organizacionais, em particular sobre identidade, adaptação e identificação organizacional, especialmente para uma compreensão da origem e atributos de uma ação intencional e alinhada das organizações com enfoque no impacto social. Esta investigação assume a centralidade de um alinhamento entre identidade e ação organizacional (King *et al.*, 2011) para a continuidade organizacional e a maximização do propósito e missão social e, no mesmo sentido, o papel facilitador da identificação organizacional para a apropriação da identidade organizacional e a adoção de comportamentos alinhados com o propósito da organização, favorecendo assim o desenvolvimento de uma orientação para o impacto.

O Capítulo 3 discute como um estudo exploratório do desenvolvimento de uma orientação para o impacto social, reconhecendo a sua natureza humana e social e caráter dinâmico, que envolve uma ampla gama de variáveis, relacionamentos, significados, processos e práticas, bem como atores em diferentes localizações do sistema organizacional, requer uma abordagem metodológica que englobe a ação e perspetivas dos protagonistas (Creswell, 2014; Gephart, 2017) a partir do estudo de uma diversidade de experiências sociais. A investigação adota uma abordagem diversa e interpretativa, que integra abordagens da etnografia, procurando uma construção de significados sobre a realidade organizacional (Pollner, 2012) assente tanto na autorreflexividade do investigador como na reflexividade do objeto social (Weick *et al.*, 2005). Com base nestes argumentos, os métodos qualitativos são apresentados como os mais adequados para o estudo destes processos. A estratégia e métodos adotados são os estudos de caso, entrevistas semiestruturadas e observação empírica, pontualmente participante. A metodologia é desenhada em duas fases: um estudo exploratório e generalista de um grupo amplo de organizações e uma fase de estudos de caso, para uma análise em maior profundidade. A construção dos estudos de caso desenrola-se em duas etapas, para apoiar tanto o propósito de construção de teoria como a produção de

recomendações para a prática. Numa primeira etapa, são descritos e analisados os três casos de estudo e, numa segunda etapa, são desenhados padrões de comportamento comuns e os princípios gerais subjacentes, com base na análise comparativa e transversal dos estudos de caso e com recurso a uma grelha de categorias mista construída a partir do conhecimento teórico produzido e de uma leitura flutuante do *corpus* em estudo. A opção metodológica pela combinação de uma perspetiva interpretativa e das abordagens indutiva e dedutiva à análise de dados qualitativos considerou-se necessária para capturar tanto (1) a natureza exploratória desta investigação, tanto a um nível teórico como metodológico, como (2) a complexidade do comportamento dos sistemas organizacionais. Este capítulo apresenta a ambição final desta investigação: a construção de um quadro teórico sobre a orientação organizacional para a criação de impacto social e uma maior compreensão e conhecimento do funcionamento destes processos. Adicionalmente, são destacadas as principais contribuições e limitações desta metodologia. Explica-se também neste capítulo como a metodologia de investigação considera as questões éticas, tais como a ponte que é estabelecida entre a teoria e a prática e como a investigação facilitou o desenvolvimento de capacidades nos atores organizacionais.

O Capítulo 4 apresentou as perspetivas sobre o impacto social de um conjunto alargado de organizações do Terceiro Setor do Vale de Alcântara, entrevistadas na primeira fase desta investigação, como etapa exploratória e preparatória dos estudos de caso construídos na segunda fase. A partir de uma análise genérica das interpretações dos atores sobre a sua experiência, são esboçados elementos de um enfoque no impacto social, expostos fatores favoráveis e evidenciadas práticas organizacionais que potenciam este enfoque, bem como fatores limitantes a uma prática focalizada no impacto, embora nesta fase não seja ainda abordado o tópico da orientação para o impacto.

Apesar das diferenças entre as organizações em relação a um pensamento e prática intencional de geração de impacto social e de, genericamente, as organizações deste território se encontrarem num estágio de aplicação exploratória de conceitos e abordagens à gestão do impacto, esta investigação mostra como uma noção de impacto está integrada na narrativa dos atores, que o concebem genericamente como resultados ou efeitos positivos diretos e

indiretos, a curto, médio e longo prazo, impulsionados por atividades dirigidas, principalmente, aos grupos-alvo. Este estudo exploratório permitiu ainda evidenciar uma percepção genérica do impacto como um fenómeno que se reflete em benefícios múltiplos e a diferentes níveis, tanto externa como internamente, como detalhado neste capítulo, que ultrapassam geralmente os limites do impacto intencional das organizações. A análise dos sentidos e percepções deste grupo de atores mostrou também como as organizações percebem o impacto como resultando de uma trama de efeitos interatuantes dependentes de uma ação intencional intensa, focada e contínua e de um esforço de melhoria da atuação, a qual tem uma natureza exploratória e depende de uma capacidade de aprendizagem e adaptação constantes. Uma análise dos fatores favoráveis a um enfoque no impacto sugere a importância da cultura organizacional, que define uma sintonia de pensamento e ação, e das pessoas que trabalham nestas organizações, especialmente pela capacidade de aprendizagem e mudança, e pelas competências, experiência, potencial e comprometimento da gestão e dos profissionais. São também destacadas pelos atores diversas práticas potenciadoras da geração de impacto social: planeamento e avaliação participativos, estruturação progressiva da ação, construção e atualização contínua de procedimentos, prestação de contas regular às partes interessadas, gestão transparente de recursos, integração e desenvolvimento de recursos humanos, desenvolvimento de respostas sociais e abordagens ajustadas aos grupos-alvo, abordagem sistémica e de longo prazo aos processos de mudança, a comunicação e relação de humanização, envolvimento e empoderamento dos grupos-alvo, monitorização e avaliação adequadas aos objetivos e circunstâncias, bem como comunicação e relação próxima, dinâmica, aberta e produtiva com outros atores do sistema social. Finalmente, este capítulo elenca fatores que obstaculizam a focalização no impacto, tais como constrangimentos na relação com financiadores e parceiros, recursos humanos insuficientes e escassa formação em competências transversais, capacidade incipiente de comunicação sobre a intervenção e resultados, dificuldade de mobilização contínua de recursos financeiros diversificados e um investimento relativamente menor em áreas funcionais de apoio à intervenção principal, bem como limitações na aplicação de práticas potenciadoras do impacto - adoção incipiente da avaliação de desempenho das pessoas, dificuldades na harmonização de procedimentos e práticas, escasso envolvimento da Direção estatutária na

intervenção, falta de comunicação próxima e maior envolvimento dos associados e da comunidade, gestão incipiente do conhecimento acumulado para reforçar a melhoria contínua e a intervenção.

O Capítulo 5 apresenta o primeiro dos três estudos de caso desta investigação – a ACA. Examina-se, na segunda secção, após ser delineado o seu percurso e a partir da perspectiva dos atores organizacionais, a aplicação de um enfoque no impacto. Seguidamente, analisa-se o desenvolvimento de uma orientação para o impacto e, nas quarta e quinta secções, as principais condições determinantes e práticas distintivas de tal orientação. São também apontados os desafios inerentes a este processo e as dinâmicas de aprendizagem e adaptação das organizações. Na segunda secção, mostra-se como na ACA está manifesta uma noção de mudança que vai para além dos efeitos na pessoa vulnerável, isolada e excluída socialmente e uma visão de transformação que abarca a pessoa e a população em que está inserida e, em termos mais amplos, a sociedade. Aí se analisa como o impacto social desejado pela ACA - impulsionado por uma intervenção centrada na conversa com as pessoas acompanhadas, apoio aos grupos-alvo através de respostas sociais inovadoras, articulação com o voluntariado e com outras organizações e trabalho de influência no espaço público -, tem como referência central a missão e valores, bem como a metodologia de intervenção específica adotada, e como beneficia de condições determinantes - conhecimento da necessidade social e contexto, experiência com a problemática e grupos-alvo, foco e relação de proximidade e continuidade com grupos-alvo, busca de respostas inovadoras, compreensão dos nexos de causalidade entre efeitos e relativa flexibilidade para a introdução de mudanças, uma cultura de humanização e ainda o nível de colaboração interinstitucional. É também evidenciada nesta secção uma experiência de adoção de práticas de avaliação em fase de desenvolvimento. Para além de uma experiência exploratória de aplicação da metodologia *SROI* a uma das suas respostas sociais, e não obstante a valorização da avaliação de impacto para apoiar a revisão e melhoria da atuação, não tem sido possível à ACA investir na adoção de práticas mais robustas de avaliação de impacto, por constrangimentos de tempo e de recursos. A prática corrente assenta na monitorização e avaliação regular da evolução dos projetos, para apoiar a prestação de contas aos financiadores e reforçar a gestão rumo ao

impacto desejado, constituindo, no entanto, um processo dinâmico e integral que apoia eficazmente a ação de geração de impacto social.

Na terceira secção deste capítulo dedicado ao estudo de caso sobre a ACA, sugere-se a presença de uma noção de orientação organizacional para o impacto social através de uma perspetiva sobre uma cultura organizacional que cria sintonização interna para a geração de impacto. Argumenta-se que o entendimento sobre a relação entre uma intenção de mudança social, o comportamento dos membros e a transformação almejada, reflete-se em crenças e códigos de conduta partilhados, que alinham as pessoas da equipa. Nesta secção, analisa-se também como estes códigos e crenças emergem da identidade organizacional e são reforçados continuamente entre profissionais pelo acumular de experiência e aprendizagens, não obstante os desafios que a rotatividade de profissionais e especialização por projetos levantam às dinâmicas de alinhamento. A quarta secção deste estudo de caso, sublinha como a experiência da ACA de desenvolvimento de uma orientação para o impacto social beneficia da existência de condições internas determinantes, destacando-se a importância de um ambiente de envolvimento dos profissionais, a motivação, comprometimento e influência da liderança, a dimensão e disponibilidade da equipa, as instalações e equipamentos, redes e sistemas informáticos, a integração de funções, uma coordenação e supervisão focadas na eficácia e um clima de acolhimento e sentido de pertença (*capital social bonding*). Finalmente, na quinta secção, são identificadas como práticas (formais e informais) distintivas as dinâmicas de criação de identidade e cultura, os processos de tomada de decisão e liderança, as dinâmicas de definição de procedimentos, os processos de indução de profissionais, os mecanismos de investimento na qualificação, a socialização de informação e troca de ideias sobre a abordagem e boas práticas, bem como a comunicação informal e a convivência.

O Capítulo 6 apresenta o estudo de caso da CRESCER, detalhando a ação e perspetivas dos atores sobre o desenvolvimento de uma orientação para o impacto social. Para tal, como no primeiro estudo de caso, na segunda secção, expôs-se o enfoque da organização no impacto; na terceira secção, abordou-se a orientação para o impacto; examinando-se, nas quarta e quinta secções, as condições e práticas distintivas do seu desenvolvimento. A análise da visão e enfoque da CRESCER no impacto mostra como

emergem de uma trajetória de evolução da intervenção e como o impacto se traduz numa mudança social que inclui mas vai além dos efeitos sobre as pessoas em situação de exclusão e vulnerabilidade de diversos grupos-alvo, mas também a vários níveis da sociedade, através não só de uma intervenção junto da população-alvo, mas também da cooperação interinstitucional e influência no espaço público. Esta secção aponta como a visão de um impacto sistémico desejado pela CRESCER está globalmente expressa no propósito e registada, em particular, nos textos da missão, visão e valores, sendo reforçada por definições específicas ao nível dos projetos e equipas, e integrada nas definições estratégicas, na tomada de decisão e na gestão da intervenção. São apontadas como condições determinantes desta focalização o conhecimento e experiência com a problemática e grupos-alvo, o foco, proximidade e continuidade na relação com os grupos-alvo, uma inquietação com a relevância da intervenção, um questionamento dos paradigmas de intervenção, a flexibilidade para a introdução de mudanças na intervenção, o capital humano da organização e a comunicação e relação com a comunidade. Nesta secção, ficou também patente a prática de avaliação e gestão do impacto, assente na monitorização e avaliação de projetos, que é desenvolvida progressivamente através da construção de ferramentas e da afinação de indicadores, faltando ainda uma perspetiva e prática de avaliação integrada de resultados e de impacto de todos os projetos e da globalidade da organização.

Na terceira secção deste capítulo dedicada à orientação para o impacto, analisa-se a existência de um pensamento que relaciona a mudança desejada relativamente aos grupos excluídos e vulneráveis e na sociedade com a conduta decorrente da interiorização da “filosofia” da redução de riscos e minimização de danos, o qual gera alinhamento entre as pessoas que vão integrando a CRESCER. Esta secção também aponta as definições de missão, visão e valores como principal referência e determinantes da cultura da organização e que congregam e alinham as pessoas em direção ao impacto. As condições organizacionais determinantes para o desenvolvimento de uma orientação para o impacto são apresentadas na quarta secção, evidenciando-se o papel da localização das estruturas da CRESCER, da motivação, comprometimento e influência dos profissionais e dos líderes, do capital humano, dos recursos e infraestrutura física, do desenho organizacional, da diferenciação e integração de papéis e atividades, dos procedimentos e do clima de acolhimento e sentido de pertença.

Finalmente, a quinta secção expõe como práticas distintivas do desenvolvimento de uma orientação para o impacto as dinâmicas de estabelecimento de um propósito comum e supervisão, as práticas de tomada de decisão, as práticas de recursos humanos, as práticas de definição, aplicação e atualização de procedimentos, bem como as práticas de comunicação interna e externa e de influência sobre a visão e a abordagem para a geração de impacto.

O Capítulo 7 apresentou o terceiro estudo de caso desta investigação sobre o desenvolvimento de uma orientação para o impacto, introduzindo primeiro a intervenção da ONV e depois, na segunda secção, a experiência e perspetivas sobre o enfoque no impacto social, bem como, na terceira secção, a orientação para o impacto, assim como, nas quarta e quinta secções, as condições determinantes e as práticas distintivas para o seu desenvolvimento. Na segunda secção, analisou-se a presença na organização de uma noção da transformação social que ocorre, primordialmente, a partir do encontro entre o Doutor Palhaço e a criança hospitalizada e dos múltiplos efeitos, diretos e indiretos, de curto, médio e longo prazo, desencadeados, especialmente, nas crianças, famílias e profissionais de saúde, mas também em todo o sistema de saúde, no sentido de uma maior humanização dos cuidados. Esta secção explicou como a mudança desejada pela ONV, através da arte e imagem do palhaço e de uma atenção individualizada e relação próxima, está expressa globalmente na missão organizacional, influenciando o pensamento e a prática de geração de impacto. Aí se aponta como esta focalização é influenciada por condições particulares, tais como a apropriação pela organização de uma dimensão sistémica do impacto, a compreensão dos nexos de causalidade entre a intervenção no hospital e os seus efeitos múltiplos, a qualificação dos Doutores Palhaços e a colaboração interinstitucional, que sustém a ação e perspetivas de mudança a longo prazo. Nesta secção, também se descreveu a trajetória de aplicação de práticas de monitorização e avaliação, através do desenvolvimento do projeto “Rir é o Melhor Remédio?” e aplicação regular de diferentes mecanismos de monitorização e avaliação, nomeadamente incidindo sobre o programa de visitas nos hospitais, que visam a credibilização e visibilidade da intervenção, aprofundar o conhecimento sobre a mudança gerada, apoiar a melhoria contínua e a tomada de decisão estratégica sobre o rumo da organização.

A terceira secção deste sétimo capítulo analisou a orientação organizacional da ONV para a geração de impacto, que se manifesta, na perspetiva dos atores, através de uma associação entre o propósito e missão organizacional e a conduta propiciadora de uma atuação transformadora do ambiente, congregando, alinhando e guiando as pessoas rumo à mudança social desejada. A principal fonte de onde emanam a visão de mudança social e a cultura organizacional que criam sintonização interna para a geração de impacto, reside nas crenças e códigos com origem no próprio nascimento da ONV. As condições organizacionais determinantes para o desenvolvimento de uma orientação para o impacto apresentadas na quarta secção, salientam a centralidade da visão e propósito, da motivação, comprometimento e influência dos líderes, da estrutura de governação, da liderança, motivação e comprometimento dos profissionais, da diferenciação de papéis e responsabilidades, bem como da integração e alinhamento de atividades, programas e estratégia. Finalmente, na quinta secção foram analisadas as práticas distintivas do desenvolvimento de uma orientação para o impacto, que incluem as práticas de integração das pessoas, de comunicação interna, de comunicação e relações externas, de informação sobre o impacto gerado e de desenvolvimento de modelos de medição e gestão de impacto, bem como de integração de aprendizagens e de ação adaptativa para a geração de impacto.

Por fim, o Capítulo 8 apresentou os resultados da análise comparativa e transversal realizada entre os estudos de caso apresentados nos três capítulos precedentes. Na primeira secção, é analisada a conceção de impacto social evidenciada pelas organizações, a origem desta conceção, bem como as dinâmicas e condições de uma focalização na geração de impacto social. Na segunda secção, é explorada a emergência de uma noção de orientação para o impacto social e, nas terceira e quarta secções, respetivamente, as condições determinantes e práticas características do desenvolvimento desta orientação.

Assim, a primeira secção deste capítulo mostrou que está presente nas organizações um entendimento do impacto como a mudança social que se expande, primordialmente, a partir do encontro transformador com as pessoas que são os seus beneficiários mais diretos, mas que vai além dos efeitos diretos de curto prazo nas pessoas e na população-alvo, incluindo repercussões na sociedade. Os atores evidenciam como uma visão sobre o impacto

social está ancorada e globalmente expressa nas aspirações das organizações, em particular nos textos da missão, visão e valores, as quais permeiam definições mais específicas, moldando o pensamento e a ação organizacional e os seus limites (Gioia *et al.*, 2010, 2000). Nesta secção, mostrou-se também como um pensamento global sobre a mudança social sistémica, multidimensional e difusa (Ebrahim & Rangan, 2014; Onyx, 2014) - em consonância com um “pensamento orientado para o impacto” (Simsa *et al.*, 2014) - molda e restringe o desenvolvimento de iniciativas e respostas sociais inovadoras, concretas e dirigidas especificamente para a geração do impacto social almejado. É aqui também realçada a ideia de uma “intencionalidade coletiva” (Pettit, 2011) em atuar para maximizar a geração de impacto, estando a ação apoiada numa definição comum do impacto desejado, em normas partilhadas, num esforço coletivo de bom desempenho (Woerrlein & Scheck, 2016), de salvaguarda de inovação na resposta (Elkington & Hartigan, 2008; Kerlin, 2009) e em prioridades e metodologias de intervenção específicas. O impacto social desejado, que é formulado pelos atores em diversas categorias (Vanclay, 2002), corresponde a efeitos que visam as causas das problemáticas abordadas e está assente numa compreensão mais abrangente dessas causas e numa resposta à vontade das pessoas apoiadas. Com a sua ação, as organizações aspiram beneficiar a situação geral das pessoas dos grupos-alvo, a oferta existente de respostas sociais e as suas abordagens, e promover a humanização dos cuidados, a cidadania, a solidariedade e a coesão social, não obstante manifestarem uma compreensão da natureza complexa e dinâmica do impacto e da dificuldade da atribuição das mudanças geradas diretamente à contribuição da organização no âmbito do sistema social (Ebrahim & Rangan, 2014, Maier *et al.*, 2015, Solórzano-García *et al.*, 2019).

Nesta secção, mostrou-se como, apesar deste pensamento e intencionalidade coletiva centrados na geração de impacto social, tal como também foi exposto nesta secção e está em sintonia com o quadro de desafios e obstáculos a uma focalização no impacto apontados pelas organizações entrevistadas na primeira fase desta investigação, as organizações estudadas não têm ainda plenamente institucionalizada uma manifestação explícita de uma compreensão ampla da abrangência sistémica da mudança social que geram efetivamente. Tal evolução está, em grande medida, dependente de um aprofundamento de conhecimentos, experiências e competências individuais, bem como de competências

organizacionais. Com efeito, os casos estudados evidenciam, por um lado, como uma vivência individual próxima e continuada da ação direta, nomeadamente, com os grupos-alvo e no espaço público de influência política, bem como uma trajetória de aprofundamento da experiência e uma compreensão crítica do comprometimento da organização com a geração de impacto social, favorecem a apropriação da visão organizacional de impacto e um modo de participação nas organizações que promove a integração e materialização desta visão por outros membros. Por outro lado, a análise dos casos de estudo coloca em evidência como fatores críticos para uma focalização coletiva na geração de impacto as competências organizacionais de análise e questionamento contínuo das abordagens e modelos de intervenção, bem como a flexibilidade na introdução de melhorias na intervenção, os quais dinamizam o debate interno e questionamento sobre o enfoque organizacional, promovendo a visão de impacto.

Nesta primeira secção, a análise comparativa e transversal dos estudos de caso permitiu ainda destacar que o pensamento sobre o impacto e a ação de focalização na geração de impacto social não são estáticos e evoluem continuamente, sendo influenciados por uma conjugação de condições, tais como as condições anteriormente destacadas. Nesse quadro, são elencados como fatores favoráveis o desenvolvimento de uma visão global e compreensão sobre o impacto e sobre como geri-lo eficazmente, nomeadamente, assegurando conhecimento, experiência e competências, individuais e organizacionais, ajustadas aos objetivos organizacionais, uma relação próxima e continuada com os grupos-alvo, uma atenção permanente à relevância da intervenção para os públicos-alvo, introduzindo mudanças e questionando paradigmas de intervenção, bem como uma cultura de humanização, de relação com a comunidade e de colaboração interinstitucional.

A análise detalhada na primeira secção sobre o papel particular das iniciativas de monitorização e avaliação evidencia que as organizações têm vindo a trilhar um caminho neste âmbito, apesar das diferenças específicas durante o período analisado - a ACA com uma experiência na adoção de práticas de avaliação em desenvolvimento, a CRESCER com uma experiência embrionária neste domínio, e a ONV com uma maior trajetória na adoção de abordagens e instrumentos. Não obstante um dos principais propósitos primordiais residir

na prestação de contas às partes interessadas, nomeadamente aos financiadores, que terão um efeito de isomorfismo organizacional (DiMaggio & Powell, 1983), as organizações procuram capitalizar a tendência para o impacto, adotando progressivamente princípios e processos no quadro da sua prática organizacional e atividades, não só para cumprir com obrigações de prestação de contas e credibilizar a intervenção, mas também para potenciar a reflexão e aprendizagem organizacional (Sanders, 2003; Ebrahim, 2003) para uma melhoria da ação focada no impacto. Além do mais, esta análise permitiu evidenciar que, apesar das diferenças de abordagem e experiência na adoção de práticas de avaliação e os desafios e lacunas apontados pelos atores, as organizações recolhem e analisam evidências - recorrendo a métodos quantitativos, mas também privilegiando uma análise mais qualitativa - a um nível que permite uma perceção global sobre os seus progressos e benefícios, os quais expressam em termos de adesão e bem-estar, melhoria das condições de vida e mudança no *status quo*, vivência e aquisição de valores sociais e cidadania, humanização das relações, boas práticas e modelos para o setor, reputação positiva e colaboração na comunidade.

A segunda secção do Capítulo 8 examinou a emergência de uma noção de orientação para o impacto social e a sua apropriação pelos atores organizacionais e apresentou uma proposta de delimitação e definição que integra elementos de conceções de identidade organizacional, bem como de modelos de orientação estratégica e impacto social. São também referidos os principais desafios e obstáculos ao desenvolvimento desta orientação para o impacto social.

Neste quadro, a análise dos estudos de caso mostra como o pensamento coletivo evidenciado pelas organizações sobre o potencial que têm a visão e o propósito organizacional e a abordagem humanista à intervenção em gerar efetivamente mudança social, congrega os seus membros e potencia a materialização da “intencionalidade coletiva” (Pettit, 2011) no âmbito da sua intervenção. Com base nesta reflexão dos atores, nesta secção propôs-se a seguinte definição de orientação para o impacto social: a visão e cultura organizacional, expressas pelo pensamento, intenção e princípios de abordagem à geração de impacto social, que congregam e alinham os membros da organização e os guiam na ação de criação de valor para a sociedade.

São destacados como elementos centrais da definição de orientação para o impacto social proposta por esta tese no capítulo anterior, especialmente, a cultura organizacional (o conjunto de códigos, princípios e convicções partilhados) e a sociedade em sentido amplo. Tal justifica-se na medida em que, nestas organizações do Terceiro Setor que almejam uma mudança social, se considera que a cultura organizacional - enquanto fonte primária da atividade motivada e coordenada e recurso indispensável para a catalisação de processos de geração de impacto social (Onyx, 2014; Schneider, 2009; Wry *et al.*, 2013), aumentando a estabilidade do sistema organizacional (Hauser, 1998; Pervaiz, 1998; Schein, 1994), constitui um fator determinante de vários aspetos da orientação para o impacto social e que os comportamentos e práticas orientados para o impacto são uma resposta que provém da cultura organizacional (Leisen *et al.*, 2002). A sociedade, por sua vez, é um elemento central da orientação para o impacto na medida em que as organizações que desenvolvem esta orientação têm inscrito na sua génese e assumem como propósito máximo, não só uma resposta às necessidades das partes interessadas a longo prazo (Padanyi & Gainer, 2004; Pinho *et al.*, 2014; S. Choi, 2014), mas, especialmente, a geração de benefícios para a sociedade (Balabanis *et al.*, 1997; Carmen & José, 2008; Liao *et al.*, 2001; Macedo & Pinho, 2006). Tais elementos centrais da definição de orientação para o impacto social - a cultura organizacional e a sociedade, são observados nos estudos de caso e descritos, nomeadamente, por Kraatz & Flores (2015), sobre a influência dos atributos críticos das organizações, e por Duque-Zuluaga & Schneider (2008), na sua conceção de orientação para a sociedade adaptada ao Terceiro Setor.

Da análise dos estudos de caso também emergiram alguns dos efeitos mais diretos para as organizações decorrentes do desenvolvimento de uma orientação para o impacto: uma maior apropriação pelos seus membros do propósito e abordagem comuns, um entendimento sobre normas partilhadas de comportamento e identificação organizacional (Mael & Ashforth, 1992), alinhamento e coesão interna em torno dos valores e compromissos da organização rumo ao impacto (Steele & King, 2011), bem como desempenho e eficácia organizacional na geração da mudança social almejada. Relativamente à origem de uma orientação para o impacto, os casos estudados evidenciaram como o seu desenvolvimento nas organizações surge, especialmente, da visão e propósito organizacional, bem como das

dinâmicas de construção de identidade e de aprendizagem organizacional, suportando o argumento principal desta investigação de que esta orientação emerge e se desenvolve a partir de uma intencionalidade de alcançar uma visão de impacto, com base num conjunto de valores partilhados, e de cumprir um propósito e missão organizacional geradores de impacto social. Por fim, esta secção mostrou como uma orientação coletiva em direção a uma mudança social sistémica é, no entanto, sempre imperfeita, está em desenvolvimento contínuo e enfrenta desafios e obstáculos, na medida em que, tal como evidenciado, em particular, pelos casos da ACA e da CRESCER, ocorrem ao longo do tempo alterações nas organizações ao nível das atividades e das próprias condições e práticas organizacionais, bem como da composição das equipas e das funções dos profissionais na estrutura organizacional.

O capítulo anterior apresentou finalmente, na terceira e quarta secções, as dimensões críticas comuns levantadas na análise cruzada dos estudos de caso - respetivamente, as condições organizacionais (fatores favoráveis) determinantes e as práticas (formais e informais) distintivas do desenvolvimento de uma orientação organizacional para o impacto social, apontando também semelhanças e contrastes que apoiam o desenho de padrões gerais de comportamento. A próxima secção discute estas condições e práticas, procurando desenhar padrões comuns no desenvolvimento de uma orientação para o impacto social e analisar os princípios gerais e os mecanismos subjacentes a esses padrões, para discutir as suas implicações práticas.

9.1. Respostas à questão de investigação e implicações práticas

Esta secção explora as respostas que a investigação oferece à questão de investigação e contributos para o cumprimento dos seus objetivos. Também se analisam as implicações práticas resultantes, em particular, para os gestores e decisores e outros atores interessados em fortalecer condições organizacionais e práticas favoráveis ao desenvolvimento de uma orientação para o impacto, nomeadamente, para as organizações do Terceiro Setor.

A primeira parte da questão de investigação é: *quais são as condições organizacionais determinantes do desenvolvimento de uma orientação organizacional para*

o impacto social em organizações do Terceiro Setor? Esta parcela da questão teve como principal finalidade a construção de padrões comuns e fornecer exemplos de cenários concretos do desenvolvimento de uma orientação para o impacto social. A investigação mostrou como diversas condições organizacionais influenciam de forma determinante o comportamento dos atores no desenvolvimento de uma orientação para o impacto social. Conforme analisado detalhadamente nos Capítulos 5, 6 e 7, as categorias de condições favoráveis referem-se a: meio envolvente contextual, aspirações organizacionais, estrutura de governação e liderança, recursos humanos, recursos e infraestrutura física, desenho organizacional, coordenação interfuncional, processos e procedimentos e cultura organizacional. Os estudos de caso mostram como as condições destacadas pelos atores influenciaram a capacidade das organizações em alinhar o comportamento e dirigir a ação coletiva para a geração da mudança social desejada. Estas variáveis deverão, no entanto, ser consideradas de acordo com as condições particulares de cada sistema organizacional, pois manifestam-se em diferentes graus, pelo que poderão produzir efeitos diferentes em diferentes sistemas. Em última instância, estas condições determinam a capacidade das organizações em desenvolverem uma nova dinâmica coletiva, ativando diferentes papéis, ao mesmo tempo que asseguram a continuidade e o crescimento organizacional.

No quadro das categorias de condições apontadas, extensamente analisadas no capítulo anterior, podem identificar-se dois padrões a partir dos casos de estudo. Um primeiro padrão mostra que as organizações focalizadas na maximização de impacto social que estão plenamente integradas no contexto de intervenção, com uma visão de impacto social, valores e propósito partilhados e atualizados, e uma cultura organizacional forte, que são suportadas por uma estrutura de governação estável e ágil e uma liderança inspiradora e mobilizadora, que são integradas por trabalhadores motivados, competentes e comprometidos com a transformação social, e que atuam com um desenho organizacional e coordenação de funções e atividades, bem como com procedimentos e práticas de trabalho harmonizados e adequados aos objetivos de transformação social, evidenciam uma identidade organizacional reforçada (Dutton & Penner, 1993; Whetten, 2006; Whetten & Mackey, 2002), que favorece comportamentos de orientação para o impacto. Exemplos deste padrão encontram-se nos estudos de caso, embora em diferentes graus, devido, nomeadamente, às particularidades

excepcionais da estrutura de governação e liderança da ONV durante o período estudado. Com efeito, os estudos de caso evidenciam como estes fatores determinam o modo como as organizações se revêm, aprendem e realinham comportamentos em torno do seu foco principal - a criação de valor para a sociedade -, o perfil dos atores envolvidos, como as organizações integram funções e atividades, harmonizam procedimentos e otimizam o desenvolvimento dos profissionais, propiciando a identificação organizacional e um sentido de pertença dos membros acorde com os valores humanistas destas organizações (Selznick, 1957), favorecendo o alinhamento de comportamentos de orientação para o impacto social.

Um segundo padrão, identificado a partir dos casos de estudo, reside nas características dos atores organizacionais, especialmente dos seus líderes e das pessoas que integram as equipas de profissionais. Relativamente às características dos líderes destas organizações, os estudos de caso ilustram como os líderes cujo perfil, trajetória, experiência, visão de impacto, comprometimento e envolvimento exercem uma forte influência sobre o pensamento imperante, sobre a cultura e sobre o rumo das organizações, marcam também fortemente o comportamento e a ação organizacional no seu contributo para a mudança social, contribuindo, por isso, para o desenvolvimento de uma orientação organizacional para o impacto social. São traços determinantes dos líderes destas organizações, particularmente evidenciado pelos casos da ACA e da CRESCER no período em que decorreu esta investigação, aspetos como uma visão profunda e holística da realidade e da mudança que desejam ver realizada, uma firme convicção nas causas que defendem, fortes valores humanistas, uma sólida experiência e competências na área de atuação, uma obstinação com a busca de melhores soluções, um conhecimento global e detalhado da organização e respetivas iniciativas, proximidade com os membros e os beneficiários da organização, e uma participação ativa nos espaços de influência em políticas públicas. A influência destes líderes no interior da organização expressa-se especialmente através da promoção de uma visão de futuro e de convicções, que congregam e moldam as demais pessoas da organização. A trama de efeitos desencadeados por estes líderes traduz a relação entre uma ação de influência dos líderes organizacionais, o desenvolvimento da identidade organizacional (Dutton & Penner, 1993; Whetten, 2006; Whetten & Mackey, 2002), o alinhamento de comportamentos e uma

ação organizacional coordenada e intencional para a geração de mudança social. Em relação aos profissionais, os estudos de caso denotam que o conjunto de pessoas que trabalham nestas organizações com uma filosofia humanista de intervenção e comprometimento com a geração de benefícios para a sociedade, reúne uma diversidade de perfis humanos e técnicos, vivências nas problemáticas abordadas, conhecimentos e habilidades de relacionamento, de análise e de tomada de decisão ajustados ao contexto e objetivos de intervenção (constituindo o capital humano único e característico de cada organização), que estimulam uma apropriação dos valores e propósito organizacional e a harmonização contínua de comportamentos geradores de valor social e alinhados com o propósito da organização (Ashforth & Mael, 1989; Dutton et al., 1994; Mael & Ashforth, 1992; Van Dick et al., 2005).

Os casos de estudo também mostraram como, não obstante este padrão geral, ou seja, apesar de estarem reunidas e combinadas múltiplas condições determinantes, o desenvolvimento de uma orientação organizacional é um processo imperfeito e contínuo. Como exemplificado pela experiência da ONV e explicitado pelos atores, apesar das características excepcionais das pessoas que atuam nos “bastidores” da intervenção artística pelos Doutores Palhaços e da sua identificação com a organização (Mael & Ashforth, 1992), não é evidente a existência de uma compreensão e interiorização generalizada da missão e da sua tradução em comportamentos alinhados com a visão de mudança social sistêmica, motivando a adoção pela organização de práticas de promoção da integração entre artistas e “bastidores” para compensar esta assimetria. O estudo de caso da ONV também mostra como, apesar da existência de diferenças internas, um fator de compensação destas assimetrias reside na participação nas equipas de profissionais de membros singulares e influentes intervenientes na origem da organização, os quais reproduzem as pretensões fundacionais sobre a identidade organizacional (Gioia *et al.*, 2010; Whetten & Mackey, 2002) e contribuem para o reforço da visão e cultura que geram alinhamento para o impacto.

Em suma, os padrões apresentados anteriormente mostram como, apesar das diferenças entre os estudos de caso, o desenvolvimento de uma orientação para o impacto segue princípios genéricos comuns, que se referem aos efeitos da criação e manutenção de um conjunto combinado de condições que as organizações precisam de consolidar,

aprofundar e atualizar para que possa desenvolver-se uma orientação para o impacto - especialmente, a integração no contexto de atuação, uma visão coletiva de impacto, uma cultura organizacional forte, uma estrutura de governação e liderança estável e mobilizadora, um capital humano comprometido com a transformação social, bem como um desenho organizacional e coordenação interfuncional ajustados aos objetivos organizacionais, e ainda procedimentos harmonizados. A importância destes princípios e condições, referidas nesta investigação como “condições determinantes”, reside no fato de favorecerem a emergência e desenvolvimento de processos de alinhamento para a geração de impacto social. Sugere-se, portanto, que os sistemas organizacionais que reúnem certas condições podem ser ajustados ou conduzidos para que surjam determinados comportamentos. Salvaguardando a ocorrência de perturbações ou desvios substanciais, tais comportamentos conduziram à emergência de um comportamento coletivo dirigido para a maximização de valor social. As perturbações que estas organizações enfrentam no sentido do desenvolvimento de uma orientação organizacional, como mostraram os casos de estudo, nomeadamente pelo exemplo da ACA neste período, dizem respeito em larga medida a alterações na composição, prioridades, disponibilidade e estabilidade das equipas de trabalho, as quais afetam o alinhamento de comportamentos, e, assim, o desenvolvimento de uma orientação organizacional. Com efeito, a rotatividade de profissionais que se verifica nestas organizações, particularmente patente nos casos da ACA e da CRESCER, e é habitual nas organizações do Terceiro Setor, bem como a dificuldade de, perante pressões múltiplas, manterem uma atenção equilibrada e continuada tanto a uma ação principal junto dos públicos-alvo como também às ações de suporte (tais como a comunicação, a gestão de informação, a gestão do conhecimento e aprendizagem) - onde ocorrem predominantemente dinâmicas de alinhamento interno -, podem gerar interrupções e afetar a profundidade e energia destes processos.

A segunda parte da questão de investigação é: *quais são as práticas distintivas do desenvolvimento de uma orientação organizacional para o impacto social em organizações do Terceiro Setor?* Por sua vez, esta parte da questão pretendia elaborar padrões comuns na adoção de práticas críticas para o desenvolvimento e reforço da orientação para o impacto e fornecer uma diversidade de estratégias e possíveis resultados que constituam um ponto de

referência para a prática de decisores e gestores. Os estudos de caso e a análise comparativa e transversal apresentada no Capítulo 8 apresentam, de forma extensa, a análise que proporciona respostas a este aspeto da questão de investigação. A análise realizada indica como, apesar das diferenças entre os estudos de caso, as práticas salientes residem em categorias comuns. Esta secção apresenta brevemente estas categorias e as aprendizagens que derivam dos resultados, com o objetivo de analisar as suas potenciais implicações práticas.

As práticas organizacionais distintivas do desenvolvimento de uma orientação para o impacto postas em evidência pelos estudos de caso, conforme analisado nos Capítulos 5, 6 e 7, foram inseridas nas categorias de governação e liderança, de administração e finanças, de comunicação interna, de comunicação e relações externas, de monitorização e avaliação e de aprendizagem organizacional. Os estudos de caso fazem ver como, no seu conjunto, as práticas adotadas pelas organizações nestes âmbitos reforçam a capacidade das organizações em criar e sustentar a visão e cultura organizacional que criam e alinham comportamentos de geração de impacto social. No quadro das categorias de práticas críticas identificadas, pode apontar-se um padrão comum: nas organizações que ambicionam e focalizam a geração de impacto social, os seus líderes envolvem toda a organização e alinham padrões de pensamento e comportamento em torno de uma visão de impacto social, através da promoção e facilitação da definição e atualização coletivas da visão e propósito organizacional, de dinâmicas participativas de tomada de decisão, de metodologias colaborativas de definição, aplicação e atualização de procedimentos, de processos estruturados de envolvimento e desenvolvimento dos profissionais para a geração de impacto, de práticas de comunicação interna que promovem a aproximação, alinhamento e articulação entre diferentes níveis da organização, bem como de uma relação dinâmica com a comunidade, da recolha, análise e relato regulares sobre o impacto, e da análise e adoção criteriosa de aprendizagens sobre a prática.

Apesar de a natureza exploratória do presente estudo e do nível de conhecimento alcançado não permitirem ainda extrair conclusões sobre uma hierarquização de práticas críticas, a análise cruzada parece indicar um maior destaque, tal como está patente na

narrativa dos atores organizacionais, para o contributo das práticas nas três primeiras categorias de governação e liderança, de administração e finanças e de comunicação interna. Com efeito, no domínio particular das práticas de monitorização e avaliação, por exemplo, apesar de os atores valorizarem o fluxo de informação, aprendizagens e melhorias concretas suscitados pelas atividades regulares de recolha, análise e relato sobre o impacto gerado e pelas iniciativas de criação de modelos de avaliação e gestão de impacto ou estudos esporádicos de avaliação mais robustos, estas práticas, bem como o conhecimento e competências adquiridos, poderão não estar ainda plenamente integrados na atividade quotidiana e poderão não ser interpretados como marcando significativamente o pensamento, cultura e alinhamento para a geração de mudança social. De igual modo, em relação às práticas de aprendizagem organizacional, que estão inseridas no relato dos atores e evidenciadas pela experiência, embora aparentemente com uma menor ênfase, os estudos de caso não evidenciam uma experiência organizacional ainda muito desenvolvida e consolidada de dinâmicas de análise e adoção de aprendizagens, apesar de os estudos de caso revelarem a importância que assumem neste sentido determinados processos e agentes internos influentes, ao nível das Direções ou equipas, que marcam a visão de impacto social e a cultura organizacional.

Como patente no padrão sugerido com base na perspetiva e experiência dos atores, as dinâmicas de criação de uma visão de impacto e de cultura representam um conjunto de práticas centrais para o desenvolvimento de uma orientação para o impacto. Os três estudos de caso mostraram a importância de implementar este conjunto de práticas e a consequente influência que tal teve nas dinâmicas organizacionais. O padrão comum apresentado indica como, apesar das diferenças entre os estudos de caso, o desenvolvimento de uma orientação para o impacto é influenciado por práticas que, no seu conjunto, resultam da existência e reforçam condições organizacionais determinantes anteriormente identificadas, especialmente, relativas à visão de impacto, cultura organizacional, estrutura de governação e liderança, capital humano, bem como desenho organizacional e coordenação interfuncional, e procedimentos e práticas. O padrão construído também reforça a importância atribuída anteriormente ao papel de determinados agentes internos, tanto líderes institucionais como membros das equipas de profissionais, que, pelo seu estilo de liderança,

em diferentes situações, atuam como promotores e facilitadores de uma sintonia organizacional em torno do impacto social, ao moldarem o comportamento dos atores e influenciarem o alinhamento entre a identidade e as estratégias e ações da organização (King *et al.*, 2011). Este padrão expõe ainda como os atores organizacionais que exercem a sua liderança no interior destes sistemas podem dirigir a institucionalização de valores partilhados (Selznick, 1957) e de um propósito comum, congregando os membros numa entidade com caráter e integridade, o que é expresso por padrões coerentes de ações recorrentes (Cohen, 2007). É assim sublinhado o papel crítico da liderança destes agentes internos, através de uma ação substantiva e simbólica, nos processos de alinhamento de comportamentos orientados para a mudança social. Por conseguinte, os resultados indicam como as práticas organizacionais críticas para o desenvolvimento de uma orientação para o impacto social, para além de beneficiarem do desenvolvimento de certas condições determinantes, são criadas pela comunicação e interação dos atores no âmbito do sistema organizacional, reforçando a ideia de que o conhecimento mútuo tácito, significados simbólicos, intenções e regras são criados, sustentados e alterados pelos atores e orientam a sua ação quotidiana (Burrell & Morgan, 1979; Gephart, 2004; Hassard, 1991). Além disso, os resultados indicam que as práticas organizacionais críticas, tanto formais como informais, como as exploradas anteriormente, retroalimentam as perspetivas dos membros, reforçando a identificação organizacional (Mael & Ashforth, 1992), e promovem a integração social dentro da organização, bem como as próprias competências pessoais e conhecimento (capital humano), reforçando assim de uma forma iterativa o próprio processo de geração de impacto social (Onyx, 2014).

A adoção das práticas anteriormente referidas é distintiva de processos de desenvolvimento de uma orientação para o impacto. Os estudos de caso mostraram a importância fundamental que tiveram os processos de revisão e reafirmação das aspirações organizacionais e de uma visão de impacto, as dinâmicas participativas de tomada de decisão, de definição de procedimentos, de integração e desenvolvimento dos profissionais, bem como as práticas de informação e comunicação interna, e a consequente influência que estas tiveram na dinâmica organizacional. Uma aprendizagem importante desta investigação é, no entanto, que estas práticas precisam de ser mantidas e conduzidas sob certas condições para

que os resultados coletivos surjam, bem como a importância de condições determinantes da emergência e suporte de processos de alinhamento, como referidas previamente. Desse modo, à medida que estes processos de alinhamento se aprofundam e reforçam sinergicamente, moldam efetivamente o pensamento e a ação e produzem um resultado agregado - o alinhamento coletivo de orientação para o impacto.

A análise agora realizada sobre práticas distintivas tem diversas implicações para a prática das organizações do Terceiro Setor. Esta investigação mostrou como as práticas que impulsionam e reforçam o desenvolvimento de uma orientação para o impacto social requerem uma constante dinamização e proatividade ao nível dos atores que assumem a liderança e administração destas organizações. Uma perspectiva que emerge desta investigação com implicações práticas a esse respeito é a evidência de que o aprofundamento das práticas ocorre ao nível da sua sustentação ao longo do tempo e dos aspetos qualitativos das mesmas (atitude dos atores, motivação dos líderes, ambiente de abertura e diálogo, capacidade de aprendizagem e melhoria). As organizações podem beneficiar desta perspectiva através da seleção de pessoas, nomeadamente para as funções de liderança, administração, coordenação e facilitação, que mostrem atributos mais sintonizados com essas práticas e por meio do desenho de ações dirigidas ao reforço das capacidades e do desempenho dos membros nestes domínios. Em última análise, tal melhoraria a eficiência das estratégias de integração e alinhamento entre as pessoas para o cumprimento dos objetivos organizacionais.

Uma outra contribuição reside nos cenários práticos fornecidos pelos três estudos de caso, que podem apoiar outras organizações a melhorar as suas práticas, tomando como referência as experiências e lições aprendidas que provêm destes casos. Para guiar o desenho de intervenções, os estudos de caso ilustram várias estratégias possíveis e fornecem pistas para uma reflexão crítica sobre as práticas organizacionais distintivas do desenvolvimento de uma orientação para o impacto social, constituindo fontes de aprendizagem aplicada. O papel dos líderes, especialmente no âmbito das estruturas de governação mas também das equipas de profissionais, mostra-se particularmente importante, como ilustrado pelos estudos de caso e analisado anteriormente, constituindo um elemento crítico de interesse.

Ainda sobre as implicações práticas da investigação para decisores e gestores, a análise agora realizada, tanto sobre as condições determinantes como as práticas distintivas para o desenvolvimento de uma orientação para o impacto social, pode, em primeiro lugar, ter implicações práticas significativas ao fornecer um quadro de análise que contribui para uma melhor compreensão dos desafios que os atores organizacionais enfrentam para o desenvolvimento de uma orientação para o impacto social de acordo com o seu contexto organizacional, composição interna e práticas específicos. Em segundo lugar, as organizações podem aplicar os elementos que influenciam o desenvolvimento de uma orientação para o impacto para planejar ações de melhoria, tanto ao nível institucional como individual, para favorecer a emergência desta orientação. Os cenários práticos fornecidos pelos três estudos de caso oferecem orientações concretas que podem apoiar as organizações na integração de aspetos cruciais nas suas estratégias de melhoria e crescimento organizacional. Além do mais, os aspetos centrais identificados também podem ser empregues para ações de diagnóstico que apoiem o desenho de tais estratégias. Por exemplo, um indicador para identificar que uma organização focada na geração de impacto social reúne condições para reforçar o desenvolvimento de uma orientação organizacional para o impacto é a coexistência na organização de vários aspetos fundamentais. Em particular, afigura-se relevante para as estratégias focadas em potenciar o alinhamento interno em torno de uma visão e propósito de transformação social, uma maior tomada de consciência sobre a importância de reforçar certas capacidades individuais que se revelam críticas: capacidades de análise e pensamento crítico sobre os fatores propulsores (como elencados previamente) e sobre os processos de geração e maximização do impacto social; capacidades de teste e aplicação de métodos e instrumentos de planeamento, avaliação e revisão do impacto proporcionais e adequados à escala e âmbito da ação; capacidades de produção de informação e de comunicação sobre os processos e efeitos de uma ação focalizada no impacto. Esta contribuição é particularmente relevante à luz da pressão e esforços realizados por múltiplas iniciativas e identidades para aumentar a capacidade das organizações do Terceiro Setor em contribuírem para a criação e implementação de soluções duradouras para problemas sociais ou ambientais e conhecerem, gerirem e comunicarem eficazmente os benefícios gerados para os seus grupos-alvo e para a sociedade.

Como notas finais, e de acordo com as respostas anteriormente apresentadas à questão de investigação, cabe destacar que este estudo visou tanto analisar as dimensões críticas do desenvolvimento de uma orientação para o impacto social, como fornecer exemplos de cenários concretos de desenvolvimento desta orientação. Esta segunda finalidade pretendia fornecer uma diversidade de condições organizacionais, práticas e efeitos que constituam um ponto de referência para os atores organizacionais e outros agentes interessados no fortalecimento do Terceiro Setor. Esta finalidade foi considerada através da adoção de uma estratégia metodológica que estabelece uma ponte entre a produção académica e a prática, ao procurar abordar, evidenciar, interpretar e guiar a ação dos atores organizacionais. Os diferentes cenários foram abarcados pela análise dos estudos de caso fornecida nos Capítulos 5, 6 e 7. Relativamente à análise das dimensões críticas do desenvolvimento de uma orientação para o impacto social, a análise apresentada nos mesmos capítulos e no Capítulo 8, dedicada a uma análise comparativa e transversal, também forneceu uma base para apreciação. Nestes capítulos, examinaram-se, com auxílio do quadro teórico proposto, quais as condições que operam, as suas origens e mecanismos bem como as práticas que os atores desenvolvem. Esta investigação argumenta que o desenvolvimento de uma orientação para o impacto social é um processo dinâmico, multidimensional e difuso, que os atores, em diferentes níveis de um sistema organizacional, constroem e interpretam, requerendo uma metodologia de investigação capaz de induzir o contexto particular e as dinâmicas específicas de cada processo. Por isso, atendendo à natureza complexa e dinâmica dos ambientes organizacionais, reconhece-se a dificuldade de estabelecer generalizações entre diferentes condições de contexto, não obstante, como discutido no capítulo introdutório, se assumir para esta investigação que os estudos de caso atuam no âmbito de um quadro geral de desafios e constrangimentos relativamente próximo do restante Terceiro Setor em Portugal. Esta investigação assume também que, devido à natureza comum dos processos analisados com outros processos de mudança social, o quadro de análise adotado, que combina conceções de modelos de impacto, de modelos de orientação estratégica e de estudos organizacionais, afigura-se adequado para o estabelecimento de analogias com processos noutros sistemas organizacionais. Por outro lado, apesar da falta de literatura sobre o desenvolvimento de uma orientação para o impacto social, fragilizando a presente tarefa

de análise, esta investigação mostra a emergência de uma nova compreensão e conhecimento sobre estes processos a partir da aplicação das ideias e conceitos incluídos no quadro de análise proposto. Assim, sugere-se que, para abordar este tipo de processos organizacionais, é necessário aprofundar este novo conhecimento e criar um quadro estruturado de conceitos. Finalmente, para a produção deste novo quadro teórico, bem como para a sua aplicação prática, é necessária a dedução de padrões de comportamento a partir de evidências empíricas. Assim, a combinação das perspectivas indutiva e dedutiva empregues nesta investigação mostrou-se adequada ao estudo deste tipo de processos.

A forma como esta investigação planeou a comprovação da robustez dos resultados deste trabalho exploratório residuiu, por um lado, no próprio desenho metodológico de análise, por meio de uma apreciação do grau em que os padrões de comportamento extraídos correspondem às evidências empíricas e por meio da análise comparativa dos estudos de caso. Os resultados obtidos nessas etapas mostram que o quadro teórico utilizado é adequado ao estudo destes processos. Por outro lado, a robustez dos resultados comprova-se pela utilização dos padrões extraídos da análise comparativa e transversal para apoiar a ação, conforme discutido anteriormente em relação às implicações práticas deste estudo.

Relativamente à aplicabilidade da transferência de ideias do quadro teórico adotado para a sociologia, esta pesquisa mostrou que os sistemas sociais estudados, apesar da especificidade da sua área de atuação e da natureza das organizações do Terceiro Setor, apresentam características e comportamentos relativamente semelhantes a outros sistemas organizacionais. Portanto, esta pesquisa demonstra que dadas certas condições prévias e superados os desafios metodológicos referidos no Capítulo 3, o quadro conceptual aplicado pode ser transferido para sistemas organizacionais de outras áreas de atuação e de outros setores. Neste sentido, esta investigação oferece dois tipos de resultados: (1) novas perspectivas em relação ao funcionamento e comportamento específico deste tipo de sistemas organizacionais e (2) uma melhor compreensão das dinâmicas e intervenientes nos processos de institucionalização de quadros de pensamento e práticas organizacionais. Pode-se concluir, portanto, que esta investigação contribui para a literatura tanto no campo do impacto

social como da sociologia das organizações e para a literatura no campo interdisciplinar dos estudos de comportamento organizacional.

9.2. Limitações da investigação

A abordagem adotada para a realização desta investigação encontrou alguns obstáculos, tanto de natureza teórica como metodológica, que podem refletir as limitações deste trabalho.

A primeira limitação refere-se à falta de um quadro conceptual consolidado e suficientemente amplo capaz de guiar o estudo de uma orientação para o impacto nas organizações do Terceiro Setor. Com efeito, apesar da profusão de estudos consolidados no campo do impacto, especialmente centrados na sua avaliação, a orientação para o impacto é uma noção abordada pela literatura com recurso a termos próximos, mas de forma ambivalente e inconsistente. Para atender a este desafio, recorreu-se a uma combinação de teorias de impacto e de conceitos relacionados dos modelos de orientação estratégica, bem como de contributos de avanços verificados nas teorias organizacionais que, embora ainda não tenham considerado explicitamente uma focalização no impacto social, serviram de base para explorar a relação entre os atributos centrais e distintivos de uma organização e um comportamento de alinhamento centrado na geração de valor social. Não obstante os resultados efetivamente alcançados com esta investigação, este obstáculo e o desafio da aplicação de conceitos multidisciplinares ao campo do impacto, onde também é empregue uma grande diversidade de termos diferentes para designar os mesmos fenómenos, tal como salientado no Capítulo 2, tornou a tarefa de exploração dos conceitos empregues nesta investigação algo mais morosa e árdua.

Outra limitação neste âmbito reside no facto de a estratégia metodológica adotada ter concentrado a revisão e discussão da literatura em torno dos conceitos que emergiram da análise dos dados, sem que, por limitações de tempo, tenha sido possível uma revisão mais extensa da literatura sobre as ideias resultantes da investigação. Relacionado com esta fragilidade, aponta-se o facto de o carácter exploratório da investigação e a ambição de abranger uma ampla gama de variáveis, relacionamentos, significados, processos e práticas

terem finalmente impedido uma análise mais aprofundada de aspetos mais específicos, eventualmente mais significativos, e um estudo detalhado das interações entre as diferentes variáveis analisadas e que estabelecesse uma hierarquia de importância entre as dimensões críticas, bem como a identificação de estádios intermédios no desenvolvimento de uma orientação para o impacto social.

Em termos metodológicos, uma limitação principal decorre da dificuldade encontrada em aplicar os métodos de recolha de dados por forma a capturar e construir uma narrativa completa sobre a multiplicidade de dinâmicas organizacionais e de perspetivas, significados e experiências dos atores que influenciam os objetos de estudo, e que são, por natureza, complexos e dinâmicos e, por isso, específicos em termos contextuais e temporais. Tal como discutido no Capítulo 3, as principais dificuldades residiram no acesso às perspetivas de todos os atores chave críticos e a observação de um conjunto de atividades representativas e distribuídas no calendário anual de cada caso de estudo no tempo disponível para a realização desta investigação. Esta dificuldade implicou um esforço intenso e moroso de recolha e análise de dados e obrigou finalmente ao prolongamento do período de recolha de dados. Com efeito, procurou-se observar a realização de atividades relevantes para a vida organizacional e o desenrolar de variados processos institucionais ao longo de um período prolongado, ao mesmo tempo que se evitava fazer interferências nos sistemas em estudo, mas alguns destes processos encontravam-se em diferentes estádios de desenvolvimento durante o período em que decorreu a recolha de dados para esta investigação, pelo que, pese embora o esforço já aplicado, requereriam a realização de uma nova etapa de recolha de dados em algum momento posterior, por forma a analisar a sua evolução e efeitos ao longo do tempo, favorecendo desse modo um maior entendimento dos fenómenos em estudo.

Uma última limitação a nível metodológico residiu na natureza exploratória desta investigação, tendo recorrido a uma combinação de métodos qualitativos, o que suscitou uma dificuldade acrescida para a realização de uma análise integrada da grande quantidade de dados recolhidos pelos diferentes métodos e para a construção de uma interpretação da realidade organizacional o mais completa e aprofundada possível. Esta dificuldade implicou um período de análise prolongado que, também por força das circunstâncias desafiantes

criadas pela pandemia de COVID-19, impediu a ambição inicial, definida no âmbito do projeto de investigação, de realizar uma discussão com a participação das organizações estudadas sobre a robustez do modelo conceptual de desenvolvimento de uma orientação para o impacto social produzido, por forma a antecipar os desafios que poderão colocar-se a uma aplicação prática dos resultados desta investigação com vista ao reforço das capacidades das organizações do Terceiro Setor no âmbito do impacto social.

9.3. Linhas para investigação futura

Em termos de linhas futuras de investigação, este trabalho sugere que é necessário aprofundar o conhecimento sobre as dinâmicas organizacionais que caracterizam o desenvolvimento de uma orientação coletiva focada na geração de impacto social, nomeadamente, pelas organizações do Terceiro Setor. As teorias de impacto precisam de integrar conceitos multidisciplinares dos estudos organizacionais para criar um quadro conceptual mais amplo capaz de deduzir padrões de comportamento a partir de experiências concretas da vida real e de apoiar a sua aplicação pelos atores de organizações de diferentes áreas de atuação e de condições de contexto heterogéneas.

Uma maior compreensão dos princípios, variáveis e processos que, em função de cada contexto particular, conduzem a certos padrões de comportamento, poderão contribuir para o avanço tanto de modelos de orientação para o impacto como de instrumentos que apoiem a ação dos agentes interessados no fortalecimento do Terceiro Setor. Neste sentido, posteriores investigações poderiam ainda investigar como variações em termos de contexto cultural afetariam o desenvolvimento de uma orientação para o impacto social. De facto, os casos estudados no âmbito desta investigação são organizações localizadas na cidade de Lisboa, território que se caracteriza por uma relativa homogeneidade em relação a diversas variáveis. Futuras investigações poderão analisar as influências específicas do contexto.

Será ainda importante contemplar no desenho de futuras investigações o estudo de organizações do Terceiro Setor de outras formas jurídicas e áreas de atuação, para aprofundar o quadro conceptual construído e permitir a identificação de aspetos específicos que poderão

eventualmente alterar os processos de desenvolvimento de uma orientação para o impacto social, auxiliando os atores organizacionais e outros agentes interessados a abordar diferentes circunstâncias. Nesse sentido, futuras investigações deverão também examinar a influência das várias forças ambientais, específicas e genéricas, que atuam sobre as principais partes interessadas, integrando ainda um estudo das suas perspectivas e experiências.

Finalmente, cabe sublinhar que esta investigação representa um primeiro passo no desenvolvimento de um constructo de orientação para o impacto social nas organizações do Terceiro Setor. O desenvolvimento de uma matriz de avaliação por futuras investigações constituirá também um importante trabalho empírico neste domínio.

Anexos

Anexo 1 - Organizações do Terceiro Setor identificadas no Vale de Alcântara

1. ACA - Associação Conversa Amiga
2. Academia de Santo Amaro
3. Academia Cidadã
4. Achoc - Associação dos Industriais de Chocolates e Confeitaria
5. ACMA - Associação Cívica de Moradores de Alcântara
6. ADEB - Associação de Apoio aos Doentes Depressivos e Bipolares
7. ADM Estrela - Associação Social e Desenvolvimento
8. AFAS - Associação de Famílias e Amigos dos Surdos
9. Agrobio - Associação Portuguesa de Agricultura Biológica
10. Agrupamento de Escuteiros do Bairro da Serafina
11. Águias Recreativo Clube
12. AIP-CCI - Associação Industrial Portuguesa - Câmara de Comércio e Indústria
13. A.I. S.A. - Associação dos Antigos Alunos do Instituto Superior de Agronomia
14. Ajuda de Berço - Associação de Solidariedade Social
15. Ajuda de Mãe
16. ALEM - Associação Literatura, Literacia e Mediação
17. ALI - Associação de Apoio Domiciliário de Lares e Casas de Repouso de Idosos
18. Alzheimer Portugal
19. AMEC - Metropolitana
20. ANFUP - Associação Nacional dos Funcionários das Universidades Portuguesas
21. APDP - Associação Portuguesa de Doentes de Parkinson
22. APE - Associação Portuguesa de Enologia
23. APEI – Associação de Profissionais de Educação de Infância
24. Apfact-Associação Portuguesa de Formação de Actores p/ o Cinema e Televisão
25. APJE - Associação Portuguesa de Jovens Enófilos
26. APEF - Associação Portuguesa de Estudantes Florestais
27. APEP - Associação Portuguesa de Ecologia da Paisagem
28. APOIAR - Associação de Apoio aos Ex-combatentes, Vítimas do Stress de Guerra
29. Aporvela - Associação Portuguesa de Treino de Vela
30. ARIA - Associação de Reabilitação e Integração Ajuda
31. A.S.P.P.M. - Associação Sócio Profissional da Polícia Marítima
32. Associação Aldeias de Crianças SOS de Portugal
33. Associação Alkajuda
34. Associação Cultural Marionetas em Algazarra
35. Associação Cultural Casa Sabugosa e São Lourenço
36. Associação de Comerciantes Doca Santo Amaro
37. Associação Defesa Diabéticos
38. Associação Desportiva e Cultural Luso Timorense
39. Associação de Estudantes da Faculdade de Arquitectura
40. Associação de Estudantes do Instituto Superior de Agronomia

41. Associação de Lares Familiares para Crianças e Jovens Novo Futuro
42. Associação de Pais EB1 Santo Amaro
43. Associação Pais e Encarregados Educação da Escola C+S Francisco Arruda
44. Associação de Pais e Encarregados de Educação p/ os Tempos Livres da Escola Nº 76
45. Associação de Pais e Encarregados de Educação da Escola Secundária Rainha Dona Amélia - APEE ESRDA
46. Associação de Pais Raul Lino
47. Associação de Retinopatia Portugal
48. Associação de Ténis de Lisboa
49. Associação de Ténis de Mesa de Lisboa
50. Associação dos Antigos Alunos do Liceu Dom João de Castro
51. Associação dos Concessionários da Doca de Santo Amaro
52. Associação Infantário Jardim de Infância Chiquinha
53. Associação Internacional de Estudantes de Agricultura
54. Associação Nacional de Futebol de Rua
55. Associação Nacional dos Treinadores de Futebol
56. Associação Portuguesa de Contabilistas
57. Associação Portuguesa de Horticultura
58. Associação Portuguesa para a Diversidade da Videira – PORVID
59. Associação Tenchi Internacional
60. ASSOFT - Associação Portuguesa de *Software*
61. Atlético Clube de Portugal
62. Banco Alimentar
63. Bela Flor - Cooperativa de Habitação e Construção, CRL
64. BIPP - Inclusão para a Deficiência
65. Boa Hora Futebol Clube
66. CCR CCR - Centro Cultural e Recreativo das Crianças do Cruzeiro e Rio Seco Casa da Juventude
67. Centro Doutor João dos Santos - Casa da Praia
68. Centro Social e Paroquial de S. Pedro de Alcântara
69. Centro Social Paroquial São Francisco de Paula
70. Centro Social Paroquial de São Vicente de Paulo
71. CEPAC
72. Clube Columbófilo Lusitano
73. Clube Ferroviário de Portugal – Escola de Remo
74. Clube Português de Tiro a Chumbo
75. Clube Desportivo Santo António de Lisboa
76. CNAD - Cooperativa Nacional de Apoio a Deficientes Crl
77. Cooperativa de Produção e Consumo de Alcântara (Segunda Comuna)
78. Confederação da Indústria Portuguesa
79. Coração Amarelo
80. Creche e Jardim Infantil de Santo Amaro
81. CRESCER - Associação de Intervenção Comunitária
82. Comissão Unitária dos Reformados, Pensionistas e Idosos de Alcântara – CURPIA
83. Cruz Vermelha Portuguesa - Escola Superior de Saúde

84. ENTRAJUDA - Apoio a Instituições de Solidariedade Social
85. Escuteiros da Serafina
86. Estrela Guia, IPSS
87. Externato Príncipe Perfeito
88. Federação Nacional Karaté de Portugal
89. Federação Portuguesa de Remo
90. Federação Portuguesa de Sumo
91. Fundação Aga Khan
92. Fundação José de Almeida Eusébio - Escola “Ave-Maria”
93. Fundação LIGA
94. Fundação Minerva - Universidades Lusíada
95. Ginásio Clube Bairro do Alvito
96. Grupo Dramático e Escolar “Os Combatentes”
97. Hot Clube de Portugal
98. Inovisa - Associação para a Inovação e o Desenvolvimento Empresarial
99. Lanterna Mágica-Associação Cultural Teatro de Marionetes (Alcântara)
100. Liga Portuguesa Contra o Reumatismo
101. LPDA - Liga Portuguesa dos Direitos do Animal
102. Médicos do Mundo
103. Mundo a Sorrir
104. MIAU - Associação Cultural
105. ONV - Operação Nariz Vermelho
106. Passo a Passo - Associação de Ajuda Psicossocial
107. PCS - Plataforma para o Crescimento Sustentável
108. Pro Alcântara - Associação de Solidariedade e Apoio Social
109. Projecto Alcantara - Associação de Luta Contra a Exclusão Social
110. Projecto Inter-Ajuda
111. QUERCUS - Associação Nacional de Conservação da Natureza
112. Santa Casa da Misericórdia de Lisboa - CAI Vítor Manuel
113. Sindicato dos Profissionais de Polícia
114. Sociedade Cooperativa Crédito Consumo 16 Março 1886
115. Sociedade Filarmónica Alunos da Esperança
116. Sociedade Portuguesa de Ciências Florestais
117. Sociedade Portuguesa de Espeleologia
118. Sociedade Portuguesa de Estudos do Século XVIII
119. Sociedade Promotora de Educação Popular
120. SOL - Associação de Apoio às Crianças infetadas pelo Vírus da Sida
121. Teatro Umano - Associação Cultural
122. UMAR - União de Mulheres Alternativa e Resposta

Anexo 2 - Organizações do Vale de Alcântara entrevistadas em 2016/2017 (Primeira fase)

1. ACA - Associação Conversa Amiga
2. Academia Cidadã
3. ADEB - Associação de Apoio aos Doentes Depressivos e Bipolares
4. ADM Estrela - Associação Social e Desenvolvimento
5. Agrobio - Associação Portuguesa de Agricultura Biológica
6. Agrupamento de Escuteiros do Bairro da Serafina
7. Ajuda de Berço - Associação de Solidariedade Social
8. Ajuda de Mãe
9. ALEM - Associação Literatura, Literacia e Mediação
10. ALI - Associação de Apoio Domiciliário de Lares e Casas de Repouso de Idosos
11. Alzheimer Portugal
12. AMEC - Metropolitana
13. APEI - Associação de Profissionais de Educação de Infância
14. Apfact - Associação Portuguesa de Formação de Actores p/ o Cinema e Televisão
15. APOIAR - Associação de Apoio aos Ex-combatentes, Vítimas do Stress de Guerra
16. Aporvela - Associação Portuguesa de Treino de Vela
17. ARIA - Associação de Reabilitação e Integração Ajuda
18. A.S.P.P.M. - Associação Sócio Profissional da Polícia Marítima
19. Associação Aldeias de Crianças SOS de Portugal
20. Associação de Pais e Encarregados de Educação da Escola Secundária Rainha Dona Amélia - APEE ESRDA
21. Associação de Retinopatia Portugal
22. Atlético Clube de Portugal
23. Banco Alimentar
24. Bela Flor - Cooperativa de Habitação e Construção,CRL
25. BIPP - Inclusão para a Deficiência
26. Centro Doutor João dos Santos - Casa da Praia
27. Centro Social e Paroquial de S. Pedro de Alcântara
28. Centro Social Paroquial São Francisco de Paula
29. Coração Amarelo
30. CRESCER - Associação de Intervenção Comunitária
31. Cruz Vermelha Portuguesa - Escola Superior de Saúde
32. ENTRAJUDA - Apoio a Instituições de Solidariedade Social
33. Fundação Aga Khan
34. Fundação José de Almeida Eusébio - Escola “Ave-Maria”
35. Fundação LIGA
36. Grupo Dramático e Escolar “Os Combatentes”
37. Hot Clube de Portugal
38. Inovisa - Associação para a Inovação e o Desenvolvimento Empresarial
39. LPDA - Liga Portuguesa dos Direitos do Animal
40. Médicos do Mundo
41. Mundo a Sorrir

- 42. ONV - Operação Nariz Vermelho
- 43. Passo a Passo - Associação de Ajuda Psicossocial
- 44. Pro Alcântara - Associação de Solidariedade e Apoio Social
- 45. Projecto Alcantara - Associação de Luta Contra a Exclusão Social
- 46. QUERCUS - Associação Nacional de Conservação da Natureza
- 47. Santa Casa da Misericórdia de Lisboa - CAI Vítor Manuel
- 48. Sociedade Promotora de Educação Popular
- 49. SOL - Associação de Apoio às Crianças infetadas pelo Vírus da Sida
- 50. Teatro Umano - Associação Cultural
- 51. UMAR - União de Mulheres Alternativa e Resposta

Anexo 3 - Exemplo de questões que guiaram as entrevistas semiestruturadas (Primeira fase)

- Que tipo de efeitos são gerados pela organização em diferentes pessoas, públicos-alvo, comunidade e sociedade em geral?
- A organização procura intencionalmente gerar mudanças sociais mais duradouras (impacto social)? Que reflexão, definição e acordo existe na organização para esse fim?
- Que características gerais e porventura distintivas da sua organização (ou outros fatores) contribuirão especialmente para gerar esses efeitos?
- As pessoas e equipas da sua organização participam e trabalham de modos particulares que ajudam a produzir esses efeitos? Quais?
- Quais dessas formas de atuar ou práticas da organização são aplicadas, de forma mais consciente e deliberada (ou estratégica), para gerar ou potenciar efeitos para os diferentes públicos-alvo?
- De entre essas formas de atuar ou práticas que são implementadas pela organização de um modo consciente e deliberado, quais as que se revelam mais decisivas/mais importantes? Porquê?
- A organização analisa e reflete sobre essas práticas e os efeitos que produzem? Como?
- Como resultado dessa análise, são integradas novas ideias e ocorrem mudanças de práticas? Como?
- A adoção dessas práticas e estratégias orientadas para a criação de impacto social enfrenta dificuldades e desafios? Quais?

Anexo 4 - Exemplo de Ficha do Diário de visitas

PDSEO – ISEG, UL. “Orientação para o impacto social no Terceiro Setor.” Etapa de Estudos de Caso. 2017/2018 DIÁRIO DE VISITA	V.ACA.1
---	----------------

Caso de estudo	ACA – Associação Conversa Amiga
Data, horário, duração da visita	15 de Novembro de 2017, 18:30-21:30h, 3h
Local	Sala de formação do Hotel [nome], em Lisboa
Motivo da visita	Observação de uma sessão de formação, no âmbito do curso do Departamento de Formação da ACA “Formação de Rua. Curso de Voluntariado com Pessoas em Situação de Sem-Abrigo”, com a duração de 20h, de 15 a 18 de Novembro 2017
Presentes	2 Formadores/Facilitadores da ACA ([nome] e [nome]) e 8 participantes/formandos, entre os quais 2 pessoas da ACA (de Lisboa e da Madeira)

Descrição do contexto e participantes

O espaço de formação – uma sala no Hotel [nome], foi cedido gratuitamente no âmbito do apoio prestado por aquele grupo hoteleiro. A parceria está ainda em fase de desenvolvimento, no seguimento dos contactos encetados pela própria empresa, que manifestou interesse em apoiar a ACA. Os formadores/facilitadores são membros da ACA: [nome] (Coordenação) e [nome] (Coordenação geral). A ACA está certificada como entidade formadora, pela DGERT, desde 2014. A formação destina-se a pessoas que fazem voluntariado na rua e precisam de preparação para poderem intervir em situações de acompanhamento a pessoas em situação de sem-abrigo em contexto de voluntariado. A formação está estruturada em diferentes módulos, que se realizam ao longo de 4 dias, com uma duração total de 20 horas. São abordados, como assuntos principais, o enquadramento do voluntariado e as características do voluntariado de rua; o papel e atuação do voluntário com pessoas em situação de sem-abrigo; os conceitos de pobreza, exclusão social e solidariedade; a gestão de emoções, <i>stress</i> e <i>burnout</i>.
--

São objetivos específicos da formação: conhecer o enquadramento do voluntariado e as características do voluntariado de rua, agir de forma mais clara, conhecendo o papel do voluntário com pessoas em situação de sem-abrigo, conhecer definições e conceitos (de pobreza, exclusão social e solidariedade), conhecer a complexidade deste fenómeno e melhorar a comunicação.

A sessão de formação de hoje centra-se no enquadramento do voluntariado de forma geral e nas características do voluntariado de rua.

O grupo de participantes/formandos presentes na sessão é composto por 8 pessoas: 5 pessoas que já conhecem a ACA e vão integrar uma equipa de rua (no âmbito do Projecto de voluntariado “Um Sem-Abrigo Um Amigo”), uma pessoa que é voluntária de outra associação e 2 pessoas da ACA – uma pessoa com funções de coordenação, recentemente contratada pela ACA em Lisboa, e outra pessoa também recentemente contratada (há quase 2 meses) para coordenar o trabalho da ACA na Madeira, onde a organização começou a trabalhar no início do ano.

De notar que a pessoa da ACA que veio da Madeira está em Lisboa durante uma semana para receber formação e trabalhar presencialmente com a restante equipa da ACA, o que faz parte da sua indução na organização. Para o efeito, a agenda de trabalhos em Lisboa foi definida ao detalhe pela equipa de Lisboa, que teve o cuidado de oferecer-lhe um *kit* com todo o tipo de informações e instruções para poder participar plenamente nos trabalhos da ACA, mas com autonomia e liberdade, de acordo com a própria, que mostrou, à entrada da formação, com orgulho, a documentação que lhe foi entregue.

Descrição da situação

A sessão de formação começou com uma dinâmica de conversa informal entre os formadores/facilitadores e os participantes/formandos e com apresentações por pares.

Seguiu-se uma apresentação introdutória sobre a ACA, que abordou os seguintes assuntos: a abordagem da ACA à pessoa em situação de sem-abrigo; a missão da ACA (“Dar vida a projetos inovadores que surjam da conversa”); o significado da “conversa” promovida pela ACA; os projetos “Cacifos Solidários” e “Quiosque da Saúde”; a participação no desenvolvimento de políticas públicas (ex.: Apoio à definição do Plano Municipal de Saúde da cidade de Lisboa); os conteúdos e objetivos da formação.

Após uma pausa, seguiu-se uma atividade em grupo para debater o significado do voluntariado por meio da leitura e debate de descrições breves de situações que podem (ou não) ser situações de voluntariado formal. Os formadores foram lançando mais questões para o debate para ajudar os formandos a esclarecer dúvidas e a abordar diferentes aspetos e ângulos do assunto, mantendo uma postura tranquila e neutra, em escuta ativa.

Os formadores foram progressivamente introduzindo informações e esclarecimentos técnicos e, finalmente, projetaram as respostas que são consideradas corretas de acordo com a legislação em vigor.

O último momento da sessão de formação foi dedicado ao visionamento do vídeo institucional da ACA, que apresenta a missão e abordagem da associação, salienta alguns projetos realizados ou em curso (por exemplo, o “Projeto Rumos” e o Projeto “Um Sem-Abrigo Um amigo”), o trabalho desenvolvido em escolas onde decorre o programa TEIP (Programa Territórios Educativos de Intervenção Prioritária), o aparecimento da ACA nos *media* nacionais e internacionais, bem como o início dos trabalhos da ACA no Funchal (Madeira) em 2017.

A sessão de formação terminou com a distribuição de documentação aos participantes/formandos. Deu-se uma saída algo apressada da sala, dado o adiantado da hora. A formação continuou no dia seguinte.

Anexo 5 - Exemplo de questões que guiaram as entrevistas semiestruturadas (Segunda fase)

- A organização procura intencionalmente gerar impacto social? Que reflexão, definição e acordo existe na organização para esse fim?
- Como caracteriza o impacto social que a organização quer gerar?
- Como é definido o impacto desejado pela organização? É acordado, registado e formalizado?
- Estão indicados responsáveis pela definição, implementação, monitorização e avaliação do impacto desejado pela organização?
- Quais as abordagens, métodos, instrumentos e meios aplicados para a monitorização, avaliação e comunicação sobre o impacto social? Que indicadores principais são considerados e que dados são recolhidos para a monitorização e avaliação sobre o impacto?
- Como caracteriza o impacto social gerado pela organização?
- A informação sobre o impacto gerado é analisada pela organização? Os resultados e lições aprendidas são considerados no planeamento de novas ações?
- Como é que a organização está orientada ou tem vindo a orientar-se como organização para alcançar impacto social? Como se desenvolveu esse alinhamento interno? Como é gerido?
- Que fatores organizacionais influenciam especialmente essa orientação para o impacto social e contribuem para gerar os efeitos desejados?
- Que práticas são aplicadas para gerar ou potenciar efeitos para os diferentes públicos e para criar alinhamento interno?
- Como surgiram essas práticas, como se internalizam, institucionalizam e sustentam na organização? A organização analisa e reflete sobre essas práticas e os efeitos que produzem? Como?
- Como resultado dessa análise, são integradas novas ideias e ocorrem mudanças de práticas? Como? De que forma essa dinâmica influencia a orientação para o impacto social?

**Anexo 6 - Duração das entrevistas semiestruturadas realizadas nos estudos de caso
(Segunda fase)**

Código	Organização/ Cargo	Tempo (minutos)
Ent1A	ACA/ Coordenação	56
Ent2B	ACA/ Direção	55
Ent3C	ACA/ Direção	124
Ent4D	ACA/ Coordenação	87
Ent5E	ACA/ Coordenação	93
Ent6F	ACA/ Coordenação	68
Ent7G	ACA/ Técnico	70
Ent8A	CRESCER / Coordenação	97
Ent9B	CRESCER / Técnico	55
Ent10C	CRESCER / Coordenação	60
Ent11D	CRESCER / Técnico	67
Ent12E	CRESCER / Direção	69
Ent13F	CRESCER / Coordenação	69
Ent14G	CRESCER / Direção	58
Ent15H	CRESCER / Direção	74
Ent16I	CRESCER / Coordenação	50
Ent17J	CRESCER / Coordenação	77
Ent18L	CRESCER / Técnico	50
Ent19M	CRESCER / Coordenação	64
Ent20A	ONV/ Coordenação	110
Ent21B	ONV/ Coordenação	68
Ent22C	ONV/ Coordenação	77
Ent23D	ONV/ Coordenação	82
Ent24E	ONV/ Coordenação	77
Ent25F	ONV/ Direção	115
Ent26G	ONV/ Direção	99
Ent27H	ONV/ Coordenação	77
Ent28I	ONV/ Direção	50
Ent29J	ONV/ Direção	72
Ent30L	ONV/ Coordenação	48
Ent31M	ONV/ Coordenação	60
Ent32N	ONV/ Direção	48
Ent33O	ONV/ Direção	60
Ent34P	ONV/ Coordenação	62
Ent35Q	ONV/ Técnico	70
Ent36R	ONV/ Coordenação	66

Anexo 7 - Sistema de categorias e subcategorias (Primeira fase)

Dimensão: Impacto social

Categorias	Subcategorias
O conceito de impacto social na organização	Efeitos de longo prazo para pessoas e sociedade; Mudança social sistêmica e duradoura
A mudança social gerada pela organização	Bem-estar individual e coletivo; Melhoria das condições de vida e benefícios materiais; Conhecimento; Competências pessoais; Comportamentos e atitudes; Qualificação profissional; Benefícios materiais; Valores sociais e de cidadania; Normas de comunicação e comportamento; Coesão da organização; Redes de relações; Notoriedade; Ação voluntária fora da organização; Respostas sociais inovadoras; Competências organizacionais; Boas práticas e modelos para o setor; Coesão social na comunidade; Políticas públicas; Melhorias ambientais

Dimensão: Fatores que favorecem a focalização na geração de impacto social

Categorias	Subcategorias
Meio ambiente contextual	Contexto legal; Contexto político; Contexto social e económico; Contexto cultural e educacional; Contexto tecnológico; Contexto geográfico; Contexto ecológico
Meio ambiente transacional	Relação com: Associados, Beneficiários, Voluntários, Parceiros, Financiadores, Prestadores de serviços, Fornecedores, Outras organizações, Comunidade, Entidades reguladoras, Legisladores
Aspirações	Missão; Visão; Objetivos organizacionais
Estratégia e planeamento operacional	Estratégias plurianuais; Planos operacionais; Programas; Atividades

Dimensão: Fatores que favorecem a focalização na geração de impacto social (cont.)

Categorias	Subcategorias
Governança e liderança	Competências, experiência, potencial e comprometimento da Direção
Recursos humanos	Capacidade de aprendizagem e mudança contínua; Competências, experiência, potencial e comprometimento dos gestores; Competências, experiência, potencial e comprometimento dos profissionais
Competências organizacionais	Desenvolvimento de ferramentas de gestão estratégica; Capacidade de orientação estratégica e planeamento; Capacidade de gestão por objetivos; Capacidade de gestão de recursos; Capacidade de financiamento e mobilização de recursos; Capacidade de estabelecimento e gestão de relações externas; Capacidade de comunicação e influência; Capacidade de desenho de respostas e intervenção
Sistemas e procedimentos	Sistemas de planeamento; Sistemas de tomada de decisão; Sistemas de aprendizagem organizacional; Sistemas de gestão administrativa e financeira; Sistemas de gestão de recursos humanos; Processos de liderança; Processos de informação e comunicação; Processos políticos
Infraestrutura física	Ativos físicos; Ativos tecnológicos
Estrutura organizacional	Desenho organizacional (complexidade de atividades; órgãos, tecnoestrutura, apoio logístico); Coordenação interfuncional; Definição de funções individuais
Cultura organizacional	Valores partilhados; Normas de comportamento; Práticas partilhadas

Dimensão: Práticas organizacionais que potenciam a focalização na geração de impacto social

Categorias	Subcategorias
Governança e liderança	Criação de identidade e cultura; Estabelecimento de um propósito comum e supervisão; Tomada de decisão; Integração de novos líderes

Dimensão: Práticas organizacionais que potenciam a focalização na geração de impacto social (cont.)

Categorias	Subcategorias
Gestão de recursos humanos	Recrutamento e seleção; Indução e integração; Investimento na qualificação; Avaliação de desempenho e gestão de carreira
Administração e finanças	Planeamento estratégico; Planeamento de atividades e orçamentos; Gestão da ação/atividades; Gestão financeira; Prestação de contas; Gestão da qualidade e definição de referenciais internos; <i>Marketing</i> ; Gestão de estrutura física e recursos materiais
Prestação de serviços e desenvolvimento de projetos e atividades	Desenvolvimento de respostas sociais; Abordagens e modelos de intervenção; Ciclo de gestão de serviços, projetos e atividades; Reajustamento da intervenção e atividades; Gestão de dados e informação; Supervisão e coordenação; Gestão de conhecimento e aprendizagem; Comunicação com as partes interessadas; Envolvimento das partes interessadas
Comunicação e relações externas	Comunicação sobre visão e abordagem; Comunicação sobre progressos e resultados; Relação com associados e voluntários; Relação com outras organizações do ecossistema; Relação com entidades parceiras; Relação com financiadores; Mobilização de apoiantes e recursos; Relação com a comunidade; Relação com a Administração pública; Relação com o público; Relação com os <i>media</i>
Monitorização e avaliação	Avaliação da organização; Monitorização de programas, projetos e serviços; Avaliação de projetos e atividades; Avaliação de impacto
Inovação, investigação e desenvolvimento	Estudos; Projetos piloto e protótipos de bens e serviços; Experimentação e inovação
Aprendizagem organizacional	Orientação para a aprendizagem; Identificação/criação de informação; Processamento de informação; Integração e ação adaptativa; Gestão do conhecimento; Aprendizagem e melhoria organizacional

Dimensão: Fatores que limitam uma focalização no impacto social

Categorias	Subcategorias
Meio ambiente contextual	Contexto legal; Contexto político; Contexto social e económico; Contexto cultural e educacional; Contexto tecnológico; Contexto geográfico; Contexto ecológico
Meio ambiente transacional	Relação com: Associados, Beneficiários, Voluntários, Parceiros, Financiadores, Prestadores de serviços, Fornecedores, Outras organizações, Comunidade, Entidades reguladoras, Legisladores
Aspirações	Missão; Visão; Objetivos organizacionais
Estratégia e planeamento operacional	Estratégias plurianuais; Planos operacionais; Programas; Atividades
Governança e liderança	Competências, experiência, potencial e comprometimento da Direção
Recursos humanos	Capacidade de aprendizagem e mudança contínua; Competências, experiência, potencial e comprometimento da gestão; Competências, experiência, potencial e comprometimento dos profissionais
Competências organizacionais	Desenvolvimento de ferramentas de gestão estratégica; Capacidade de orientação estratégica e planeamento, Capacidade de gestão por objetivos; Capacidade de gestão de recursos; Capacidade de financiamento e mobilização de recursos; Capacidade de estabelecimento e gestão de relações externas; Capacidade de comunicação e influência; Capacidade de desenho de respostas e intervenção
Sistemas e procedimentos	Sistemas de planeamento; Sistemas de tomada de decisão; Sistemas de aprendizagem organizacional; Sistemas de gestão administrativa e financeira; Sistemas de gestão de recursos humanos; Processos de liderança; Processos de informação e comunicação; Processos políticos
Infraestrutura física	Ativos físicos; Ativos tecnológicos

Dimensão: Fatores que limitam uma focalização no impacto social (cont.)

Categorias	Subcategorias
Estrutura organizacional	Desenho organizacional (complexidade de atividades; órgãos, tecnoestrutura, apoio logístico); Coordenação interfuncional; Definição de funções individuais
Cultura organizacional	Valores partilhados; Normas de comportamento; Práticas partilhadas

Dimensão: Limitações na aplicação de práticas que potenciem uma focalização na geração de impacto social

Categorias	Subcategorias
Governança e liderança	Criação de identidade e cultura; Estabelecimento de um propósito comum e supervisão; Tomada de decisão; Integração de novos líderes
Gestão de recursos humanos	Recrutamento e seleção; Indução e integração; Investimento na qualificação; Avaliação de desempenho e gestão de carreira
Administração e finanças	Planeamento estratégico; Planeamento de atividades e orçamentos; Gestão da ação/atividades; Gestão financeira; Prestação de contas; Gestão da qualidade e definição de referenciais internos; <i>Marketing</i> ; Gestão de estrutura física e recursos materiais
Prestação de serviços e desenvolvimento de projetos e atividades	Desenvolvimento de respostas sociais; Abordagens e modelos de intervenção; Ciclo de gestão de serviços, projetos e atividades; Reajustamento da intervenção e atividades; Gestão de dados e informação; Supervisão e coordenação; Gestão de conhecimento e aprendizagem; Comunicação com as partes interessadas; Envolvimento das partes interessadas
Comunicação e relações externas	Comunicação sobre visão e abordagem; Comunicação sobre progressos e resultados; Relação com associados e voluntários; Relação com outras organizações do ecossistema; Relação com entidades parceiras; Relação com financiadores; Mobilização de apoiantes e recursos; Relação com a comunidade; Relação com a Administração pública; Relação com o público; Relação com os <i>media</i>

Dimensão: Limitações na aplicação de práticas que potenciem uma focalização na geração de impacto social (cont.)

Categorias	Subcategorias
Monitorização e avaliação	Avaliação da organização; Monitorização de programas, projetos e serviços; Avaliação de projetos e atividades; Avaliação de impacto
Inovação, investigação e desenvolvimento	Estudos; Projetos piloto e protótipos de bens e serviços; Experimentação e inovação
Aprendizagem organizacional	Orientação para a aprendizagem; Identificação/criação de informação; Processamento de informação; Integração e ação adaptativa; Gestão do conhecimento; Aprendizagem e melhoria organizacional

Anexo 8 - Sistema de categorias e subcategorias (Segunda fase)

Dimensão: Enfoque no impacto social

Categorias	Subcategorias
O conceito de impacto social na organização	Mudanças positivas no <i>status quo</i> das pessoas; Mudança social sistêmica e duradoura; Efeitos de curto, médio e longo prazo para pessoas e sociedade
Beneficiários diretos da prática de impacto	Crianças, Jovens, Pessoas idosas, Famílias, Pessoas em situação de sem-abrigo, Pessoas LGBT, Pessoas trabalhadoras do sexo, Pessoas consumidoras de substâncias psicoativas, Pessoas com doença mental excluídas e em situação de sem-abrigo, Pessoas requerentes de asilo e refugiadas, Migrantes, Profissionais do setor
Tipo de impacto desejado	Adesão ao serviço prestado; Transformação do ambiente; Bem-estar individual e coletivo; Melhoria das condições de vida e benefícios materiais; Reconstrução de projeto de vida; Cumprimento de direitos humanos; Mudança da maneira de pensar e julgar; Mudança do <i>status quo</i> ; Conhecimento e competências pessoais; Comportamentos e atitudes; Valores sociais e de cidadania; Integração social; Qualificação profissional; Humanização dos cuidados de saúde; Respostas sociais inovadoras; Boas práticas e modelos para o setor; Coesão social; Políticas públicas
Sede de definição do impacto intencional/desejado	Missão organizacional; Atividade, projeto ou serviço; Programa; Metodologia de intervenção; Política organizacional; Manual de procedimentos; Processo ou prática organizacional, Estratégia ou planos operacionais; Protocolo de rede interorganizacional
Ações impulsionadoras do impacto desejado	Diagnóstico participativo; Planeamento e desenho de atividades e serviços; Definição e implementação de referenciais internos (Regulamentos, Manuais e Guias, Protocolos, Políticas); Realização de atividades/projetos e prestação de serviços; Gestão e monitorização de serviços e atividades (incluindo atividades de formação, sensibilização, ativismo e influência política); Crescimento organizacional; Atividade económica; Gestão de redes de relações; Influência no espaço público; Comunicação sobre a visão e a abordagem de intervenção

Dimensão: Enfoque no impacto social (cont.)

Categorias	Subcategorias
Condições organizacionais determinantes para uma focalização na geração de impacto social	Comprometimento com a missão organizacional; Compreensão da necessidade social e contexto; Conhecimento e experiência com problemática abordada e grupos-alvo; Foco e relação de proximidade e continuidade com grupos-alvo; Inquietação com qualidade e relevância da intervenção; Questionamento do <i>status quo</i> ; Busca de respostas inovadoras; Questionamento dos paradigmas de intervenção; Apropriação de uma dimensão sistêmica do impacto desejado; Compreensão dos nexos de causalidade entre efeitos; Compreensão de todo o espectro da mudança produzida; Fluxo de informação sobre o impacto gerado; Flexibilidade para introduzir mudanças na intervenção; Motivação de gestores e líderes; Disponibilidade de recursos humanos e materiais; Qualificação técnica e experiência; Clima de acolhimento e sentido de pertença (capital social <i>bonding</i>); Competências e conhecimento (capital humano); Valores de cidadania (capital cultural); Cultura organizacional; Governança e liderança; Sistemas e procedimentos; Desenho organizacional e coordenação interfuncional; Comunicação com a comunidade em geral; Envolvimento e sensibilização das partes interessadas; Colaboração interinstitucional; Nível de integração da organização na comunidade; Reputação (capital simbólico); Atração/retenção de financiadores/recursos
Avaliação de impacto	Nível de aplicação de práticas de avaliação de impacto social; Protagonistas da definição, implementação, monitorização e avaliação do impacto desejado (Dirigentes; Profissionais; Associados; Beneficiários; Voluntários; Parceiros; Consultores; Financiadores); Propósitos da avaliação (Prestação de contas a financiadores; Visão global sobre resultados alcançados, Introdução de melhorias na intervenção, Estabelecimento de novos objetivos de impacto); Definição e planeamento do impacto desejado; Envolvimento das partes interessadas; Prestação de contas; Abordagens e métodos de avaliação; Instrumentos e meios para a avaliação; Indicadores principais; Recolha de dados; Análise de resultados; Comunicação sobre o impacto social; Aprendizagem organizacional e revisão; Atribuição do impacto

Dimensão: Enfoque no impacto social (cont.)

Categorias	Subcategorias
Natureza do impacto social gerado	Adesão ao serviço prestado; Mudança do ambiente social; Bem-estar individual; Comportamentos e atitudes; Melhoria das condições de vida e benefícios materiais; Mudança no <i>status quo</i> das pessoas; Conhecimento e competências pessoais; Qualificação profissional; Desenvolvimento de valores sociais e de cidadania; Normas de comunicação e comportamento; Coesão da organização; Respostas sociais inovadoras; Competências organizacionais; Redes de relações; Reputação; Ação voluntária fora da organização; Boas práticas e modelos para o setor; Humanização dos cuidados de saúde, Políticas públicas; Melhorias ambientais

Dimensão: Orientação organizacional para a geração de impacto social

Categorias	Subcategorias
Noção de orientação para o impacto	Cultura organizacional que cria sintonização interna para a geração de impacto; Dinâmica de adaptação contínua e de aprendizagem para a geração de impacto
Estádio de desenvolvimento	Em emergência; Embrionária; Em desenvolvimento; Bem desenvolvida; Em modificação
Origem da orientação organizacional para o impacto	Visão e propósito comum; Identidade organizacional; Intencionalidade de geração de impacto social; Comprometimento com a mudança social sistêmica; Experiência acumulada; Resultados alcançados; Decisão estratégica
Efeitos	Apropriação do propósito comum; Foco no público-alvo; Integração e coordenação interna entre áreas e profissionais; Confiança e coesão interna; Fortalecimento da relação com partes interessadas principais; Eficiência na realização de atividades ou prestação de serviços; Experiência e conhecimento profundo da problemática; Maximização do impacto gerado; Visão e posicionamento sobre abordagens mais efetivas/relevantes; Qualidade de novas definições estratégicas e propostas de intervenção

Dimensão: Condições organizacionais determinantes para o desenvolvimento de uma orientação para o impacto

Categorias	Subcategorias
Meio envolvente contextual	Contexto legal; Contexto político; Contexto social e económico; Contexto cultural e educacional; Contexto tecnológico; Contexto geográfico; Contexto ecológico
Meio envolvente transacional	Relação com: Associados, Beneficiários, Voluntários, Parceiros, Financiadores, Prestadores de serviços, Fornecedores, Outras organizações, Comunidade, Entidades reguladoras, Legisladores; Nível de colaboração interinstitucional; Nível de integração da organização na comunidade; Reputação (capital simbólico)
Aspirações organizacionais	Visão e propósito comum; Objetivos organizacionais
Estratégia e planeamento operacional	Estratégias plurianuais; Planos operacionais
Atividades e serviços	Conhecimento e experiência com problemática abordada e grupos-alvo; Modelo de intervenção e abordagens; Duração e complexidade de atividades; Compreensão dos nexos de causalidade entre efeitos; Fluxo de informação sobre o impacto gerado; Nível de resultados alcançados
Governança e liderança	Estrutura de governança; Competências e experiência dos líderes; Motivação, comprometimento e influência dos líderes; Princípios e processos de tomada de decisão
Recursos humanos	Responsabilidade partilhada; Dimensão e composição da equipa; Motivação, comprometimento e liderança; Competências e conhecimento (capital humano); Experiência acumulada; Grau de rotatividade e continuidade; Valores de cidadania (capital cultural)
Recursos e infraestrutura física	Recursos financeiros; Instalações e equipamentos; Aparelhos e Instrumentos; Veículos; <i>Stocks</i> , espólios e acervos; Resíduos; Redes e sistemas informáticos

Desenho organizacional	Complexidade de atividades; Órgãos (operacionais, funcionais, agrupamento, tamanho); Tecnoestrutura (contabilidade, controlo, auditoria, formação, metodologias, planeamento, análise); Apoio logístico (legal, relações-públicas, investigação e desenvolvimento, receção, cantina/ <i>catering</i> , etc.)
Coordenação interfuncional	Diferenciação de papéis e responsabilidades; Integração e alinhamento de atividades, programas e estratégias; Equipas de trabalho; Integração de funções; Padronização por procedimentos; Padronização por qualificações
Processos e procedimentos	Gestão de atividades/projetos/serviços; Gestão da informação e comunicação; Gestão do impacto, monitorização e avaliação; Gestão do conhecimento; Gestão administrativa e financeira; Gestão de associados e voluntários; Gestão patrimonial
Cultura organizacional	Valores partilhados; Normas de comportamento; Clima de acolhimento e sentido de pertença (capital social <i>bonding</i>); Compromisso com a aprendizagem; Tolerância com o fracasso
Comunicação e relações externas	Comunicação sobre visão, abordagem e resultados; Envolvimento e sensibilização das partes interessadas; Colaboração interinstitucional; Mobilização de apoiantes e recursos; Nível de integração da organização na comunidade; Reputação (capital simbólico)

Dimensão: Práticas organizacionais distintivas do desenvolvimento de uma orientação para o impacto

Categorias	Subcategorias
Governança e liderança	Criação de identidade e cultura; Estabelecimento de um propósito comum e supervisão; Tomada de decisão, Integração de novos líderes
Administração e finanças	Planeamento estratégico; Planeamento de atividades e orçamentos; Gestão de atividades e serviços; Definição, aplicação e atualização de procedimentos; Gestão de recursos humanos (Recrutamento e seleção; Indução e integração; Investimento na qualificação, formação e treino; Observação da atividade profissional no local de trabalho (“ <i>Job-shadowing</i> ”)); Gestão de equipas (composição, rotatividade interna); Integração entre profissionais e voluntários; Avaliação de desempenho e gestão de carreira; Baixas por doença ou maternidade; Saída; Gestão de estrutura física e recursos materiais; Gestão de recursos financeiros; Financiamento e mobilização de recursos; Prestação de contas; Análises de <i>benchmarking</i> ; Estudos de viabilidade; Planos de negócio

Dimensão: Práticas organizacionais distintivas do desenvolvimento de uma orientação para o impacto (cont.)

Categorias	Subcategorias
Realização de atividades e projetos e prestação de serviços	Aplicação da filosofia de intervenção da organização; Planeamento e monitorização de atividades; Reajustamento da intervenção e atividades; Gestão de dados e informação; Supervisão e coordenação; Gestão de conhecimento e aprendizagem; Envolvimento das partes interessadas; Processos de aumento de escala das iniciativas (<i>up-scaling</i>); Processos de aprofundamento de escala (<i>deep-scaling</i>)
Comunicação interna	Socialização de informação; Troca de ideias sobre a abordagem e boas práticas; Partilha de experiências; Debate e reflexão coletiva; Comunicação informal; Comunicação formal
Comunicação e relações externas	Comunicação e influência sobre visão e abordagem; Comunicação sobre progressos e resultados; Mobilização de apoiantes e recursos; Relação com associados e voluntários; Relação com parceiros e financiadores; Relação com os <i>media</i> ; Relação com a Administração pública; Relação com outras organizações do ecossistema; Relação com a comunidade; Relação com o público; Alinhamento da identidade visual com visão, missão e valores; Desenvolvimento de políticas públicas e legislação
Monitorização e avaliação	Desenvolvimento de modelos de medição e gestão de impacto; Desenvolvimento de métodos e instrumentos para avaliação; Aplicação de métodos de recolha de dados (de atividades, projetos, organização); Gestão de dados e informação; Relato do progresso e avaliação; Revisão de objetivos de impacto; Ajustamento do desempenho em direção ao impacto
Investigação e desenvolvimento	Estudos; Projetos piloto e protótipos de bens e serviços; Experimentação e inovação
Aprendizagem organizacional	Identificação/criação de informação; Processamento de informação; Integração e ação adaptativa

Anexo 9 - Projetos da ACA

Um Sem-Abrigo Um Amigo	
População-alvo:	Pessoas em situação de sem-abrigo.
Âmbito geográfico:	Lisboa
Data de início:	2006
Intervenção/atividades	
Apoio emocional e humano, através de conversas realizadas por grupos de voluntários em lugares pré-definidos de Lisboa, de 15 em 15 dias (ao sábado à noite) por períodos de 4 horas. São funções dos voluntários: conversar e conviver com pessoas em situação de sem-abrigo; promover a autoestima das pessoas acompanhadas; construir relações positivas e de ajuda com as pessoas acompanhadas; servir de “ponte” para respostas sociais.	
Objetivos	
Diminuir o sentimento de solidão, exclusão emocional e humana da pessoa em situação de sem-abrigo; Promover a autoestima e dignidade da pessoa em situação de sem-abrigo; Construir relações de ajuda; Realizar encaminhamentos sociais; Promover consciencialização na sociedade sobre a condição da pessoa em situação de sem-abrigo e o crescimento pessoal dos voluntários e voluntárias.	
Saúde na Rua	
População-alvo:	Pessoas em situação de sem-abrigo.
Âmbito geográfico:	Lisboa
Data de início:	2008
Intervenção/atividades	
Apoio a pessoas em situação de sem-abrigo que pela sua situação apresentam várias carências na área da saúde. O projeto tornou-se uma vertente do projeto “Um Sem-Abrigo Um Amigo” e comporta voluntários da área da saúde que, utilizando as suas competências profissionais e recursos disponibilizados pelo projeto, intervêm na saúde de pessoas em situação de sem-abrigo de forma sistemática e organizada, para além de prestarem o apoio emocional e humano que orientam o projeto.	
Objetivos	
Promover a saúde na população de rua; Prestar cuidados básicos de saúde; Acompanhar tratamentos de saúde; Elaborar registos de saúde; Desenvolver, pessoal e profissionalmente, os/as voluntários/as.	

Conversas de Saúde	
População-alvo:	Pessoas Idosas e Cuidadores Informais.
Âmbito geográfico:	Lisboa
Data de início:	2012
Intervenção/atividades	
O projeto usa a educação para a saúde, a interação e o convívio como um espaço para as pessoas ouvirem e serem ouvidas, partilharem dúvidas, preocupações e experiências relativamente à sua saúde, combatendo o isolamento e a solidão. São realizadas apresentações orais periódicas acerca de temas de saúde, de forma informal. Um grupo de voluntários/as da área da saúde (médicos/as, enfermeiros/as, psicólogos/as, terapeutas) disponibilizam parte do seu tempo e conhecimentos para conversar acerca de saúde, com disponibilidade para ouvir, informar e conviver, contribuindo para o bem-estar físico, mental e social da pessoa idosa.	
Objetivos	
Promover e educar para a saúde na população mais idosa; Promover o diálogo intergeracional em torno de um tema comum - a saúde; Contribuir para a diminuição da solidão e do isolamento na população idosa; Promover um espaço de convívio e de conversa.	
Cacifos Solidários®	
População-alvo:	Pessoas em situação de sem-abrigo.
Âmbito geográfico:	Lisboa, Funchal, Montreuil (França)*
Data de início:	2013
Intervenção/atividades	
O projeto disponibiliza um cacifo privado em ambiente de rua, acessível 24 horas, para que pessoas em situação de sem-abrigo guardem os seus pertences de forma segura e digna, ao mesmo tempo que estas pessoas beneficiam de acompanhamento psicossocial por profissionais, com vista à promoção de autoestima, empoderamento e de motivação para a mudança. A ACA considera o cacifo como um “degrau” entre a rua e uma vida fora desta.	
Objetivos	
Promover a dignidade, proteção e segurança dos bens pessoais de pessoas em situação de sem-abrigo; Permitir um ponto de “correio” entre as pessoas em situação de sem-abrigo e as instituições; Potenciar a eficácia na intervenção social, encaminhamentos e acompanhamentos, facilitando a relação com os serviços sociais e de saúde; Promover a responsabilização e empoderamento da pessoa em situação de sem-abrigo.	

* Em parceria com a organização Emmaüs Alternatives

Quiosque da Saúde®

População-alvo: Pessoas idosas e outras pessoas da comunidade.

Âmbito geográfico: Lisboa (Cais do Sodré e Arroios*)

Data de início: 2014

Intervenção/atividades

Pretende facilitar o acesso a cuidados de saúde primários a pessoas idosas e outras pessoas da comunidade, ao mesmo tempo que minimiza o isolamento e a exclusão que o envelhecimento potencia, funcionando como um pequeno “posto”, aberto várias vezes por semana, com profissionais de saúde (enfermagem, medicina ou outros). Através de uma relação fácil, simples e próxima - tal como é ir comprar uma revista ou jornal a um quiosque, o Quiosque da Saúde leva saúde com afeto à comunidade, promovendo a prevenção e a educação para a saúde.

Objetivos

Estabelecer um acesso facilitado e próximo à saúde, criando um ambiente comunitário, de educação e de prevenção; Promover bem-estar e coesão comunitária via saúde; Prevenir o isolamento e exclusão de pessoas idosas e outras pessoas da comunidade; Articular o projeto com outras parcerias locais e potenciar o acesso local ao SNS, com o qual funciona em complementaridade.

* Os Quiosques da Saúde estiveram também localizados anteriormente em São Domingos de Benfica, Alcântara e Alvalade e, posteriormente à realização deste estudo de caso, passaram a estar também localizados no concelho de Oeiras.

Fonte: Entrevistas e observação empírica, documentos da organização e página na internet (www.conversa.pt).

Anexo 10 - Projetos da CRESCER

É UMA RUA, Lisboa Ocidental e É UMA RUA, Lisboa Oriental	
População-alvo:	Pessoas que consomem substâncias psicoativas lícitas e ilícitas.
Âmbito geográfico:	Principais bairros de consumo de substâncias psicoativas da Zona Ocidental e da Zona Oriental da cidade de Lisboa.
Data de início:	2009
Intervenção/atividades	
Intervenção: Resposta de proximidade, multidisciplinar, que atua segundo a filosofia de redução de riscos e minimização de danos. Em Lisboa Ocidental, uma equipa técnica de rua funciona numa rota predefinida de segunda a sexta-feira (9-18h) e, em Lisboa Oriental, outra equipa funciona de segunda a sexta-feira (9-18h), terça-feira também (20-24h) e sábados (12-17h). Principais atividades: Caracterização sociodemográfica da população-alvo; Distribuição e troca de material assético para consumo; Distribuição de preservativos e de material informativo; Educação e sensibilização para práticas de consumo com menores riscos; Apoio psicossocial e psicológico; Observação e avaliação médica; Cuidados médicos e de enfermagem; Apoio na toma de fármacos com prescrição médica; Articulação estreita com as entidades parceiras; Encaminhamento, transporte, mediação e acompanhamento às diversas estruturas de saúde e de tratamento, de rastreio de doenças infecciosas e de apoio social; Recolha de seringas encontradas nos locais de consumo; Promoção de ações de limpeza nos bairros de consumo.	
Objetivos	
Promover a saúde pública e individual, através de uma intervenção centrada na redução de riscos e minimização de danos associados às práticas de consumo de substâncias psicoativas. Promover os direitos humanos e de cidadania dos consumidores, fomentando uma atitude de responsabilização e autonomia.	
É UMA RUA, Lisboa Centro Sul	
População-alvo:	Pessoas em situação de sem-abrigo, “com teto” ou “sem teto”, que tenham ou não dependência de substâncias psicoativas lícitas ou ilícitas, em situação de total exclusão, não tendo acesso a qualquer estrutura de apoio.
Âmbito geográfico:	Freguesias da Misericórdia, Santa Maria Maior e São Vicente, da cidade de Lisboa.
Data de início:	2016
Intervenção/atividades	
Intervenção: Resposta de proximidade, multidisciplinar, que atua segundo a filosofia de redução de riscos e minimização de danos. Uma Equipa Técnica de Rua funciona de segunda a sexta-feira, em horário diurno e	

noturno rotativo, definido mensalmente com base na escala de prevenção do NPISA, onde a equipa está de prevenção, em média, um fim de semana por mês.

Principais atividades: Caracterização sociodemográfica da população-alvo; Encaminhamento, transporte, mediação e acompanhamento às diversas estruturas sociais, de saúde, de tratamento e de apoio social; Apoio psicossocial e psicológico; Distribuição e troca de material assético para consumo e de material preventivo; Apoio e administração de fármacos com prescrição médica; Distribuição de material informativo; Educação e sensibilização para práticas de consumo de menor risco e para práticas de higiene urbana e pessoal; Promoção da integração das pessoas em situação de sem-abrigo em programas “*Housing First*”, estruturas de apoio residencial ou de abrigo/acolhimento, estruturas de apoio alimentar e de emprego e formação profissional; Gestão do apoio financeiro da Unidade de Atendimento a Pessoas Sem Abrigo (UAPSA).

Objetivos

Retirar o máximo de pessoas em situação de sem-abrigo da condição de sem-abrigo “sem teto”, encaminhando para respostas de apoio social e habitacional, e melhorar a qualidade de vida em termos de necessidades básicas das pessoas em situação de sem-abrigo, encaminhando para estruturas sociais, estruturas de saúde e estruturas de tratamento das dependências.

Drop-In Espaço Âncora

População-alvo: Populações mais vulneráveis e excluídas (pessoas consumidoras de substâncias psicoativas e consumidoras de álcool, pessoas em situação de sem-abrigo, pessoas trabalhadoras do sexo e migrantes).

Âmbito geográfico: Cidade de Lisboa

Data de início: 2014

Intervenção/atividades

Intervenção: Um local de encontro e familiaridade onde são prestados diversos serviços de apoio psicossocial e de saúde e são desenvolvidas várias atividades lúdicas/ocupacionais e de animação sociopedagógica, em funcionamento na freguesia de Arroios, de segunda a sexta-feira (10-17:30h).

Principais serviços/valências e atividades: Apoio social (disponibilização de *snacks*, banho, produtos de higiene e vestuário); Atividades lúdicas/ocupacionais e de animação sociopedagógica (jogos lúdicos e didáticos, visualização de filmes e documentários, televisão, leitura de livros, revistas e jornais, ouvir música, acesso à internet e telefone, artes plásticas, práticas artísticas comunitárias, reuniões dos beneficiários do projeto “*É UMA CASA, Lisboa Housing First*”, ações de sensibilização e momentos de reflexão para promoção da cidadania); Orientação e formação na área do emprego (ajuda na procura de emprego, na preparação do currículo e de entrevistas de trabalho, formação em informática e português); Apoio psicossocial; Promoção e desenvolvimento de competências pessoais e sociais; Articulação com

estruturas da rede de suporte social, de saúde e judiciais, que facilitem a autonomização e (re)inserção na comunidade); Promoção da saúde (enfermagem, toma de medicação, avaliação psiquiátrica, encaminhamento para estruturas de saúde, disponibilização de material assético para consumo e de material preventivo, ações de sensibilização para a redução de riscos e minimização de danos).

Objetivos

Combater o isolamento das populações mais vulneráveis; potenciar o desenvolvimento das suas competências pessoais e sociais; facilitar o seu acesso às estruturas de saúde e sociais e ao mercado de trabalho; reduzir riscos e minimizar danos; promover a cidadania.

É UMA CASA, Lisboa *Housing First*

População-alvo: Pessoas em situação crónica de sem-abrigo.

Âmbito geográfico: Cidade de Lisboa

Data de início: 2013

Intervenção/atividades

Intervenção: Presta serviços de suporte individual e habitacional 24h/dia, 365 dias/ano, garantindo o acompanhamento continuado e de longo prazo no contexto residencial, e promove o acesso dos beneficiários a todos os recursos existentes na comunidade, tanto a nível social como de saúde, promovendo a autonomia dos beneficiários.

Principais atividades: Receção e acompanhamento de sinalizações para integração no projeto; Intervenção em contexto de rua e apoio na transição para uma habitação; Angariação de habitações no mercado imobiliário regular, montagem e preparação; Visitas semanais em contexto habitacional; Apoio e promoção da autonomia na concretização de atividades da vida diária, na gestão doméstica e financeira; Apoio social (bens alimentares, vestuário, higiene, limpeza, mobiliário/equipamentos/materiais); Levantamento de necessidades individuais; Reunião semanal de inquilinos; Apoio psicossocial e psicológico, Avaliação médica; Encaminhamento, acompanhamento, transporte e mediação com as estruturas de saúde, sociais e comunitárias; Consultas de psiquiatria e cuidados de enfermagem; Apoio na gestão e administração de medicação; Troca e distribuição de material assético para consumo de substâncias psicoativas; Educação para a saúde; Educação e sensibilização para práticas sexuais e de consumo com menores riscos; Distribuição de preservativos e lubrificantes e de material informativo.

Objetivos

Proporcionar o acesso imediato a uma habitação individualizada às pessoas em condição crónica de sem-abrigo e com consumos de substâncias psicoativas lícitas e/ou ilícitas, que se encontram totalmente excludas da rede convencional de suporte social e das estruturas de saúde, para quem as respostas existentes não se mostraram adequadas.

É UMA VIDA

População-alvo: Pessoas refugiadas e requerentes de asilo acompanhadas no âmbito do Programa Municipal de Acolhimento de Refugiados na Cidade de Lisboa (PMAR Lx), que chegam isolados ou em agregados familiares.

Âmbito geográfico: Cidade de Lisboa.

Data de início: 2016

Intervenção/atividades

Intervenção: Acompanhamento próximo e continuado à transição dos beneficiários do Centro de Acolhimento Temporário para os Refugiados (CATR), onde são acolhidos inicialmente, ao abrigo do PMAR Lx, para Habitação Autónoma Temporária, a partir desse momento e até ao final do período de vigência dos 18 meses ao longo dos quais são apoiados, com vista à sua integração na sociedade e à promoção do seu bem-estar psicossocial.

Principais atividades: Procura, arrendamento e preparação das casas; Apoio à pré entrada (entrevista de anamnese, *matching* para entrada nas casas) e na transição para as casas; Recolha e gestão de bens doados; Atribuição de um gestor de caso; Visitas regulares em contexto habitacional; Apoio na gestão/reparação das casas, nas tarefas domésticas e na gestão financeira; Apoio psicológico e psiquiátrico; Apoio na definição de objetivos e estratégias com vista à realização de projetos de vida pessoais; Promoção de atividades lúdico-culturais; Promoção de práticas desportivas, Reuniões semanais com todos os beneficiários; Apoio na obtenção de toda a documentação necessária à regularização e integração no país de acolhimento; Encaminhamento, acompanhamento e articulação/mediação com as diversas estruturas de suporte da comunidade na área social, de saúde, cultura, desporto, educação, formação e trabalho; Apoio na integração profissional; Estabelecimento de novas parcerias que proporcionem uma melhoria da resposta dada aos beneficiários; Apoio na procura de uma solução habitacional para o pós-programa com vista a uma autonomização efetiva.

Objetivos

Apoiar as pessoas refugiadas e requerentes de asilo na sua inclusão na comunidade e autonomização plena, através do acompanhamento de proximidade e da promoção do seu acesso à saúde, educação e emprego, ajudando-as em todos os passos necessários para que consigam usufruir de todos os seus direitos.

NO Border	
População-alvo:	Pessoas refugiadas, requerentes de asilo e migrantes.
Âmbito geográfico:	Cidade de Lisboa
Data de início:	2017
Intervenção/atividades	
Intervenção: Disponibilização de serviços e apoios dirigidos às necessidades mais prementes, tais como apoio médico, psicológico e social, tradução, apoio jurídico, informação/sensibilização às comunidades locais, bem como encaminhamento (com acompanhamento) para entidades externas, com o objetivo de facilitar o acesso às estruturas da comunidade e promover a autonomização dos beneficiários.	
Principais atividades: Apoio de tradução e interpretação; Ajuda e apoio aos cuidados médicos e psicológicos; Assistência social e representação jurídica; Melhoria e manutenção de infraestruturas e serviços de alojamento existentes; Informação/sensibilização às comunidades locais - programa para dar a conhecer a dimensão da proteção internacional (conferência).	
Objetivos	
Criar uma estrutura de apoio integrado para pessoas refugiadas e requerentes de asilo.	
Ready to Work	
População-alvo:	Cidadãos Nacionais de Países Terceiros, em particular pessoas refugiadas e requerentes de asilo.
Âmbito geográfico:	Cidade de Lisboa
Data de início:	2017
Intervenção/atividades	
Intervenção: Promoção da empregabilidade através da criação de um Espaço Emprego, que configura uma estrutura <i>pivot</i> de apoio suportada em 5 pilares: 1. Forte articulação com as empresas; 2. Sensibilização do tecido empresarial; 3. Desenvolvimento de ações de promoção e capacitação para a empregabilidade e empreendedorismo de nacionais de países terceiros; 4. Promoção de negócios desenvolvidos por pessoas refugiadas e requerentes de asilo; 5. Elaboração de ferramentas de suporte à integração profissional de pessoas refugiadas e requerentes de asilo.	
Principais atividades: Cursos de Português; Promoção de negócios inclusivos; Sessões de capacitação para a empregabilidade/empreendedorismo em diferentes línguas; Elaboração de um manual de apoio à empregabilidade; Cursos de Empreendedorismo - Formação-ação para empreendedores, com sessões de mentoria/consultoria para projetos empreendedores.	

Objetivos	
Testar um modelo de promoção da empregabilidade (por via de emprego por conta de outrem ou conta própria) para pessoas refugiadas e requerentes de asilo, que visa a sua inclusão plena e a autonomização.	
MARHABA	
População-alvo:	Pessoas refugiadas, requerentes de asilo e migrantes.
Âmbito geográfico:	Cidade de Lisboa
Data de início:	2017
Intervenção/atividades	
Intervenção: Projeto gastronómico de capacitação e apoio na aquisição de competências que as pessoas refugiadas e os requerentes de asilo continuarão a desenvolver no passo seguinte - um estágio em vários restaurantes parceiros em Lisboa, com vista à inclusão social e laboral.	
Principais atividades: Seleção de candidatos; Acompanhamento técnico durante todo o processo; Formação em competências relacionais e sociais, assegurada por técnicos da CRESCER; Formação em competências técnicas no setor de serviços e de restauração, assegurada pela Escola de Hotelaria e Turismo de Lisboa; Formação <i>on the job</i> , no próprio restaurante; Estágio profissional em restaurantes parceiros.	
Objetivos	
Apoiar, com base numa relação próxima e continuada, à integração de pessoas refugiadas e requerentes de asilo na comunidade e no mercado de trabalho através de um projeto gastronómico.	
InFusão	
População-alvo:	Cidadãos Nacionais de Países Terceiros
Âmbito geográfico:	Cidade de Lisboa
Data de início:	2017
Intervenção/atividades	
Intervenção: Promoção do envolvimento de cidadãos nacionais de países terceiros nas áreas da saúde, educação e empregabilidade, com vista à sua integração na sociedade de acolhimento.	
Principais atividades: Transversais - Fóruns NPT (espaços de informação, debate, esclarecimento e sensibilização); Educação/capacitação - Histórias e Temas (fichas temáticas em 5 línguas), Voz e Imagens (<i>workshop</i> de vídeo); Roteiro Lúdico; Expressões e Fusões (<i>workshops</i> em escolas); Saúde - produção de materiais informativos sobre saúde em língua não portuguesa; debate com profissionais de diferentes	

Unidades de Saúde Familiar; NPT *Kid* (processo piloto num Jardim de Infância e 1º Ciclo do Ensino Básico para prevenir problemas de perturbação de linguagem); Cultura - Ações de carácter sociocultural, intercultural, informativas e de interação ao longo da linha verde do Metro, orientadas para a valorização das comunidades de nacionais de países terceiros; Empreendedorismo (*EmPower*) - Curso certificado de formação de formadores, Ciclo de *workshops* de empreendedorismo/criação do próprio negócio, *Match Point* com potenciais entidades empregadoras ou financiadores.

Objetivos

Operacionalizar várias medidas do Plano de Desenvolvimento Local - Almirante Reis, com especial enfoque no envolvimento de cidadãos nacionais de países terceiros promotores, como ferramenta impulsionadora da sua integração; e, simultaneamente, na criação de sinergias locais e instrumentos que permitam rentabilizar recursos e assegurar dinâmicas sustentáveis.

Gabinete de Inserção Profissional

População-alvo: Jovens e adultos desempregados.

Âmbito geográfico: Cidade de Lisboa

Data de início: 2005

Intervenção/atividades

Intervenção: Apoio à população desempregada na definição ou desenvolvimento do seu percurso de inserção ou reinserção no mercado de trabalho.

Principais atividades: Informação profissional para pessoas jovens e adultas em situação de desemprego; Ações de apoio à procura ativa de emprego e desenvolvimento da atitude empreendedora; Captação e divulgação de ofertas de emprego e apoio à colocação; Divulgação de programas comunitários que promovam a mobilidade no emprego e na formação profissional no espaço europeu; Divulgação de medidas de apoio ao emprego, formação profissional e empreendedorismo e apoio ao encaminhamento de pessoas candidatas; Encaminhamento para ações promotoras do desenvolvimento de competências de empregabilidade e criação do próprio emprego; Acompanhamento personalizado das pessoas desempregadas em fase de inserção ou reinserção profissional; Encaminhamento para ofertas de qualificação; Motivação e apoio à participação em ocupações temporárias ou atividades em regime de voluntariado que facilitem a inserção no mercado de trabalho.

Objetivos

Promoção da melhoria das condições pessoais através de um reencontro com as estruturas sociais, nomeadamente, através de uma carreira profissional, tentando fomentar uma atitude de responsabilização e autonomia, de forma a levar à inclusão da pessoa na comunidade.

Fonte: Entrevistas e observação empírica, documentos da organização e página na internet (www.crescer.org).

Anexo 11 - Áreas da ONV**Área artística****Missão**

Levar uma experiência o mais transformadora possível às crianças hospitalizadas, acompanhantes e profissionais de saúde, deixando bem-estar, humor e alegria por todos os espaços onde os Doutores Palhaços passam. A Direção da Área Artística é responsável por manter a qualidade e excelência do trabalho dos artistas nos hospitais, avaliando a sua arte, bem como a seriedade, conhecimento e compreensão dos espaços, equipas e procedimentos dentro de um hospital; assegurar o constante desenvolvimento, formação dos artistas e todos os processos de criações artísticas e garantir um trabalho cuidadoso e de qualidade nas visitas realizadas semanalmente aos hospitais.

Objetivos

2017 – Desenvolver a função de Direção Artística, solidificando o seu papel e visão para toda a organização; Definição e implementação de um funcionamento claro, inclusivo e justo; Garantir excelência na implementação e estreitar acompanhamento do trabalho dos artistas nos hospitais, apoiando o seu desenvolvimento; Desenvolvimento de *portfolio* de novos “produtos” artísticos adaptados a cada público-alvo em estreita colaboração com as áreas de angariação de fundos e comunicação; Apoiar ações e eventos para que estes sirvam melhor os seus públicos-alvo e os objetivos da ação, mantendo coerência na atuação artística ONV (hospital e eventos).

2018 - Assegurar a boa integração do novo Diretor Artístico; Desenvolver uma linha artística comum entre a equipa Norte e a equipa Sul; Reestruturar a equipa de coordenação e criar um trabalho de equipa coeso; Reestruturar as ações extra e definir parâmetros de qualidade; Criar um programa de higiene emocional disponível para todos os Doutores Palhaços; Clarificar as obrigações e expectativas do trabalho dos artistas dentro da ONV.

Relação hospitalar**Missão**

Criar as condições necessárias para os artistas realizarem as visitas profissionais a crianças hospitalizadas, estreitando a relação com a administração e profissionais de saúde, de forma a construir a presença, credibilidade e imagem da ONV. Em conjunto com outras áreas, desenvolve uma estratégia de crescimento geográfico da missão.

Objetivos

2017 - Revitalizar a presença no Hospital; Criar ligação entre a Direção, com os hospitais e respetivos profissionais de saúde; Trabalhar credibilidade junto dos Médicos; Formalizar relação com os 14 hospitais

visitados; Aproximar a equipa da ONV com os profissionais dos Hospitais; Promover rigor profissional dos artistas na pontualidade, transmissão e intervenção.

2018 - Plano de crescimento de visitas (alargar âmbito da missão); Estreitar relacionamento institucional e da área artística com os hospitais; Reforçar a qualidade da presença nos hospitais; Definir como utilizar o resultado dos questionários respondidos pelos profissionais de saúde; Acompanhar a integração da nova direção artística na equipa artística e nos hospitais; Reforçar a unificação de trabalho entre o Norte e o Sul.

Comunicação e Eventos

Missão

Definir e implementar a estratégia de comunicação da ONV, trabalhando a notoriedade e credibilidade da associação, criando identificação e estreitando os laços do público com a organização. Os eventos são um importante suporte para este objetivo, enquanto espaço privilegiado de contacto com a causa e, também, uma fonte fundamental de angariação de fundos, essencial para a sustentabilidade da organização.

Objetivos

Comunicação:

2017/2018 - Comunicar os 15 anos da ONV (em 2017); Aproximar os doadores aumentando o seu envolvimento com a causa; Explorar a relação doador-palhaço-criança através do *storytelling*; Potenciar o digital interligando as plataformas de comunicação existentes e aderir a novas soluções de otimização da comunicação; Garantir a comunicação de suporte ao plano de angariação, construindo credibilidade da ONV; Trabalhar influência junto das administrações hospitalares/comunidade médica através de assessoria especializada.

Eventos:

2017 - Potenciar o envolvimento de cada pessoa com a ONV - aproximação; Reconhecer a participação de parceiros/doadores/voluntários; Reforçar relação doador-palhaço-criança e trabalhar imagem profissional do Doutor Palhaço

2018 - Potenciar o envolvimento de cada pessoa com a ONV - aproximação; Reconhecer a participação de parceiros/doadores/voluntários; Reforçar relação doador-palhaço-criança e trabalhar imagem profissional do Doutor Palhaço; Definir os formatos/menu de participação artística em eventos; Potenciar o Dia do Nariz Vermelho, definindo opções estratégicas, para aumentar a participação das escolas.

Lojinha

Missão

A Lojinha facilita o acesso aos produtos da ONV através da compra *online*, com vista à angariação de verbas para a continuidade da missão.

Objetivos <u>2017</u> - Superar o valor total de vendas de <i>merchandising</i> de 2016 em pelo menos 18%; Aumentar o portfolio de produtos com uma aposta sazonal; Estabelecer parcerias e rede de distribuição para venda de <i>stock</i>; Potenciar o conceito da Loja <i>Outside</i> da ONV em eventos nacionais. <u>2018</u> - Superar o valor total de vendas de <i>merchandising</i> de 2016 em pelo menos 18%; Aumentar o portfolio de produtos com uma aposta sazonal; Estabelecer parcerias e rede de distribuição para venda de <i>stock</i>; Potenciar o conceito da Loja <i>Outside</i> da ONV em eventos nacionais; Otimizar <i>Vending machines</i>; Potenciar comunicação de clientes Lojinha e promoção; Parceiro logístico.
Angariação de fundos
Missão Garantir a sustentabilidade financeira da ONV angariando os donativos necessários para assegurar o financiamento do programa de visitas através de programas, parcerias e campanhas junto das empresas e dos particulares.
Objetivos <u>2017</u> - 15 anos/15 Hospitais – trabalhar parceria a médio prazo (3 anos) para assegurar financiamento de novo hospital; <i>Team-building</i>; Continuar a apostar em abordagens a doadores particulares a partir de parceiros e introduzir modelo <i>Major Donors</i> empresariais; Dia do Nariz Vermelho - desenvolver abordagem e ferramentas específicas para levar o Dia do Nariz Vermelho ao comércio e às empresas; Investir na revitalização das parcerias via Programas <u>2018</u> - Adaptar abordagem de angariação de fundos das empresas; Desenvolver <i>SROI</i> com Núcleo de Investigação; Reinventar abordagem às empresas com redefinição de objetivos; Desenvolver influência/ identidade; Aumentar âmbito geográfico também na área de angariação; Criar novas formas de reforçar relações com os parceiros; Continuar o bom caminho, melhorando procedimentos; Potenciar base de dados de todas as áreas com comunicação personalizada e objetivos específicos; Multiplicar o Projeto <i>Face to Face</i>; <i>Salesforce</i> integrado em todas as áreas para poder dar o salto de comunicação no digital; Conseguir reunir/partilhar informação em todas as áreas.
Formação externa
Missão Garantir conteúdos de interesse – <i>workshops</i>, palestras e formações no universo do humor e do palhaço, para os disponibilizar junto das diferentes áreas da organização, assegurando a sua implementação de excelência e trabalhar a proximidade com os profissionais e estudantes de saúde e as pessoas fora do hospital.
Objetivos

2017 – Criar *pool* de ideias com forte criatividade para adaptação da oferta; Consolidar novos produtos para poderem ser apresentados com impacto e relevância: Workshop II e Medical Improv; Criação de condições para a acreditação da formação externa.

2018 - Compilar materiais para promoção; Plano claro de certificação; Formar/alinhar e melhorar forma de participação de novos artistas em *workshops*; Ter mais 2-3 formadores preparados e disponíveis para colaborar na área da formação; Ter oferta de 5 produtos inovadores implementados e divulgados; Ter mais 3 produtos novos criados e implementados; Criar e implementar um plano de certificação dos produtos; Organizar informação de *feedback* e perceber como utilizá-la; Recolher informação de dados pessoais dos participantes com autorização; Definir estratégia para divulgação e implementação de *Workshop II*; Hospital *Improv* e Palestras “Eu Brinco em Serviço” e “Os 3 H’s da Comunicação”; Criar o *workshop Applied Improv*, um produto para empresas e uma formação artística.

Núcleo de investigação

Missão

Promover a pesquisa e o debate sobre temas relevantes para o trabalho da ONV: o palhaço, o humor, a saúde e a criança; Recolher informação científica que permita credibilizar o projeto junto da sociedade; Apoiar o desenvolvimento de estudos académicos e estabelecer protocolos de cooperação com instituições do ensino superior de diferentes áreas, empresas e ONGs que promovam estes temas; Participar e organizar encontros científicos ou tertúlias para divulgar os resultados da pesquisa junto do público.

Objetivos

2017 – Finalizar os estudos de mestrado e doutoramento do projeto “Rir é o Melhor Remédio?”, publicar os resultados em revistas científicas e difundir o livro junto de interlocutores chave e comunidades específicas; Criar espaços para reflexão interna sobre os resultados do “Rir é o Melhor Remédio?”; Dar continuidade a projetos de investigação internacionais já iniciados; Contribuir para a criação de conteúdos científicos e educativos para as diferentes áreas funcionais da ONV; Fomentar a reflexão sobre a intervenção da ONV; Investigar sobre novas áreas de intervenção da ONV e do palhaço na sociedade, envolvendo diferentes instituições.

2018 - Continuar a construir conhecimento (investigação em saúde, impacto social, centro de documentação e pesquisa), a produzir conteúdos (publicações internas e externas), a contribuir para a credibilidade (certificação da profissão); a elaborar candidaturas (mobilização interna, candidaturas mais relevantes/complexas, criação de projetos transversais).

Recursos gerais

Missão

Assegurar transparência e rigor financeiro, apoiar toda a organização na gestão de contas, no cumprimento dos requisitos legais e no estabelecimento de excelência no trabalho.

Objetivos

2017 - Garantir a gestão do orçamento anual e gestão administrativa; Assegurar auditoria de contas; Gestão de recursos humanos; Apoio legal; Apoio administrativo.

2018 - Implementar o manual de acolhimento já desenvolvido; Apoiar a área artística na clarificação de obrigações e expectativas da equipa de artistas; Garantir a gestão do orçamento anual e gestão administrativa; Assegurar auditoria de contas; Gerir recursos humanos; Prestar apoio legal e apoio administrativo.

Fonte: Entrevistas e observação empírica, documentos da organização e página na internet (www.narizvermelho.pt).

Referências Bibliográficas

- ACEVO. (2013). Are you leading for impact? UK: Inspiring Impact.
- Agle, B. R., Donaldson, T., Freeman, R. E., Jensen, M. C., Mitchell, R. K., & Wood, D. J. (2008). Dialogue: Toward superior stakeholder theory. *Business Ethics Quarterly*, 18(2), 153–190.
- Ahrens, T., & Chapman, C. S. (2007). Management accounting as practice. *Accounting, Organizations and Society*, 32(1–2), 1–27.
- Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity (Vol. 7). *Research in Organizational Behavior*, 263–295.
- Aldrich, H. E., & Pfeffer, J. (1976). Environments of organizations. *Annual Review of Sociology*, 2(1), 79–105.
- Álvarez González, L. I., Santos Vijande, M. L., & Vázquez Casielles, R. (2002). The market orientation concept in the private nonprofit organisation domain. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 7(1), 55–67.
- Anderson, P. (1999). Perspective: Complexity theory and organization science. *Organization Science*, 10(3), 216–232.
- Anderson, R., Crabtree, B. F., Steele, D. J., & Reuben, R. M. (2005). Case study research: The view from complexity science. *Qualitative Health Research*, 15(5), 669–685.
- André, K., Cho, C. H., & Laine, M. (2018). Reference points for measuring social performance: Case study of a social business venture. *Journal of Business Venturing*, 33(5), 660–678.
- Andreasen, A. R., & Kotler, P. (2007). Strategic Marketing for Nonprofit Organizations. 7. Baski. New Jersey: Prentice Hall.
- Anese, V., Costa, C., & Coelho, E. A. (2018). Impacto social das ações de uma organização sem fins lucrativos. *Revista Pensamento Contemporâneo Em Administração*, 12(1), 61–75.
- Anievas, A., & Nişancioğlu, K. (2015). *How the West came to rule*. Pluto Press.
- Anner, J. (2016). Blended value accounting and social enterprise success.
- Ansell, C., Boin, A., & Farjoun, M. (2015). Dynamic conservatism: How institutions change to remain the same. In *Institutions and ideals: Philip Selznick's legacy for organizational studies*. Emerald Group Publishing Limited.
- Arena, M., Azzone, G., & Bengo, I. (2015). Performance measurement for social enterprises. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26(2), 649–672.

- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. (M. . A.-W. Reading, Ed.). JSTOR.
- Arnett, D. B., German, S. D., & Hunt, S. D. (2003). The identity salience model of relationship marketing success: The case of nonprofit marketing. *Journal of Marketing*, 67(2), 89–105.
- Arvidson, M. (2009). *Impact and evaluation in the UK third sector: reviewing literature and exploring ideas. Working paper* (Vol. 23).
- Arvidson, M., & Lyon, F. (2014). Social Impact Measurement and Non-profit Organisations: Compliance, Resistance, and Promotion. *Voluntas*, 25(4), 869–886.
- Arvidson, M., Lyon, F., McKay, S., & Moro, D. (2013). Valuing the social? The nature and controversies of measuring social return on investment (SROI). *Voluntary Sector Review*, 4(1), 3–18.
- Aschari-Lincoln, J., & Jacobs, C. D. (2018). Enabling effective social impact: Towards a model for impact scaling agreements. *Sustainability (Switzerland)*, 10(12).
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20–39.
- Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 1–22.
- Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (1999). The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), 411–427.
- Balabanis, G., Stables, R. E., & Phillips, H. C. (1997). Market orientation in the top 200 British charity organizations and its impact on their performance. *European Journal of Marketing*, 31(8), 583–603.
- Bardin, L. (1977). *Content analysis*. São Paulo: Livraria Martins Fontes.
- Bardin, L. (1986). *Análisis de contenido* (Vol. 89). Ediciones Akal.
- Barman, E. (2007). What is the bottom line for nonprofit organizations? A history of measurement in the British voluntary sector. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 18(2), 101–115.
- Barrow, C. J. (2002). Evaluating the social impacts of environmental change and the environmental impacts of social change: An introductory review of social impact assessment. *International Journal of Environmental Studies*, 59(2), 185–195.
- Bartling, B., Weber, R. A., & Yao, L. (2015). Do markets erode social responsibility? *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 219–266.
- Batliwala, S., & Pittman, A. (2010). Capturing change in women’s realities. *A Critical Overview of Current Monitoring & Evaluation Frameworks and Approaches*. Toronto, Canada: Association for Women’s Rights in Development (AWID), 42.

- Battilana, J., & Dorado, S. (2010). Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1419–1440.
- Battilana, J., & Lee, M. (2014). Advancing research on hybrid organizing—Insights from the study of social enterprises. *Academy of Management Annals*, 8(1), 397–441.
- Battilana, J., Lee, M., Walker, J., & Dorsey, C. (2012). In search of the hybrid ideal. *Stanf. Soc. Innov. Rev.*, 10, 51–55.
- Bauer, R., & Smeets, P. (2015). Social identification and investment decisions. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 117, 121–134.
- Becker, H. A., & Vanclay, F. (2006). *The international handbook of social impact assessment: Conceptual and methodological advances*. Edward Elgar Publishing.
- Bédard, J., & Gendron, Y. (2004). Qualitative research on accounting: some thoughts on what occurs behind the scene. In *The Real Life Guide to Accounting Research* (pp. 191–206). Elsevier.
- Bell-Rose, S. (2004). Using performance metrics to assess impact. *Generating and Sustaining Nonprofit Earned Income*. San Francisco, Kalifornien, 260–280.
- Benjamin, L. M. (2010). Funders as principals: Performance measurement in philanthropic relationships. *Nonprofit Management and Leadership*, 20(4), 383–403.
- Benjamin, L. M., & Misra, K. (2006). Doing good work: Implications of performance accountability for practice in the nonprofit sector. *International Journal of Rural Management*, 2(2), 147–162.
- Benz, M. (2005). Not for the profit, but for the satisfaction?—Evidence on worker well-being in non-profit firms. *Kyklos*, 58(2), 155–176.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (1966). *The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge*. Anchor.
- Berman, E. (2015). *Performance and productivity in public and nonprofit organizations*. Routledge.
- Besharov, M. L., & Khurana, R. (2015). Leading Amidst Competing Technical and Institutional Demands: Revisiting Selznick’s Conception of Leadership’, *Institutions and Ideals: Philip Selznick’s Legacy for Organizational Studies (Research in the Sociology of Organizations, Volume 44)*. Emerald Group Publishing Limited.
- Betts, J., & Holden, R. (2003). Organisational learning in a public sector organisation: A case study in muddled thinking. *Journal of Workplace Learning*.
- Bhatt, O. P. (2009, July 6). Moving from output-orientation to outcome-based orientation. *Financial Express*.
- Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2004). Doing better at doing good: When, why, and how consumers respond to corporate social initiatives. *California Management Review*, 47(1), 9–24.

- Bickman, L. (1987). The functions of program theory. *New Directions for Program Evaluation*, 1987(33), 5–18.
- Billis, D. (1993). What can nonprofits and businesses learn from each other. *Nonprofit Organizations in a Market Economy*, 319–341.
- Binnendijk, A. (2000). Results based management in the development cooperation agencies: a review of experience. *Background Report, DAC Working Party on Aid Evaluation*.
- Blaikie, N. (2000). *Designing Social Research: The Logic of Anticipation*. Polity.
- Boateng, A., Akamavi, R. K., & Ndoro, G. (2016). Measuring performance of non-profit organisations: Evidence from large charities. *Business Ethics*, 25(1), 59–74.
- Bono, M. L. (2010). *Performance Management in NPOs: Steuerung im Dienste sozialer Ziele*. Nomos.
- Bornstein, D. (2007). *How to change the world: Social entrepreneurs and the power of new ideas*. Oxford University Press.
- Borzaga, C., & Tortia, E. (2006). Worker motivations, job satisfaction, and loyalty in public and nonprofit social services. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 35(2), 225–248.
- Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. Cultural theory: An anthology. In *Handbook of theory and research for the sociology of education* (pp. 241–258). Greenwood New York.
- Brannan, M. J., & Oultram, T. (2012). Participant Observation 17. *Qualitative Organizational Research: Core Methods and Current Challenges*. London: Sage, 296–313.
- Breckell, P., Harrison, K., & Robert, N. (2010). Impact reporting in the UK charity sector. *CFDG/Cass Business School, Accessed*, 15, 2–13.
- Brest, P., & Harvey, H. (2018). *Money well spent: A strategic plan for smart philanthropy*. Stanford University Press.
- Brown, A. D., & Starkey, K. (2000). Organizational identity and learning: A psychodynamic perspective. *Academy of Management Review*, 25(1), 102–120.
- Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (1997). The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative Science Quarterly*, 1–34.
- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organizational analysis*. London: Heinemann.
- Burt, R. S. (2005). *Brokerage and closure: An introduction to social capital*. OUP Oxford.
- Busco, C., & Quattrone, P. (2015). Exploring how the balanced scorecard engages and unfolds: Articulating the visual power of accounting inscriptions. *Contemporary Accounting Research*, 32(3), 1236–1262.

- Caires, S., Masetti, M., Pinto Antunes, M. da C., & Vagnoli, L. (2016). *Rir é o Melhor Remédio? Operação Nariz Vermelho*.
- Campbell, D. (2002). Outcomes assessment and the paradox of nonprofit accountability. *Nonprofit Management and Leadership*, 12(3), 243–259.
- Campbell, D. A., Lambright, K. T., & Bronstein, L. R. (2012). In the eyes of the beholders: Feedback motivations and practices among nonprofit providers and their funders. *Public Performance & Management Review*, 36(1), 7–30.
- Canavire-Bacarreza, G., & Hanauer, M. M. (2013). Estimating the impacts of Bolivia's protected areas on poverty. *World Development*, 41, 265–285.
- Carlson, J., Kelley, A. S., & Smith, K. (2010). Government performance reforms and nonprofit human services: 20 years in Oregon. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39(4), 630–652.
- Carlsson-Wall, M., Kraus, K., & Messner, M. (2016). Performance measurement systems and the enactment of different institutional logics: insights from a football organization. *Management Accounting Research*, 32, 45–61.
- Carmen, C., & José, G. M. (2008). The role of technological and organizational innovation in the relation between market orientation and performance in cultural organizations. *European Journal of Innovation Management*.
- Carson, E. D. (2000). On foundations and outcome evaluation. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(3), 479–481.
- Carstensen, M. B. (2011). Paradigm man vs. the bricoleur: bricolage as an alternative vision of agency in ideational change. *European Political Science Review: EPSR*, 3(1), 147.
- Cassell, C., Cunliffe, A. L., & Grandy, G. (2017). *The SAGE handbook of qualitative business and management research methods*. Sage.
- Castellani, B., & Hafferty, F. W. (2009). *Sociology and complexity science: a new field of inquiry*. Springer Science & Business Media.
- Castiglione, D., Van Deth, J. W., & Wolleb, G. (2008). *The handbook of social capital*. Oxford University Press on Demand.
- Chan, R. Y., & Chau, A. (1998). Do marketing-oriented children and youth centres (CYCs) perform better: An exploratory study in Hong Kong. *Journal of Professional Services Marketing*, 17(1), 15–28.
- Chang, A. M. (2018). *Lean impact: How to innovate for radically greater social good*. John Wiley & Sons.
- Chaves, R., & Monzón, J. L. (2012). Beyond the crisis: the social economy, prop of a new model of sustainable economic development. *Service Business*, 6(1), 5–26.
- Chen, H. T., & Chen, H. (2005). *Practical program evaluation: Assessing and improving planning, implementation, and effectiveness*. Sage.
- Chenhall, R. H., Hall, M., & Smith, D. (2013). Performance measurement, modes of

- evaluation and the development of compromising accounts. *Accounting, Organizations and Society*, 38(4), 268–287.
- Choi, N., & Majumdar, S. (2014). Social entrepreneurship as an essentially contested concept: Opening a new avenue for systematic future research. *Journal of Business Venturing*, 29(3), 363–376.
- Choi, S. (2014). Learning orientation and market orientation as catalysts for innovation in nonprofit organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 43(2), 393–413.
- Christensen, R. A., & Ebrahim, A. (2006). How does accountability affect mission? The case of a nonprofit serving immigrants and refugees. *Nonprofit Management and Leadership*, 17(2), 195–209.
- Cialdini, R. B., & Goldstein, N. J. (2004). Social influence: Compliance and conformity. *Annu. Rev. Psychol.*, 55, 591–621.
- Clark, C., William, R., Long, D., & Olsen, S. (2004). *Double bottom line project report: assessing social impact in double bottom line ventures. Methods Catalogue. Center for Responsible Business Working Paper Series. Working Paper, 13.*
- Clements, T., Suon, S., Wilkie, D. S., & Milner-Gulland, E. J. (2014). Impacts of protected areas on local livelihoods in Cambodia. *World Development*, 64, S125–S134.
- Cohen, M. D. (2007). Reading Dewey: Reflections on the study of routine. *Organization Studies*, 28(5), 773–786.
- Collis, B., Lacey, M., O'Hagan, S., Shah, R., Wainwright, S., Wilding, K., & Worthy, A. (2003). Measuring impact: Case studies of small and medium-sized voluntary organisations. *National Council for Voluntary Organisations, London.*
- Collis, Bryan, Lacey, M., O'Hagan, S., Shah, R., Wainwright, S., & Wilding, K. (2003). Measuring Impact: Case-studies of Impact Assessment in Small and Medium-sized Voluntary Organisations: the UK Voluntary Sector Research Group. NCVO.
- Cordery, C., & Sinclair, R. (2013). Measuring performance in the third sector. *Qualitative Research in Accounting and Management*, 10(3/4), 196–212.
- Costa, E., & Pesci, C. (2016). Social impact measurement: why do stakeholders matter? *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 7(1), 99–124.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.
- Crilly, D., Ni, N., & Jiang, Y. (2016). Do-no-harm versus do-good social responsibility: Attributional thinking and the liability of foreignness. *Strategic Management Journal*, 37(7), 1316–1329.
- Crisp N, Berwick D, Bos W, Lobo Antunes J, Pita Barros P, S. J. (2015). *Um futuro para a saúde: todos temos um papel a desempenhar*. Lisboa.
- Crotts, J. C., Dickson, D. R., & Ford, R. C. (2005). Aligning organizational processes with mission: The case of service excellence. *Academy of Management Perspectives*, 19(3),

54–68.

- Crutchfield, L. R., & Grant, H. M. (2012). *Forces for good: The six practices of high-impact nonprofits*. John Wiley & Sons.
- Cunliffe, A. L. (2003). Reflexive inquiry in organizational research: Questions and possibilities. *Human Relations*, 56(8), 983–1003.
- Cunliffe, A. L. (2008). *Organization theory*. Sage.
- Datta, P. B., & Gailey, R. (2012). Empowering women through social entrepreneurship: Case study of a women's cooperative in India. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(3), 569–587.
- Davis, J. P., Eisenhardt, K. M., & Bingham, C. B. (2009). Optimal structure, market dynamism, and the strategy of simple rules. *Administrative Science Quarterly*, 54(3), 413–452.
- Davister, C., Defourny, J., & Grégoire, O. (2004). Work integration social enterprises in the European Union: an overview of existing models. *Revue Internationale de l'Économie Sociale: Recma*, 293, 24–50.
- Dawson, A. (2010). A case study of impact measurement in a third sector umbrella organisation. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59(6), 519–533.
- de Andrade Pinho, L., Guimaraes, I. P., & Leal, R. S. (2010). Profissionalização da gestão organizacional no terceiro setor: um estudo de caso na Fundação Instituto Feminino da Bahia. *Revista Contabilidade, Gestão e Governança*, 13(3).
- De Cremer, D. (2004). The closer we are, the more we are alike: The effect of self-other merging on depersonalized self-perception. *Current Psychology*, 22(4), 316–324.
- De Luque, M. S., Washburn, N. T., Waldman, D. A., & House, R. J. (2008). Unrequited profit: How stakeholder and economic values relate to subordinates' perceptions of leadership and firm performance. *Administrative Science Quarterly*, 53(4), 626–654.
- de Waal, A., Goedegebuure, R., & Geradts, P. (2011). The impact of performance management on the results of a non-profit organization. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
- de Waal, A., & Kourtit, K. (2013). Performance measurement and management in practice: Advantages, disadvantages and reasons for use. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(5), 446–473.
- Dellana, S. A., & Hauser, R. D. (2000). Corporate culture's impact on a strategic approach to quality. *Journal of Business Mid-American*, 15(1).
- Denzin, N. K. (1997). *Interpretive ethnography: Ethnographic practices for the 21st century*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Desa, G., & Koch, J. L. (2014). Scaling social impact: Building sustainable social ventures at the base-of-the-pyramid. *Journal of Social Entrepreneurship*, 5(2), 146–174.

- Dhanani, A., & Connolly, C. (2012). Discharging not-for-profit accountability: UK charities and public discourse. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*.
- Dichter, S., Adams, T., & Ebrahim, A. (2016). The power of lean data. *Stanford Social Innovation Review*, Winter.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 147–160.
- Dixon, N. M. (1992). Organizational learning: A review of the literature with implications for HRD professionals. *Human Resource Development Quarterly*, 3(1), 29–49.
- Dukerich, J. M., Golden, B. R., & Shortell, S. M. (2002). Beauty is in the eye of the beholder: The impact of organizational identification, identity, and image on the cooperative behaviors of physicians. *Administrative Science Quarterly*, 47(3), 507–533.
- Dunne, D. D., & Dougherty, D. (2016). Abductive reasoning: How innovators navigate in the labyrinth of complex product innovation. *Organization Studies*, 37(2), 131–159.
- Duque-Zuluaga, L. C., & Schneider, U. (2008). Market orientation and organizational performance in the nonprofit context: Exploring both concepts and the relationship between them. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 19(2), 25–47.
- Dutton, J. E., & Dukerich, J. M. (1991). Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, 34(3), 517–554.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 239–263.
- Dutton, J. E., & Penner, W. J. (1993). The importance of organizational identity for strategic agenda building. *Strategic Thinking: Leadership and the Management of Change*, 89–113.
- Dyck, B. (1997). Understanding configuration and transformation through a multiple rationalities approach. *Journal of Management Studies*, 34(5), 793–823.
- Ebrahim, A. (2003). Accountability in practice: Mechanisms for NGOs. *World Development*, 31(5), 813–829.
- Ebrahim, A. (2010). The Limits of Nonprofit Impact: A Contingency Framework for Measuring Social Performance — HBS Working Knowledge. *Hbs*, 46.
- Ebrahim, A., Battilana, J., & Mair, J. (2014). The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. *Research in Organizational Behavior*, 34, 81–100.
- Ebrahim, A., & Rangan, V. K. (2010). *The limits of nonprofit impact: A contingency framework for measuring social performance*. Harvard Business School.
- Ebrahim, A., & Rangan, V. K. (2014). What impact? A framework for measuring the scale and scope of social performance. *California Management Review*, 56(3), 118–141.

- Eckerd, A., & Moulton, S. (2011). Heterogeneous roles and heterogeneous practices: Understanding the adoption and uses of nonprofit performance evaluations. *American Journal of Evaluation*, 32(1), 98–117.
- Edwards, Mel, & Onyx, J. (2007). Social capital and sustainability in a community under threat. *Local Environment*, 12(1), 17–30.
- Edwards, Melissa, Onyx, J., Maxwell, H., & Darcy, S. (2012). Meso level social impact: Meaningful indicators of community contribution. *Cosmopolitan Civil Societies: An Interdisciplinary Journal*, 4(3), 18–37.
- Edwards, Melissa, Onyx, J., Maxwell, H., Darcy, S., & Al, E. (2015). A Conceptual Model of Social Impact as Active Citizenship. *Voluntas*, 26(4), 1529–1549.
- Edwards, Michael, & Hulme, D. (1996). Too close for comfort? The impact of official aid on nongovernmental organizations. *World Development*, 24(6), 961–973.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25–32.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105–1121.
- Elkington, J., & Hartigan, P. (2008). *The power of unreasonable people: How social entrepreneurs create markets that change the world*. Harvard Business Press.
- Emerson, J. (2003). The blended value proposition: Integrating social and financial returns. *California Management Review*, 45(4), 35–51.
- Emerson, J., Wachowicz, J., & Chun, S. (2000). Social return on investment: Exploring aspects of value creation in the nonprofit sector. *The Box Set: Social Purpose Enterprises and Venture Philanthropy in the New Millennium*, 2, 130–173.
- Englund, H., Gerdin, J., & Burns, J. (2011). 25 Years of Giddens in accounting research: Achievements, limitations and the future. *Accounting, Organizations and Society*, 36(8), 494–513.
- Enjolras, B. (2015). Measuring the Impact of the Third Sector: From Concepts to Metrics. *TSI Working Paper N°5, EU(7th FP)*.
- Epstein, M. J., & Buhovac, A. R. (2009). *Performance measurement of not-for-profit organizations*. Society of Management Accountants of Canada.
- Esteves, A. M., Franks, D., & Vanclay, F. (2012). Social impact assessment: the state of the art. *Impact Assessment and Project Appraisal*, 30(1), 34–42.
- Eynaud, P., & Mourey, D. (2015). Apports et limites de la production du chiffre dans l'entreprise sociale. Une étude de cas autour de la mesure de l'impact social. *Revue Française de Gestion*, 41(247), 85–100.
- Farrell, M. A. (2000). Developing a market-oriented learning organisation. *Australian*

- Journal of Management*, 25(2), 201–222.
- Ferraro, P. J., & Hanauer, M. M. (2014). Quantifying causal mechanisms to determine how protected areas affect poverty through changes in ecosystem services and infrastructure. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 111(11), 4332–4337.
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance* (Vol. 2). Stanford university press.
- Flynn, P., & Hodgkinson, V. A. (2001). *Measuring the impact of the nonprofit sector*. Springer Science & Business Media.
- For, R., & Of, C. (2014). What Impact? *California Management Review*, 56(3), 118–141.
- Franco, R. C. (2015). *Diagnóstico das ONG em Portugal*. Fundação Calouste Gulbenkian.
- Franco, R. C., Sokolowski, S. V., Hairel, E. M. H., & Salamon, L. M. (2005). *O sector não lucrativo português numa perspectiva comparada*. Faculdade de Economia e Gestão da Universidade Católica Portuguesa & Johns Hopkins University. Porto: Universidade Católica Portuguesa – Faculdade de Economia e Gestão & The John Hopkins University.
- Freireich, J., & Fulton, K. (2009). Investing for social and environmental impact: A design for catalyzing an emerging industry. *Monitor Institute*, 1–86.
- Freudenburg, W. R. (1986). Social impact assessment. *Annual Review of Sociology*, 12(1), 451–478.
- Friedland, R. (1991). Bringing society back in: Symbols, practices, and institutional contradictions. *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, 232–263.
- Gainer, B., & Padanyi, P. (2005). The relationship between market-oriented activities and market-oriented culture: implications for the development of market orientation in nonprofit service organizations. *Journal of Business Research*, 58(6), 854–862.
- Garfinkel, H. (1967). *Studies in Ethnomethodology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Garrido, M. J., & Camarero, C. (2010). Assessing the impact of organizational learning and innovation on performance in cultural organizations. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 15(3), 215–232.
- Geertz, C. (1973). Thick description: Toward an interpretive theory of culture. *Turning Points in Qualitative Research: Tying Knots in a Handkerchief*, 3, 143–168.
- Gehman, J., & Grimes, M. (2017). Hidden badge of honor: How contextual distinctiveness affects category promotion among certified B corporations. *Academy of Management Journal*, 60(6), 2294–2320.
- Gephart, R. P. (2004). From the Editors: Qualitative Research and the "Academy of Management Journal". *The Academy of Management Journal*, 454–462.
- Gephart, R. P. (2013). Doing research with words: Qualitative methodologies and industrial/organizational psychology. In *Modern research methods for the study of behavior in organizations* (pp. 291–344). Routledge.

- Gephart, R. P. (2017). Qualitative Research as Interpretive Social Science. In C. Cassell, A. L. Cunliffe, & G. Grandy (Eds.), *The SAGE Handbook of Qualitative Business and Management Research Methods* (pp. 33–53). Sage.
- Gerring, J. (2006). *Case study research: Principles and practices*. New York: Cambridge University Press.
- Gibbon, J., & Dey, C. (2011). Developments in social impact measurement in the third sector: scaling up or dumbing down? *Social and Environmental Accountability Journal*, 31(1), 63–72.
- Giddens, A. (1984). *The constitution of society: Outline of the theory of structuration*. Univ of California Press.
- Gioia, D. A., Patvardhan, S. D., Hamilton, A. L., & Corley, K. G. (2013). Organizational identity formation and change. *Academy of Management Annals*, 7(1), 123–193.
- Gioia, D. A., Price, K. N., Hamilton, A. L., & Thomas, J. B. (2010). Forging an identity: An insider-outsider study of processes involved in the formation of organizational identity. *Administrative Science Quarterly*, 55(1), 1–46.
- Gioia, D. A., Schultz, M., & Corley, K. G. (2000). Organizational identity, image, and adaptive instability. *Academy of Management Review*, 25(1), 63–81.
- Given, L. M. (2008). *The Sage encyclopedia of qualitative research methods*. Sage Publications.
- Glaser, B. G. (1965). The constant comparative method of qualitative analysis. *Social Problems*, 12(4), 436–445.
- Glaveli, N., & Geormas, K. (2018). Doing well and doing good. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 24(1), 147–170.
- Glynn, M. A., & Abzug, R. (2002). Institutionalizing identity: Symbolic isomorphism and organizational names. *Academy of Management Journal*, 45(1), 267–280.
- Goldman, L., & Baum, S. (2000). Introduction. In L. Goldman (Ed.), *Social impact analysis: an applied anthropology manual* (pp. 1–34). Berg Publishers.
- Green, D. P., & Schwam-Baird, M. (2016). Mobilization, participation, and American democracy: A retrospective and postscript. *Party Politics*, 22(2), 158–164.
- Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E. R., & Lounsbury, M. (2011). Institutional complexity and organizational responses. *Academy of Management Annals*, 5(1), 317–371.
- Grefe, X. (2008). The role of the social economy in local development. In Noya, A. & Clarence, E. (ed.) *The Social Economy. Building Inclusive Economies, OECD Report on Local Economic and Employment Development* (pp. 91–117). OECD.
- Greiling, D. (2008). *Performance measurement in nonprofit-organisationen*. Springer-Verlag.
- Greiling, D. (2009). *Performance measurement in nonprofit-organisationen*. Springer-

Verlag.

- Grieco, C., Michelini, L., & Iasevoli, G. (2015). Measuring value creation in social enterprises: A cluster analysis of social impact assessment models. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 44(6), 1173–1193.
- Grijalva, P., Ramesh, B. K., Darrow, L., & Mirdad, W. (2016). Balance scorecard approach in assessing social impact performance measures. *Proceedings of the International Annual Conference of the American Society for Engineering Management*. Huntsville: American Society for Engineering Management (ASEM).
- Grimes, M. (2010). Strategic sensemaking within funding relationships: The effects of performance measurement on organizational identity in the social sector. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(4), 763–783.
- Grimes, M. G., Williams, T. A., & Zhao, E. Y. (2019). Anchors aweigh: The sources, variety, and challenges of mission drift. *Academy of Management Review*, 44(4), 819–845.
- Gronroos, C. (1994). From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing. *Asia-Australia Marketing Journal*, 2(1), 9–29.
- Gyrd-Jones, R. I., & Kornum, N. (2013). Managing the co-created brand: Value and cultural complementarity in online and offline multi-stakeholder ecosystems. *Journal of Business Research*, 66(9), 1484–1493.
- Habermas, J. (2015). *Between facts and norms: Contributions to a discourse theory of law and democracy*. John Wiley & Sons.
- Hadad, S., & Găucă, O. D. (2014). Social impact measurement in social entrepreneurial organizations. *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, 9(2), 119–136.
- Hall, M. (2010). Accounting information and managerial work. *Accounting, Organizations and Society*, 35(3), 301–315.
- Hall, M. (2014). Evaluation logics in the third sector. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 25(2), 307–336.
- Hall, M., Millo, Y., & Barman, E. (2015). Who and what really counts? Stakeholder prioritization and accounting for social value. *Journal of Management Studies*, 52(7), 907–934.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (2005). Strategic intent. *Harvard Business Review*, 83(7), 148–161.
- Hannan, M. T., Baron, J. N., Hsu, G., & Koçak, Ö. (2006). Organizational identities and the hazard of change. *Industrial and Corporate Change*, 15(5), 755–784.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*, 149–164.
- Hansmann, H. B. (1980). The role of nonprofit enterprise. *The Yale Law Journal*, 89(5),

835–901.

- Harlock, J. (2013). Impact measurement practice in the UK third sector: a review of emerging evidence.
- Harrison, S. H., Ashforth, B. E., & Corley, K. G. (2009). Organizational sacralization and sacrilege. *Research in Organizational Behavior*, 29, 225–254.
- Hassard, J. (1991). Multiple paradigms and organizational analysis: A case study. *Organization Studies*, 12(2), 275–299.
- Hauser, M. (1998). Organisational culture and innovativeness of firms-an integrative view. *International Journal of Technology Management*, 16(1–3), 239–255.
- Hehenberger, L., Harling, A. M., & Scholten, P. (2013). A practical guide to measuring and managing impact. *Belgium: European Venture Philanthropy Association*.
- Herman, R. D., & Renz, D. O. (1997). Multiple constituencies and the social construction of nonprofit organization effectiveness. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 26(2), 185–206.
- Herman, R. D., & Renz, D. O. (1999). Theses on nonprofit organizational effectiveness. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 28(2), 107–126.
- Hersberger-Langloh, S. (2020). A Stakeholder Perspective on the Market Orientation of Swiss Nonprofit Organizations. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 1–26.
- Hogg, M. A., Terry, D. J., & White, K. M. (1995). A tale of two theories: A critical comparison of identity theory with social identity theory. *Social Psychology Quarterly*, 255–269.
- Holland, J. (1998). *Emergence: from chaos to order*. Reading, Mass: Addison- Wesley.
- Howaldt, J., Domanski, D., & Kaletka, C. (2016). Social Innovation: towards a new innovation paradigm. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 17(6), 20–44.
- Howard, M. M., & Gilbert, L. (2008). A cross-national comparison of the internal effects of participation in voluntary organizations. *Political Studies*, 56(1), 12–32.
- Hult, G. T. M. (1998). Managing the international strategic sourcing process as a market-driven organizational learning system. *Decision Sciences*, 29(1), 193–216.
- Hurley, R. F., & Hult, G. T. M. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62(3), 42–54.
- Husted, B. W., & de Jesus Salazar, J. (2006). Taking Friedman seriously: Maximizing profits and social performance. *Journal of Management Studies*, 43(1), 75–91.
- INE. (2019). Conta Satélite da Economia Social 2016, Lisboa – Portugal 2019.
- INE e CASES. (2016). *Conta Satélite da Economia Social (edição 2016)*.
- ISS. (2014). Guia Prático - Constituição de Instituições Particulares de Solidariedade Social

(IPSS).

- Izzo, D. (2013). *Aligning interests in impact investing*. Stanford Social Innovation Review.
- Jacobs, J. (1961). 1993, *The Death and Life of Great American Cities*, Modern Library ed. Random House, New York.
- Jäger, U. P. (2010). *Managing social businesses: Mission, governance, strategy and accountability*. Springer.
- Jäger, U. P., & Rothe, M. D. (2013). Multidimensional assessment of poverty alleviation in a developing country: A case study on economic interventions. *Nonprofit Management and Leadership*, 23(4), 511–528.
- Jepson, P. (2005). Governance and accountability of environmental NGOs. *Environmental Science & Policy*, 8(5), 515–524.
- Jones, C., Maoret, M., Massa, F. G., & Svejnova, S. (2012). Rebels with a cause: Formation, contestation, and expansion of the de novo category “modern architecture,” 1870–1975. *Organization Science*, 23(6), 1523–1545.
- Jones, H. (2009). *The 'gold standard' is not a silver bullet for evaluation*. Overseas Development Institute London, England.
- Jordan, L., & van Tuijl, P. (2012). *NGO accountability: Politics, principles and innovations*. Routledge.
- Kamerāde, D. (2015). Third sector impacts on human resources and community: a critical review. *TSI Working Paper No. 3, Series N134* (Seventh Framework Programme (grant agreement 613034), European Union. Brussels: Third Sector Impact).
- Kanter, R. M., & Brinkerhoff, D. (1981). Organizational performance: Recent developments in measurement. *Annual Review of Sociology*, 7(1), 321–349.
- Kanter, R. M., & Summers, D. V. (1994). Doing well while doing good: Dilemmas of performance measurement in nonprofit organizations and the need for a multiple-constituency approach. *Public Sector Management: Theory, Critique and Practice*, 220–236.
- Kaplan, R. S., & Grossman, A. S. (2010). The emerging capital market for nonprofits. *Harvard Business Review*, 88(10), 110–118.
- Kara, A., Spillan, J. E., & DeShields Jr, O. W. (2004). An empirical investigation of the link between market orientation and business performance in nonprofit service providers. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 12(2), 59–72.
- Kaspersen, M., & Johansen, T. R. (2016). Changing social and environmental reporting systems. *Journal of Business Ethics*, 135(4), 731–749.
- Kauffman, S. A. (1993). *The origins of order: Self-organization and selection in evolution*. Oxford University Press.
- Kearns, K. P. (1996). *Managing for accountability: Preserving the public trust in public and nonprofit organizations*. Jossey-Bass.

- Kendall, J., & Knapp, M. (2000). Measuring the performance of voluntary organizations. *Public Management Review*, 2(1), 105–132.
- Kerlin, J. A. (2009). A comparison of social enterprise models and context. In J. A. Kerlin (Ed.), *Social enterprise: A global comparison* (pp. 184–200). UPNE.
- Keskin, H. (2006). Market orientation, learning orientation, and innovation capabilities in SMEs. *European Journal of Innovation Management*.
- Keystone. (2008). Developing a theory of change: A guide to developing a theory of change as a framework for inclusive dialogue, learning and accountability for social impact. Retrieved from www.keystoneaccountability.org
- King, B. G. (2015). Organizational actors, character, and Selznick's theory of organizations. In *Institutions and ideals: Philip Selznick's legacy for organizational studies*. Emerald Group Publishing Limited.
- King, B. G., Clemens, E. S., & Fry, M. (2011). Identity realization and organizational forms: Differentiation and consolidation of identities among Arizona's charter schools. *Organization Science*, 22(3), 554–572.
- Kitchell, S. (1995). Corporate culture, environmental adaptation, and innovation adoption: a qualitative/quantitative approach. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(3), 195–205.
- Knippenberg, D. Van, Knippenberg, B. Van, Cremer, D. De, & Hogg, M. A. (2004). Leadership, self, and identity: A review and research agenda, 15, 825–856. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.002>
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1–18.
- Kohli, A. K., Jaworski, B. J., & Kumar, A. (1993). MARKOR: a measure of market orientation. *Journal of Marketing Research*, 30(4), 467–477.
- Kotler, P., & Levy, S. J. (1969). Broadening the concept of marketing. *Journal of Marketing*, 33(1), 10–15.
- Kraatz, M., & Block, E. S. (2017). Institutional Pluralism Revisited. In T. S. H. of O. I. L. S. P. L. S. P. Greenwood, C. Oliver, T. Lawrence, & Meyer R. (Eds.) (Ed.), *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*. London: SAGE Publications.
- Kraatz, M. S., & Flores, R. (2015). *Reinfusing Values', Institutions and Ideals: Philip Selznick's Legacy for Organizational Studies (Research in the Sociology of Organizations, Volume 44)*. Emerald Group Publishing Limited.
- Kraatz, M. S., Ventresca, M. J., & Deng, L. (2010). Precarious values and mundane innovations: Enrollment management in American liberal arts colleges. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1521–1545.
- Kreiner, G. E., & Ashforth, B. E. (2004). Evidence toward an expanded model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior: The International*

- Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(1), 1–27.
- Krygier, M. (2012). *Philip Selznick: Ideals in the world*. Stanford University Press.
- Latané, B. (1981). The psychology of social impact. *American Psychologist*, 36(4), 343.
- Latané, B. (1996). Dynamic social impact: The creation of culture by communication. *Journal of Communication*, 46, 13–25.
- Latané, B., & Wolf, S. (1981). The social impact of majorities and minorities. *Psychological Review*, 88(5), 438.
- Lautermann, C. (2013). The ambiguities of (social) value creation: towards an extended understanding of entrepreneurial value creation for society. *Social Enterprise Journal*, 9(2), 184–202.
- Leach, M., Stirling, A. C., & Scoones, I. (2010). *Dynamic sustainabilities: technology, environment, social justice*. Routledge.
- LeCompte, M. D., Preissle, J., & Tesch, R. (1993). *Ethnography and qualitative design in educational research*. Academic Press.
- Lee, C., & Nowell, B. (2015). A framework for assessing the performance of nonprofit organizations. *American Journal of Evaluation*, 36(3), 299–319.
- Lee, T., & Tsai, H. (2005). The effects of business operation mode on market orientation, learning orientation and innovativeness. *Industrial Management & Data Systems*.
- Leisen, B., Lilly, B., & Winsor, R. D. (2002). The effects of organizational culture and market orientation on the effectiveness of strategic marketing alliances. *Journal of Services Marketing*.
- Leonard, R., & Onyx, J. (2003). Networking through loose and strong ties: An Australian qualitative study. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 14(2), 189–203.
- Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, 14(1), 319–338.
- Liao, M., Foreman, S., & Sargeant, A. (2001). Market versus societal orientation in the nonprofit context. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 6(3), 254–268.
- Liket, K. C., Rey-Garcia, M., & Maas, K. E. H. (2014). Why aren't evaluations working and what to do about it: A framework for negotiating meaningful evaluation in nonprofits. *American Journal of Evaluation*, 35(2), 171–188.
- Longhurst, R. (2003). Semi-structured interviews and focus groups. *Key Methods in Geography*, 117–132.
- Lynch, M. (2000). Against reflexivity as an academic virtue and source of privileged knowledge. *Theory, Culture & Society*, 17(3), 26–54.

- Maas, K., & Liket, K. (2011a). Social impact measurement: Classification of methods. In *Environmental management accounting and supply chain management* (pp. 171–202). Springer.
- Maas, K., & Liket, K. (2011b). Talk the walk: Measuring the impact of strategic philanthropy. *Journal of Business Ethics*, 100(3), 445–464.
- Macedo, I. M., & Pinho, J. C. (2006). The relationship between resource dependence and market orientation. *European Journal of Marketing*.
- MacIndoe, H., & Barman, E. (2013). How Organizational Stakeholders Shape Performance Measurement in Nonprofits: Exploring a Multidimensional Measure. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 42(4), 716–738.
- Macintosh, N. B., & Scapens, R. W. (1991). Management accounting and control systems: a structuration theory analysis. *Journal of Management Accounting Research*, 3(3), 131–158.
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103–123.
- Maguirre, M. V., Ruelas, G. C., & Torre, C. G. de la. (2016). Women empowerment through social innovation in indigenous social enterprises. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 17(6), 164–190.
- Mahmoud, M. A., & Yusif, B. (2012). Market orientation, learning orientation, and the performance of nonprofit organisations (NPOs). *International Journal of Productivity and Performance Management*.
- Maier, F., Leitner, J., Meyer, M., & Millner, R. (2009). Managerialismus in nonprofit organisationen. *Kurswechsel*, (4), 94–101.
- Maier, F., Schober, C., Simsa, R., & Millner, R. (2015). SROI as a Method for Evaluation Research: Understanding Merits and Limitations. *Voluntas*, 26(5), 1805–1830.
- Mair, J., & Marti, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41(1), 36–44.
- Mañas, A. V., & de Medeiros, E. E. (2012). Terceiro setor: um estudo sobre a sua importância no processo de desenvolvimento sócio-econômico. *Perspectivas Em Gestão & Conhecimento*, 2(2), 15–29.
- Mannarini, T., Talò, C., D’Aprile, G., & Ingusci, E. (2018). A Psychosocial Measure of Social Added Value in Non-profit and Voluntary Organizations: Findings from a Study in the South of Italy. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 29(6), 1315–1329. <https://doi.org/10.1007/s11266-018-00061-9>
- Marti, E., & Gond, J.-P. (2018). When do theories become self-fulfilling? Exploring the boundary conditions of performativity. *Academy of Management Review*, 43(3), 487–508.

- Mascherini, M., Manca, A. R., & Hoskins, B. (2009). The characterization of active citizenship in Europe. *European Commission EUR JRC47543 EN*.
- McCurdy, D. W., Spradley, J. P., & Shandy, D. J. (2004). *The cultural experience: Ethnography in complex society*. Waveland Press.
- McLaughlin, J. A., & Jordan, G. B. (1999). Logic models: a tool for telling your programs performance story. *Evaluation and Program Planning*, 22(1), 65–72.
- McLaughlin, J. A., & Jordan, G. B. (2005). Logic Models: A Tool for Telling your Programs Performance Story. In E. Stern (Ed.), *Evaluation Research Methods* (pp. 62–77). London: Sage.
- Meyer, M., & Simsa, R. (2013). Entwicklungsperspektiven des Nonprofit-Sektors [Nonprofit sector's development prospects]. *Handbuch Der Nonprofit-Organisation: Strukturen Und Management (5th Ed., Pp. 509-518)*. Stuttgart, Germany: Schaffer-Poeschel.
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1984). A longitudinal study of the corporate life cycle. *Management Science*, 30(10), 1161–1183.
- Mintzberg, H. (1982). Structure et dynamique des organisations. *Paris: Ed. d'Organisation*.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257–272.
- Modi, P., & Mishra, D. (2010). Conceptualising market orientation in non-profit organisations: Definition, performance, and preliminary construction of a scale. *Journal of Marketing Management*, 26(5–6), 548–569.
- Molecke, G., & Pinkse, J. (2017). Accountability for social impact: A bricolage perspective on impact measurement in social enterprises. *Journal of Business Venturing*, 32(5), 550–568.
- Monzon, J. L., & Chaves, R. (2008). The European social economy: concept and dimensions of the third sector. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 79(3-4), 549–577.
- Mook, L., Chan, A., & Kershaw, D. (2015). Measuring social enterprise Value creation: The case of furniture bank. *Nonprofit Management and Leadership*, 26(2), 189–207.
- Moss, T. W., Short, J. C., Payne, G. T., & Lumpkin, G. T. (2011). Dual identities in social ventures: An exploratory study. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(4), 805–830.
- Mouchamps, H. (2014). Weighing elephants with kitchen scales: The relevance of traditional performance measurement tools for social enterprises. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(6), 727–745.
- Moura, E. R. A. de. (2008). Avaliação de Impacto, Comunicação e Sustentabilidade das Organizações Não Governamentais. *GT5: Relações Públicas Comunitárias*,

Comunicação No Terceiro Setor e Responsabilidade Social.

- Moxham, C. (2010). Help or hindrance? Examining the role of performance measurement in UK nonprofit organizations. *Public Performance & Management Review*, 33(3), 342–354.
- Moynihan, D. P. (2008). *The dynamics of performance management: Constructing information and reform*. Georgetown University Press.
- Murray, P., & Carter, L. (2005). Improving marketing intelligence through learning systems and knowledge communities in not-for-profit workplaces. *Journal of Workplace Learning*.
- Najam, A. (1996). NGO accountability: A conceptual framework. *Development Policy Review*, 14(4), 339–354.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20–35.
- Nason, R. S., Bacq, S., & Gras, D. (2018). A behavioral theory of social performance: Social identity and stakeholder expectations. *Academy of Management Review*, 43(2), 259–283.
- NCVO. (2013). The Code of Good Impact Practice. Inspiring Impact.
- Nemeth, C. J. (1997). Managing innovation: When less is more. *California Management Review*, 40(1), 59–74.
- Nguyen, L., Szkudlarek, B., & Seymour, R. G. (2015). Social impact measurement in social enterprises: An interdependence perspective. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne Des Sciences de l'Administration*, 32(4), 224–237.
- Nicholls, A. (2009). ‘We do good things, don’t we?’: ‘Blended Value Accounting’ in social entrepreneurship. *Accounting, Organizations and Society*, 34(6), 755–769.
- Nicholls, J., Lawlor, E., Neitzert, E., & Goodspeed, T. (2009). *A guide to social return on investment*. Office of the Third Sector, Cabinet Office.
- Normann, R. (1985). Developing capabilities for organizational learning. *Organizational Strategy and Change*, 217–248.
- Nowak, A., Szamrej, J., & Latané, B. (1990). From private attitude to public opinion: A dynamic theory of social impact. *Psychological Review*, 97(3), 362.
- Nowak, A., Winkowska-Nowak, K., & Brée, D. (2013). *Complex human dynamics: From mind to societies*. Springer.
- Ocasio, W. (1997). Towards an attention-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 18(S1), 187–206.
- Ockenden, N. (2007). *Volunteering works: Volunteering and social policy*. The Institute for Volunteering Research and Volunteering England.
- OECD/DAC. (2002). Glossary of key terms in evaluation and results based management.

- OECD. (1998). *Human Capital Investment: An International Comparison*.
- OECD. (2019). *Society at a Glance 2019. OECD Social Indicators*.
- Onyx, J. (2014). A Theoretical Model of Social Impact. *Cosmopolitan Civil Societies: An Interdisciplinary Journal*, 6(1).
- Onyx, J., Kenny, S., & Brown, K. (2012). Active citizenship: An empirical investigation. *Social Policy and Society*, 11(1), 55–66.
- Onyx, J., & Leonard, R. J. (2011). Complex systems leadership in emergent community projects. *Community Development Journal*, 46(4), 493–510.
- Ormiston, J. (2019). Blending practice worlds: Impact assessment as a transdisciplinary practice. *Business Ethics*.
- Oswick, C., Fleming, P., & Hanlon, G. (2011). From borrowing to blending: Rethinking the processes of organizational theory building. *Academy of Management Review*, 36(2), 318–337.
- Padanyi, P., & Gainer, B. (2004). Market Orientation in the Nonprofit Sector: Taking Multiple Constituencies into Consideration. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 12(2), 43–58.
- Paton, R. (2003). *Managing and measuring social enterprises*. Sage.
- Patton, M. Q. (2011a). *Developmental evaluation: Applying complexity concepts to enhance innovation and use*. Guilford Press.
- Patton, M. Q. (2011b). *Essentials of utilization-focused evaluation*. Sage.
- Perrow, C. (1972). 1972 Complex organizations: A critical essay. Glenview, Ill., Scott, Foresman.
- Pervaiz, K. A. (1998). Culture and climate for innovation. *European Journal of Innovation Management*, 1(1), 30–43.
- Peters, T. J., Waterman, R. H., & Jones, I. (1982). In search of excellence: Lessons from America's best-run companies.
- Petkova, A. P., Wadhwa, A., Yao, X., & Jain, S. (2014). Reputation and decision making under ambiguity: A study of US venture capital firms' investments in the emerging clean energy sector. *Academy of Management Journal*, 57(2), 422–448.
- Pettit, P. (2011). Groups with minds of their own. *Social Epistemology: Essential Readings*, 242–268.
- Pfeffer, J. (1994). *Managing with power: Politics and influence in organizations*. Harvard Business Press.
- Pinho, J. C., Rodrigues, A. P., & Dibb, S. (2014). The role of corporate culture, market orientation and organisational commitment in organisational performance: The case of non-profit organisations. *The Journal of Management Development*, 33(4), 374–398.
- Plowman, D. A., Baker, L. T., Beck, T. E., Kulkarni, M., Solansky, S. T., & Travis, D. V.

- (2007). Radical change accidentally: The emergence and amplification of small change. *Academy of Management Journal*, 50(3), 515–543.
- Poister, T. H., Aristigueta, M. P., & Hall, J. L. (2014). *Managing and Measuring Performance in Public and Nonprofit Organizations: An Integrated Approach*. John Wiley & Sons.
- Pollner, M. (1991). Left of ethnomethodology: The rise and decline of radical reflexivity. *American Sociological Review*, 370–380.
- Pollner, M. (2012). Ethnomethodology from/as/to business. *The American Sociologist*, 43(1), 21–35.
- Polonsky, M. J., & Grau, S. L. (2008). Evaluating the social value of charitable organizations: A conceptual foundation. *Journal of Macromarketing*, 28(2), 130–140.
- Polonsky, M. J., & Grau, S. L. (2011). Assessing the social impact of charitable organizations—four alternative approaches. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 16(2), 195–211.
- Poole, D. L., Davis, J. K., Reisman, J., & Nelson, J. E. (2001). Improving the quality of outcome evaluation plans. *Nonprofit Management and Leadership*, 11(4), 405–421.
- Porta, L., & Silva, M. (2003). La investigación cualitativa: El Análisis de Contenido en la investigación educativa. *Red Nacional Argentina de Documentación e Información Educativa*.
- Portes, A. (1998). Social capital: its origins and applications in modern sociology. *Annual Review of Sociology*, 24(1), 1–24.
- Power, M. (1997). *The audit society: Rituals of verification*. OUP Oxford.
- Pratt, M. G., & Kraatz, M. S. (2009). E pluribus unum: Multiple identities and the organizational self. *Exploring Positive Identities and Organizations: Building a Theoretical and Research Foundation*, 385–410.
- Preskill, H., & Mack, K. (2013). Building a strategic learning and evaluation system for your organization. Boston: FSG.
- Press, M., & Arnould, E. J. (2011). How does organizational identification form? A consumer behavior perspective. *Journal of Consumer Research*, 38(4), 650–666.
- Proeller, I. (2007). Strategische Steuerung für den Staat: Internationale Ansätze im Vergleich [Strategic Management for the state: International approaches in comparison]. Bertelsmann Stiftung.
- Proeller, I., & Siegel, J. P. (2009). Performance management in der deutschen Verwaltung: Eine explorative Einschätzung [Performance management in the German administration: An exploratory appraisal]. *Moderne Staat, Der (Dms)*, 2(2), 455–474.
- Putnam, R. D. (2001). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. Simon and Schuster.
- Putnam, R. D., Leonardi, R., & Nanetti, R. Y. (1994). *Making democracy work: Civic*

- traditions in modern Italy*. Princeton University Press.
- Rawhouser, H., Cummings, M., & Newbert, S. L. (2019). Social impact measurement: Current approaches and future directions for social entrepreneurship research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(1), 82–115.
- Reis, E. (2011). *The lean startup*. New York: Crown Business, 27.
- Reisman, J., & Giennap, A. (2004). Theory of change: a practical tool for action, results and learning. *Organizational Research Services*.
- Rey García, M., Álvarez González, L. I., & Bello Acebrón, L. (2013). The untapped potential of marketing for evaluating the effectiveness of nonprofit organizations: a framework proposal. *International Review on Public and Non - Profit Marketing*, 10(2), 87–102.
- Reynoso, C. (2006). Complejidad y caos: una exploración antropológica. Sb.
- Richmond, B. J., Mook, L., & Jack, Q. (2003). Social accounting for nonprofits: Two models. *Nonprofit Management and Leadership*, 13(4), 308–324.
- Riddell, R. C. (1999). Evaluating NGO development interventions. *International Perspectives on Voluntary Action: Reshaping the Third Sector*. London: Earthscan, 222–241.
- Roberts, J. (1990). Strategy and accounting in a UK conglomerate. *Accounting, Organizations and Society*, 15(1–2), 107–126.
- Roche, C. (2000). *Avaliação de impacto dos trabalhos de ONGs: aprendendo a valorizar as mudanças*. Cortez; ABONG; Oxfam.
- Roche, C. J. R. (1999). *Impact assessment for development agencies: Learning to value change*. Oxfam.
- Rochester, C., Paine, A. E., Howlett, S., Zimmeck, M., & Paine, A. E. (2016). *Volunteering and Society in the 21st Century*. Springer.
- Rodrigues, M. C. P. (1998). Demandas sociais versus crise de financiamento: o papel do terceiro setor no Brasil. *Revista de Administração Pública*, 32(5), 25–67.
- Rosenstone, S. J., & Hansen, J. (1993). *Mobilization, participation, and democracy in America*. Macmillan Publishing Company,.
- Rynes, S., & Gephart Jr, R. P. (2004). From the Editors: Qualitative Research and the “Academy of Management Journal.” *The Academy of Management Journal*, 454–462.
- Sabatier, P. A. (1998). The advocacy coalition framework: revisions and relevance for Europe. *Journal of European Public Policy*, 5(1), 98–130.
- Saj, P. (2013). Managing multiple accountabilities: Balancing outputs, inputs and behaviours to implement strategy in a large Australian charity. *Third Sector Review*, 19(2), 51.
- Salamon, L. M., Salamon, L. M., & Sokolowski, S. W. (2014). The third sector in Europe :

- Towards a consensus conceptualization. *TSI Working Paper Series*, (02).
- Salathé-Beaulieu, G. (2019). Sustainable Development Impact Indicators for Social and Solidarity Economy.
- Salazar, J., Husted, B. W., & Biehl, M. (2012). Thoughts on the evaluation of corporate social performance through projects. *Journal of Business Ethics*, 105(2), 175–186.
- Sanders, J. R. (2003). Mainstreaming evaluation. *New Directions for Evaluation*, 2003(99), 3–6.
- Santos, F. M. (2012). A positive theory of social entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 111(3), 335–351.
- Sargeant, A., Foreman, S., & Liao, M.-N. (2002). Operationalizing the marketing concept in the nonprofit sector. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 10(2), 41–65.
- Sargeant, A., & Macquillin, I. (2008). Marketing for nonprofit organizations. *The Marketing Book*, 526.
- Schatzki, T. R. (2001). Introduction: practice theory. In E. Schatzki, T., Cetina, K. & Savigny (Ed.), *The practice turn in contemporary theory* (Vol. 11). Routledge London.
- Schatzki, T. R. (2005). Peripheral vision: The sites of organizations. *Organization Studies*, 26(3), 465–484.
- Schein, E. H. (1994). Innovative cultures and organizations. *Information Technology and the Corporation of the 1990s: Research Studies*, 125–146.
- Schneider, J. A. (2009). Organizational social capital and nonprofits. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 38(4), 643–662.
- Schober, C., & Rauscher, O. (2014). Was ist Impact. *Gesellschaftliche Wirkungen von (Nonprofit) Organisationen. Von Der Identifikation Über Die Bewertung Bis Zu Unterschiedlichen Analyseformen* “, WU Vienna University of Economics and Business Working Paper.
- Schober, C., Rauscher, O., & Millner, R. (2013). Evaluation und Wirkungsmessung [Evaluation and impact measurement]. *Handbuch Der Nonprofit Organisation. Strukturen Und Management*, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 451–470.
- Schober, C., & Then, V. (2015). Praxishandbuch Social Return on Investment. *Wirkung Sozialer Investitionen Messen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Schulenkorf, N., Thomson, A., & Schlenker, K. (2011). Intercommunity sport events: Vehicles and catalysts for social capital in divided societies. *Event Management*, 15(2), 105–119.
- Schuler, D. A., & Cording, M. (2006). A corporate social performance–corporate financial performance behavioral model for consumers. *Academy of Management Review*, 31(3), 540–558.
- Schuller, T. (2007). Reflections on the use of social capital. *Review of Social Economy*,

65(1), 11–28.

- Schutz, A. (1973a). Common-sense and scientific interpretation of human action. In *Alfred Schutz Collected Papers I: The Problem of Social Reality* (pp. 1–47). The Hague: Martinus Nijhoff.
- Schutz, A. (1973b). Concept and theory formation in the social sciences. In M. Natanson (Ed.), *Alfred Schutz Collected Papers I: The Problem of Social Reality* (pp. 48–66). The Hague: Martinus Nijhoff.
- Seelos, C., & Mair, J. (2017). *Innovation and scaling for impact: How effective social enterprises do it*. Stanford University Press.
- Seltzer, N. A., Johnson, A. A., & Amira, K. A. (2013). Revisiting dynamic social impact theory: extensions and applications for political science. *International Journal of Politics, Culture, and Society*, 26(4), 349–367.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration: a sociological interpretation*.
- Selznick, P. (1994). *The moral commonwealth: Social theory and the promise of community*. Univ of California Press.
- Selznick, P. (2000). On sustaining research agendas: their moral and scientific basis: an address to the Western Academy of Management. *Journal of Management Inquiry*, 9(3), 277–282.
- Selznick, P. (2008). *A humanist science: Values and ideals in social inquiry*. Stanford University Press.
- Sen, A. (1999). *Development as Freedom*. New Delhi. Oxford University Press.
- Serje, M. (2017). Social relations: A critical reflection on the notion of social impacts as change. *Environmental Impact Assessment Review*, 65, 139–146.
- Sheehan Jr, R. M. (1996). Mission accomplishment as philanthropic organization effectiveness: Key findings from the excellence in philanthropy project. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 25(1), 110–123.
- Sheth, J. N., & Parvatiyar, A. (1995). The evolution of relationship marketing. *International Business Review*, 4(4), 397–418.
- Shields, M. D. (1997). Research in management accounting by North Americans in the 1990s. *Journal of Management Accounting Research*, 9, 3–62.
- Shoham, A., Ruvio, A., Vigoda-Gadot, E., & Schwabsky, N. (2006). Market orientations in the nonprofit and voluntary sector: A meta-analysis of their relationships with organizational performance. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 35(3), 453–476.
- Shrivastava, P., Gioia, D. A., & Mehra, A. (1996). Book Reviews: Sensemaking in Organizations. *Academy of Management Review*, 21(4), 1226–1230.
- Siebold, N. (2020). Reference points for business model innovation in social purpose organizations: A stakeholder perspective. *Journal of Business Research*.

- Siebold, N., Günzel-Jensen, F., & Müller, S. (2019). Balancing dual missions for social venture growth: a comparative case study. *Entrepreneurship & Regional Development*, 31(9–10), 710–734.
- Sillanpää, V. (2013). Measuring the impacts of welfare service innovations. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(5), 474–489.
- Simsa, R., Rauscher, O., Schober, C., & Moder, C. (2014). Methodological guideline for impact assessment. *Brussels, Seventh Framework Programme 'Third Sector Impact' (Grant Agreement 613034), European Union.*
- Sinkula, J. M., Baker, W. E., & Noordewier, T. (1997). A framework for market-based organizational learning: Linking values, knowledge, and behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4), 305.
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A., & Ireland, R. D. (2007). Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box. *Academy of Management Review*, 32(1), 273–292.
- Sivesind, K. H., Pospíšilová, T., & Frič, P. (2013). Does volunteering cause trust? A comparison of the Czech Republic and Norway. *European Societies*, 15(1), 106–130.
- Skærbæk, P., & Tryggestad, K. (2010). The role of accounting devices in performing corporate strategy. *Accounting, Organizations and Society*, 35(1), 108–124.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59(3), 63–74.
- Slevin, D. P., & Covin, J. G. (1997). Strategy formation patterns, performance, and the significance of context. *Journal of Management*, 23(2), 189–209.
- Smillie, I. (1996). Painting Canadian roses red. In Michael Edwards & D. Hulme (Eds.), *Beyond the magic bullet: NGO performance and accountability in the post-cold war world* (pp. 187–197). Kumarian Press West Hartford, CT.
- Smith, W. K., & Besharov, M. L. (2019). Bowing before dual gods: How structured flexibility sustains organizational hybridity. *Administrative Science Quarterly*, 64(1), 1–44.
- Sokolowski, S. W. (2014). *Measuring Social Consequences of Non--Profit Institution Activities: A Research Note*. Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project.
- Sokolowski, S. W., & Salamon, L. M. (2004). *Global Civil Society: Dimensions of the Nonprofit Sector*. 2. Kumarian Press.
- Solórzano-García, M., Navío-Marco, J., & Ruiz-Gómez, L. M. (2019). Ambiguity in the attribution of social impact: A study of the difficulties of calculating filter coefficients in the SROI method. *Sustainability (Switzerland)*, 11(2).
- Stacey, R. D. (2007). *Strategic Management and Organisational Dynamics: The Challenge of Complexity to Ways of Thinking about Organisations*. Pearson education.

- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Stake, R. E. (2005). Qualitative case studies. In *The SAGE Handbook of Qualitative Research (3rd edition)*, Thousand Oaks, CA: Sage, pp. 443–466. Sage Publications Ltd.
- Stark, D., Beunza, D., Girard, M., & Lukács, J. (2011). *The sense of dissonance: Accounts of worth in economic life. The Sense of Dissonance: Accounts of Worth in Economic Life*.
- Steele, C. W. J., & King, B. G. (2011). Collective intentionality in organizations: A meta-ethnography of identity and strategizing. *Advances in Group Processes*, 28, 59–95.
- Stephan, U., Patterson, M., Kelly, C., & Mair, J. (2016). Organizations driving positive social change: A review and an integrative framework of change processes. *Journal of Management*, 42(5), 1250–1281.
- Stockmann, R. (2006). *Evaluation und Qualitätsentwicklung: eine Grundlage für wirkungsorientiertes Qualitätsmanagement*. Waxmann Verlag.
- Strategic Policy and Performance Branch [SPPB]. (2009). Results-Based Management Tools at CIDA: A How-to Guide-Foreign Affairs, Trade and Development Canada (DFATD).
- Su, N. (2017). Positivist Qualitative Methods. In *The SAGE Handbook of Qualitative Business and Management Research Methods*. Sage: pp. 17-32. SAGE.
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571–610.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Thietart, R.-A., & Forgues, B. (1995). Chaos theory and organization. *Organization Science*, 6(1), 19–31.
- Thomson, D. E. (2010). Exploring the role of funders’ performance reporting mandates in nonprofit performance measurement. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39(4), 611–629.
- Thornton, P. H. (2004). *Markets from culture: Institutional logics and organizational decisions in higher education publishing*. Stanford University Press.
- Tocqueville, A. de. (2000). *Democracy in America* (HC Mansfield & D. Winthrop, Trans.). Chicago and London: The University of Chicago Press (Original Work Published in 1835/1840).
- Tsoukas, H., & Chia, R. (2002). On organizational becoming: Rethinking organizational change. *Organization Science*, 13(5), 567–582.
- Tuan, M. T. (2008). Measuring and/or estimating social value creation: Insights into eight integrated cost approaches. Retrieved from the Gates Foundation Website on February, 23, 2012.

- Tullberg, J. (2012). Triple bottom line - A vaulting ambition? *Business Ethics*.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2012.01656.x>
- United Nations Development Program [UNDP]. (2000). Results Based Management Concepts and Methodology.
- Valcárcel-Dueñas, M., & Solórzano-García, M. (2019). Digitalización, monitorización y evaluación del impacto de la Economía Social. Análisis en el Tercer Sector de Acción Social español: el caso de Juntos por el Empleo TT - Digitalization, monitoring and evaluation of the social economy impact. Analysis of. *CIRIEC - Espana*, (95), 143–159. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.7203/CIRIEC-E.95.13128>
- Van Dick, R., Wagner, U., Stellmacher, J., & Christ, O. (2005). Category salience and organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(2), 273–285.
- van Hutst, M. (2012). Practising organizational ethnography. *Qualitative Organizational Research: Core Methods and Current Challenges*, 331–350.
- Van Knippenberg, D. (2000). Work motivation and performance: A social identity perspective. *Applied Psychology*, 49(3), 357–371.
- Van Knippenberg, D., & Hogg, M. A. (2003). A social identity model of leadership effectiveness in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 25, 243–295.
- Van Maanen, J. (2011). *Tales of the field: On writing ethnography*. University of Chicago Press.
- van Tulder, R., Seitanidi, M. M., Crane, A., & Brammer, S. (2016). Enhancing the Impact of Cross-Sector Partnerships: Four Impact Loops for Channeling Partnership Studies. *Journal of Business Ethics*, 135(1), 1–17. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2756-4>
- Van Tulder, R., Seitanidi, M. M., Crane, A., & Brammer, S. (2016). Enhancing the impact of cross-sector partnerships. *Journal of Business Ethics*, 135(1), 1–17.
- Vanclay, F. (2002). Conceptualising social impacts. *Environmental Impact Assessment Review*, 22(3), 183–211.
- Vanclay, F., Esteves, A. M., Aucamp, I., & Franks, D. M. (2015). Social Impact Assessment: Guidance for assessing and managing the social impacts of projects.
- Vazquez, R., Alvarez, L. I., & Santos, M. L. (2002). Market orientation and social services in private non-profit organisations. *European Journal of Marketing*, 36(9/10), 1022–1046.
- Venkataraman, S. (2002). Stakeholder value equilibration and the entrepreneurial process. In R. E. Freeman & S. Venkataraman (Eds.), *Ethics and Entrepreneurship* (Vol. 3). The Society for Business Ethics.
- Verba, S., & Almond, G. (1963). *The civic culture: Political attitudes and democracy in five nations*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Vollmer, H., Mennicken, A., & Preda, A. (2009). Tracking the numbers: Across accounting

- and finance, organizations and markets. *Accounting, Organizations and Society*, 34(5), 619–637.
- Voss, G. B., & Voss, Z. G. (2000). Strategic orientation and firm performance in an artistic environment. *Journal of Marketing*, 64(1), 67–83.
- Wainwright, S. (2002). Measuring impact: A guide to resources. *London, NCVO*.
- Wallach, E. J. (1983). Individuals and organizations: The cultural match. *Training & Development Journal*.
- Weerawardena, J., McDonald, R. E., & Mort, G. S. (2010). Sustainability of nonprofit organizations: An empirical investigation. *Journal of World Business*, 45(4), 346–356.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409–421.
- Weisband, E., & Ebrahim, A. (2007). Global Accountabilities: Participation, Pluralism and Public Ethics.
- Wengraf, T. (2001). Qualitative research interviewing: Biographic narrative and semi-structured methods. Sage.
- Westall, A. (2009). Value and the third sector. *Birmingham: TSRC Working Paper*, 25.
- Whetten, D. A. (2006). Albert and Whetten revisited: Strengthening the concept of organizational identity. *Journal of Management Inquiry*, 15(3), 219–234.
- Whetten, D. A., & Mackey, A. (2002). A social actor conception of organizational identity and its implications for the study of organizational reputation. *Business & Society*, 41(4), 393–414.
- White, G., Ariyachandra, T., & White, D. (2017). Big Data, Ethics, and Social Impact Theory-A Conceptual Framework. *Journal of Management & Engineering Integration*, 10(1), 22–28.
- Wholey, J. S. (2001). Managing for results: Roles for evaluators in a new management era. *American Journal of Evaluation*, 22(3), 343–347.
- Willems, J., Boenigk, S., & Jegers, M. (2014). Seven trade-offs in measuring nonprofit performance and effectiveness. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 25(6), 1648–1670.
- Wilson, J. (2000). Volunteering. *Annual Review of Sociology*, 26(1), 215–240.
- Woerrlein, L. M., & Scheck, B. (2016). Performance management in the third sector: A literature-based analysis of terms and definitions. *Public Administration Quarterly*, 220–255.
- Wood, D. J. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16(4), 691–718.
- Wry, T., Cobb, J. A., & Aldrich, H. E. (2013). More than a metaphor: Assessing the historical legacy of resource dependence and its contemporary promise as a theory of

- environmental complexity. *The Academy of Management Annals*, 7(1), 441–488.
- Wry, T., & Haugh, H. (2018). Brace for impact: Uniting our diverse voices through a social impact frame. *Journal of Business Venturing*, 33(5), 566–574.
- Wymer, W., Boenigk, S., & Möhlmann, M. (2015). The conceptualization of nonprofit marketing orientation: A critical reflection and contributions toward closing the practice–theory gap. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 27(2), 117–134.
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods* 3rd Edition Sage. *Thousand Oaks*.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: design and methods* 5th ed. *Thousand Oaks*.
- Young, E. (1989). On the Naming of the Rose:* Interests and Multiple Meanings as Elements of Organizational Culture. *Organization Studies*, 10(2), 187–206.
- Zaheer, S., Albert, S., & Zaheer, A. (1999). Time scales and organizational theory. *Academy of Management Review*, 24(4), 725–741.
- Zall Kusek, J., & Rist, R. (2004). *Ten steps to a results-based monitoring and evaluation system: a handbook for development practitioners*. The World Bank.
- Zammuto, R. F. (1984). A Comparison of Multiple Constituency Models of Organizational Effectiveness. *Academy of Management Review*, 9(4), 606–616.
- Zappalà, G., & Lyons, M. (2009). *Recent approaches to measuring social impact in the Third sector: An overview*. Sydney, Australia: Centre for Social Impact.