

Manual

RUMO À TRANSPARÊNCIA:

Prestação de Contas nas
Organizações de Economia
Social em Portugal



Título Manual – Rumo à Transparência:
Prestação de Contas nas Organizações de Economia Social em Portugal

Autoria Vanessa Marcos e Filipe Pinto (coordenação),
Ana Bragança, Maria da Paz Moura, Isadora Freitas

© Autores
© Área Transversal de Economia Social da Universidade Católica Portuguesa

Ilustração e Design Gráfico Dirce Russo
instagram.com/dircerusso | www.dircerusso.com

Data Junho 2026

eISBN 9789725411841
DOI <https://doi.org/10.34632/9789725411841>

Manual produzido no âmbito do Projeto “Transparência nas Organizações de Economia Social Portuguesas”, promovido pela ATES – Área Transversal de Economia Social da Universidade Católica Portuguesa – Porto e apoiado pelo BPI/Fundação “la Caixa”.

Reconhecendo a Igualdade de Género como um valor intrínseco aos Direitos Humanos, procuramos garantir o respeito pela mesma na escrita do presente Manual.

O Manual segue a grafia do novo Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa. Nas referências bibliográficas respeitamos a grafia original.

Os conteúdos deste Manual são da exclusiva responsabilidade da ATES – Área Transversal de Economia Social e não refletem necessariamente as posições do BPI/Fundação “la Caixa”.

ates.projetos@porto.ucp.pt | <http://www.porto.ucp.pt/pt/transparenciaOES?>

Universidade Católica Editora
Palma de Cima 1649-023 Lisboa
Tel. (351) 217 214 020
uceditora@ucp.pt | www.uceditora.ucp.pt

Licença Este trabalho encontra-se publicado com a Licença Internacional Creative Commons Atribuição-NãoComercial 4.0



Nota Prévia

O presente Manual foi publicado em 2021, no âmbito da Fase I do Projeto “Transparência nas Organizações de Economia Social Portuguesas”. Concebido como um instrumento de enquadramento conceptual, metodológico e prático, o Manual procura contribuir para a promoção de práticas de Transparência e Prestação de Contas nas Organizações da Economia Social (OES), contextualizando os pressupostos do Projeto, apresentando os fundamentos do Mecanismo de Prestação de Contas Transparente e apoiando a sua compreensão, interpretação e preenchimento. Simultaneamente, pretende estimular processos de reflexão e aprendizagem organizacional nas OES.

No contexto da continuidade e aprofundamento do Projeto — atualmente na sua segunda fase —, e após a recolha e a sistematização do *feedback* de OES respondentes, introduzimos, em 2024, algumas **alterações ao próprio Mecanismo**, procurando reforçar a sua clareza, aplicabilidade e adequação a diferentes realidades organizacionais. Entre essas alterações, destacam-se:

- a reformulação terminológica de alguns indicadores, de modo a torná-los mais claros e transversais a diversas configurações e contextos organizacionais;
- a introdução de sugestões de atividades práticas, inspiradas no Manual *Rumo à Transparência*, em determinados indicadores do Mecanismo, interpelando as organizações para a ação;
- a disponibilização do formulário para consulta prévia ao seu preenchimento;
- a introdução da opção “Não Aplicável”;
- disponibilização do Mecanismo em Inglês.

Em 2026, realizámos uma **revisão parcial do presente Manual**, com o objetivo de assegurar maior coerência terminológica e gráfica face às alterações entretanto introduzidas no Mecanismo, designadamente a atualização: i) do número total de indicadores; ii) da designação de alguns indicadores; iii) da descrição e dos elementos gráficos e simbólicos de determinadas dimensões e princípios transversais que sustentam o Mecanismo.

Não obstante estas alterações, importa salientar que a estrutura de base, os fundamentos teóricos e parte significativa dos conteúdos deste Manual permanecem ancorados na versão original de 2021. Assim, **este documento deve ser entendido como uma edição revista e parcialmente atualizada**, refletindo a continuidade do trabalho desenvolvido no âmbito do Projeto e, em concreto, o processo de aprofundamento analítico do próprio Mecanismo.

A equipa do Projeto,

Vanessa Marcos

Filipe Pinto

Isadora Freitas

Sara Serra,

Maior 2026.

ÍNDICE

Prefácio coletivo	7
1. Para que serve este Manual? Um roteiro de construção conjunta	9
2. Entre as Janelas da Prestação de Contas e da Transparência	17
Reflexões e interrogações sobre Prestação de Contas transparente	18
Prestar Contas – Pertinência e Propósito	21
Prestar Contas – A quem?	24
Prestar Contas – Como?	27
Dialogando entre obstáculos e potencialidades de uma Prestação de Contas transparente	30
Referências Bibliográficas	34
3. Da Utopia imaginada à Horta plantada: Um Mecanismo de Prestação de Contas transparente construído em comunidade	37
[Fase 1]	
Preparação da Terra – Entre a contextualização, as motivações e os objetivos	39
[Fase 2]	
É tempo de semear! A escolha das Sementes e os desafios da Germinação	43
[Fase 3]	
A Colheita e a Celebração	47
[Fase 4]	
Caracóis e Lesmas – Desafios à manutenção de uma Horta saudável	54
Referências Bibliográficas	55
4. Celebrando o Percurso: Atividades práticas e recursos	57



Nota de Agradecimento ao Comité de Transparência

A viagem com os membros do Comité de Transparência foi, sem dúvida, um lugar de encontros, de diálogos críticos e de aprendizagens conjuntas, contribuindo para uma maior compreensão do setor da Economia Social em Portugal e para a coconstrução de um Mecanismo de Prestação de Contas transparente mais ajustado à realidade das organizações que o integram. Numa viagem desafiante, vivenciada a várias vozes e em diferentes tempos, plasmados em tempos de pandemia também eles desafiantes, resta-nos reiterar o nosso profundo agradecimento à Carmen Maciel, à Graça Rojão, à Isabel Pessanha Moreira, ao Jorge Mayer, ao José Luís Castro, à Margarida Couto, à Paula Guimarães, à Paula Pimentel, ao Ricardo Mendonça, ao Sérgio Pratas, à Teresa Paiva Couceiro e ao Vítor Gonçalves - os membros do nosso Comité de Transparência - pela generosidade, cuidado e disponibilidade para (nos) desafiar, para (re)pensar possibilidades, para acolher perspetivas comuns mas, também, dissensos e inquietações em torno da Prestação de Contas e da Transparência no setor da Economia Social em Portugal. Não é, por isso, um cliché escrever que tal só foi possível por assumirem connosco a responsabilidade de encetar um diálogo crítico e de encontro(s) na diversidade.

Por esse motivo, fez-nos também sentido trazer a(s) sua(s) voz(es) para o Prefácio deste Manual, pelo que estendemos mais um agradecimento aos membros que se disponibilizaram para escrever coletivamente as generosas palavras que tão bem identificam o propósito deste Projeto, que resumem o nosso caminho conjunto e que vos convidam a juntarem-se a nós e a mergulharem neste Manual.

Bem-hajam!

PREFÁCIO COLETIVO

Os temas da Transparência e da Prestação de Contas são cruciais para a credibilização e valorização crescentes do setor da Economia Social e Solidária. A afirmação deste setor como parceiro no desenvolvimento e coesão social, bem como na efetivação dos direitos sociais constitucionalmente reconhecidos, depende, cada vez mais, da sua capacidade de partilhar e divulgar informação - tanto quantitativa quanto qualitativa - junto das suas Partes Interessadas, quer sobre os resultados da sua gestão, quer sobre a sua ação e respetivas atividades, ao que se soma a medição do seu real impacto. Trata-se de uma matéria que radica na própria licença para operar e que estimula o autoconhecimento e a divulgação rigorosa do que fazem as entidades e os seus atores.

Este Manual é o corolário de um processo de reflexão interdisciplinar que espelha a diversidade do setor e a necessidade de uma adaptação gradual das práticas. Tivemos a oportunidade de nos envolver, com muito entusiasmo, nesse processo, através da participação ativa nas seis sessões de trabalho do Comité de Transparência - no âmbito da construção do Mecanismo de Prestação de Contas Transparente. Foi um longo caminho de trabalho colaborativo, muito criativo e participado, entre a Academia e quem está “no terreno”. A diversidade de perspetivas presentes no Comité de Transparência conseguiu integrar preocupações de membros muito diferentes da família da Economia Social e Solidária. Este processo é um exemplo. Um excelente exemplo. E deve ser valorizado.

Longe de pretender ser um documento fechado, este Manual é, antes de mais, uma experiência em crescimento, que se enriquecerá ao longo das partilhas e apropriações subseqüentes, facilitando, por sua vez, a aprendizagem organizacional, pelo que fazemos um apelo claro e expresso à sua utilização.

01

**PARA QUE
SERVE ESTE
MANUAL?**

Um roteiro
de construção conjunta

PARA QUE SERVE ESTE MANUAL?

Um Roteiro de Construção Conjunta

Conscientes do amplo debate teórico-conceitual em torno deste setor, no âmbito do Projeto e para efeitos de operacionalização empírica, assumimos o conceito de Economia Social dado o reconhecimento político-legal do seu significado em Portugal, com a Lei de Bases da Economia Social (Lei nº 30/2013), que estabelece o enquadramento jurídico do setor. Para mais informações consultar: <https://data.dre.pt/eli/lei/30/2013/05/08/p/dre/pt/html>

Este Manual é o resultado de um percurso de dois anos pelo mundo da *Accountability/ Prestação de Contas e da Transparência no setor da Economia Social em Portugal*, no âmbito do Projeto “Transparência nas Organizações de Economia Social Portuguesas”, promovido pela Área Transversal da Economia Social da Universidade Católica Portuguesa – Porto e apoiado pelo BPI/Fundação “la Caixa”.

Durante este horizonte temporal, o Projeto teve como objetivos:

- Contribuir para a legitimação do setor da Economia Social em Portugal, através do reforço da eficácia e da transparência gestonária das suas organizações;
- Revisitar a literatura existente e contribuir para um conhecimento mais aprofundado sobre as práticas de prestação de contas e de transparência no âmbito do setor da Economia Social;
- Desenhar e construir, de forma crítica e participada, um Mecanismo de Prestação de Contas transparente, útil às Organizações de Economia Social (OES) em Portugal e capaz de horizontalizar responsabilidades;
- Promover a capacitação de técnicos e dirigentes de OES sobre Prestação de Contas e Transparência.

O nosso roteiro envolve, assim, a mobilização de **bibliografia** e a problematização de conceitos, de significados e de práticas, colocando-os em confronto numa tentativa de identificar dificuldades e potencialidades das e nas OES portuguesas. De igual modo, procedemos ao *benchmark* de ferramentas e de modelos de análise de diversas geografias territoriais e de conhecimentos e à aplicação de um inquérito por questionário que nos permitiu: i) conhecer as representações de interlocutores-chave das OES portuguesas em torno dos conceitos de Prestação de Contas transparente e de Boa Governação; ii) mapear as práticas, as limitações e as potencialidades da prestação de contas e da governação operacionalizadas pelas OES portuguesas e iii) contribuir, com os seus resultados, para o desenho e desenvolvimento do Mecanismo de Prestação de Contas transparente.

BENCHMARK/ANÁLISE COMPARATIVA DE FERRAMENTAS DE TRANSPARÊNCIA

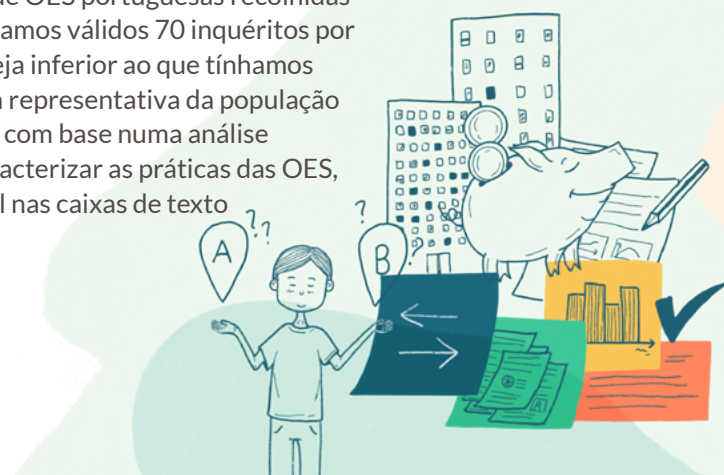
Com o objetivo de compreender outros modos de materializar processos de autodiagnóstico organizacional, mobilizamos um conjunto de ferramentas, que analisamos segundo a estrutura, o número e o tipo quer de dimensões, quer de indicadores, e o processo de aplicação:

- Coordinadora de ONGD España & Plataforma de ONG de Acción Social (2019). *Herramienta de Transparencia y Buen Gobierno*. Disponível em: https://www.plataformaong.org/ARCHIVO/documentos/biblioteca/1510071231_maquetacion_transparencia_3b.pdf
- Plataforma de ONG de Acción Social & Plataforma Tercer Sector. *Indicadores de Transparencia Y Buen Gobierno - Versión ONG Acción Social*. Disponível em: http://www.plataformatercersector.es/sites/default/files/hybg01.tsas_indicadores.vas_01.12.2015.pdf

- Coordinadora de ONG para el Desarrollo-España (2012). *Indicadores de Transparencia Y Buen Gobierno (versión ONGD)*. Madrid: Coordinadora de ONG para el Desarrollo-España. Disponível em: https://coordinadoraongd.org/old/902/original/Herramienta_Transparencia_y_Buen_Gobierno_Rev_Marzo_2012.pdf
- Cabedo, J. D.; Fuertes-Fuertes, I.; Maset-LLaudes, A. & Tirado-Beltrán, J. M. (2018). Improving and measuring transparency in NGOs: A disclosure index for activities and projects. *Nonprofit Management and Leadership*, 28(3), pp. 329-348. <https://doi.org/10.1002/nml.21298>. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/nml.21298>
- Instituto DOAR. *Padrão de Gestão, Transparência e Doação 2020*. Disponível em: <https://doar.org/wp-content/uploads/2020/10/Selo-Doar-2020.pdf>
- GIFE – Grupo de Institutos Fundações e Empresas (2016). *Painel GIFE de Transparência*. Disponível em: <https://gife.org.br/painel-gife-de-transparencia/>
- Rendir Cuentas: ICD (Uruguay) y Transparencia por Colombia - Red ONGxT (2018). *Rendir App*. Disponível em: <http://www.rendircuentas.org/rendir-app/>
- Instituto de Comunicación y Desarrollo (2014). *Manual de autoevaluación en transparencia y rendición de cuentas para las organizaciones de la sociedad civil (OSC)*. Quito, Ecuador: CEDA - Centro Ecuatoriano de Derecho Ambiental. ISBN: 978-9942-933-08-9. Disponível em: <http://www.rendircuentas.org/wp-content/uploads/2015/06/2015-CEDA-manual-autoevaluacion.pdf>
- Candid (2010). *GlassPockets*. Disponível em: <http://glasspockets.org/>

OUT OF THE BOX: INQUÉRITO SOBRE TRANSPARÊNCIA E PRESTAÇÃO DE CONTAS

No âmbito do Projeto, aplicamos um **inquérito por questionário** online, de âmbito nacional e do universo de respostas de OES portuguesas recolhidas entre setembro e outubro de 2020, consideramos válidos 70 inquéritos por questionário recebidos. Embora o número seja inferior ao que tínhamos previsto (150) e não se trate de uma amostra representativa da população total, os **resultados obtidos** permitiram-nos, com base numa análise descritiva, conhecer as representações e caracterizar as práticas das OES, que são apresentadas ao longo deste Manual nas caixas de texto “Foco no setor”.



Num processo pautado por diversas expectativas, pela desconstrução das temáticas da Prestação de Contas e da Transparência, pela criação de relação, por uma partilha e retroalimentação constantes e pela produção coletiva de conhecimentos, procuramos reconhecer e acolher diferentes lugares e tempos de participação. Assim, promovemos encontros quer de reflexão crítica e de escuta ativa entre diferentes atores, quer de mapeamento de práticas, de ambiguidades e de inquietações e, também, de diálogos entre convergências e dissonâncias, numa lógica de construção conjunta, comprometida e de aprendizagem contínua e coletiva, em torno das temáticas da Prestação de Contas e da Transparência no setor da Economia Social em Portugal.

Ao nosso lado estiveram 12 representantes de OES portuguesas que deram corpo ao Comité de Transparência desenhado no Projeto, numa estreita articulação entre a academia e o setor da Economia Social. De acordo com a sua disponibilidade, reconhecendo os seus diferentes lugares de partida e em conjunto, pudemos partilhar, interpelar e colocar em diálogo saberes e vivências organizacionais quotidianas, bem como imaginar utopias e materializar um Mecanismo de Prestação de Contas transparente, de carácter exploratório, útil às OES em Portugal, capaz de horizontalizar responsabilidades e de preenchimento online e, preferencialmente, coletivo.

Acresce, ainda, a realização de três *workshops* que possibilitaram a partilha pública da proposta de Mecanismo desenhada e a correspondente recolha de contributos para a sua construção.

No global, procuramos construir lugares de encontros, de diálogos críticos e de aprendizagens conjuntas, que não se esgotam no horizonte temporal do Projeto, mas que acreditamos poderem contribuir para uma maior compreensão do setor da Economia Social em Portugal. Este Manual convida a imergir no roteiro percorrido, visando (re)criar narrativas, significados e práticas de prestação de contas transparentes e, portanto, com potencial para provocar mudanças organizacionais.

Neste sentido, o **capítulo 1** — onde nos encontramos — acolhe-vos e enquadra o Manual e as paragens de um roteiro construído em conjunto. Importa referir que recorremos a duas metáforas para (des)construir conceitos e práticas e para corporizar — a partir do registo ilustrativo da Dirce Russo — o processo de trabalho com o Comité de Transparência do Projeto, que reflete a riqueza do encontro, da partilha e do diálogo entre olhares individuais e a criação de uma linguagem comum e plural.


SESSÕES DO COMITÉ DE TRANSPARÊNCIA

No âmbito do Projeto, criamos um grupo de trabalho — o Comité de Transparência — constituído por 12 representantes de OES portuguesas, que aceitaram o desafio de participar, entre 2020 e 2021, em seis sessões (online e com uma duração de duas horas cada), de coconstrução de:

- um quadro analítico do Projeto, sob uma lógica participada e crítica, para a compreensão da realidade das OES portuguesas, de suporte à conceção e produção deste Manual, ao nível de saberes, práticas e desafios do setor em torno das temáticas da Transparência e da Prestação de Contas.
- um Mecanismo de Prestação de Contas transparente, numa modalidade online, de fácil utilização e adaptado à realidade do setor da Economia Social em Portugal.

Ao longo das sessões tivemos a companhia de uma ilustradora, a Dirce Russo, que interpretou, imaginou e deu forma aos intensos e ricos debates com os membros do Comité. Após cada sessão, produzimos a respetiva Memória, encarada como um registo visual e escrito dos olhares, das vozes, dos diálogos, das inquietações e das vivências em torno da Prestação de Contas e da Transparência nas OES portuguesas. Neste sentido, gostaríamos de vos convidar a espreitar o conjunto dessas **Memórias individuais**, bem como a compilação das mesmas em formato de **"Itinerário de Viagem"**, no site do Projeto.

Ao longo deste Manual damos eco a essas Memórias através das caixas de texto

 **"Vozes do comité"**.



Das nossas Janelas

Nas três primeiras sessões de trabalho com o Comité de Transparência, escolhemos a **metáfora das Janelas** para apoiar o debate teórico-concetual sobre a *Accountability*/Prestação de Contas no setor da Economia Social em Portugal, a partir da provocação: **com que lente olhamos a realidade? Como podemos aprender com a diversidade de olhares?**

Ao longo das sessões e à medida que fomos aprofundando questões e inquietações, contornos e olhares sobre as temáticas da Prestação de Contas e da Transparência, as janelas ganharam outras vidas, novos elementos e novas formas e cores, as lentes reinventaram-se, reconhecendo, também em jeito de celebração, as suas diferenças e possíveis ambiguidades, numa lógica de (re)construção conjunta e contínua. Este processo foi fundamental para o desenho de um Mecanismo de Prestação de Contas transparente, imaginado, nesta fase, ainda com um pé no espectro da Utopia.

Da nossa Horta

Nas três últimas sessões da nossa viagem com o Comité de Transparência escolhemos a **metáfora da Horta** para representar o trabalho cíclico efetuado, assente no acolhimento e no cruzamento de diversos saberes, na análise do contexto, na criação de relação, bem como no cuidado e na aprendizagem constantes. Assim, em 2020 preparamos a terra para plantarmos a nossa Horta comum – **o Mecanismo de Prestação de Contas transparente** –, e em 2021, escolhemos as sementes – as Dimensões – que queríamos lançar à terra (com a preocupação que fossem adequadas às condições do meio envolvente), cuidamos (fazendo os ajustes necessários) do processo de germinação – os Indicadores – e partilhámos e celebrámos a(s) colheita(s).



As citações de publicações em língua estrangeira contidas neste Manual foram traduzidas em formato livre pela equipa do Projeto

O **capítulo 2** – “Entre as Janelas da Prestação de Contas e da **Transparência**” – conduz-nos pela literatura visitada e, neste âmbito, pela diversidade, complexidade e ambiguidade dos significados inerentes aos conceitos de *Accountability* e de Prestação de Contas, e pela problematização dos conceitos de Transparência e de Boa Governação. Ao longo desta deambulação teórico-concetual, identificamos as inquietações e as questões que nos acompanharam durante essa etapa do Projeto e que refletem, de forma consciente, as escolhas que assumimos e que mobilizamos para outras etapas.

Este capítulo abarca, também, o diálogo crítico entre o ‘Estado da Arte’ e o mapeamento das práticas de prestação de contas das OES portuguesas emergidos das sessões de trabalho com o Comité de Transparência e do Inquérito por questionário aplicado. A partilha e o diálogo entre a diversidade de olhares e de perceções, de saberes e de vivências, de contextos e de posicionamentos, de questões e de inquietações dão, assim, vida à nossa metáfora das Janelas, e colocam em evidência a pertinência e o propósito de prestar contas de forma transparente, a quem e como fazê-lo e os obstáculos e as potencialidades deste caminho.

No **capítulo 3** – “Da Utopia imaginada à Horta plantada: Um Mecanismo de Prestação de Contas transparente construído em comunidade” – apresentamos o Mecanismo de Prestação de Contas transparente desenhado e construído, colaborativamente, no âmbito do Projeto, sobretudo a partir dos saberes e dos olhares de quem vivencia, quotidianamente, os constrangimentos e as potencialidades das OES portuguesas.

Começamos por contar a sua história, partilhando as motivações que afloraram ao longo do Projeto e os objetivos que se consolidaram, a partir de uma Utopia esboçada em conjunto, que envolveu expectativas, possibilidades, escolhas e compromissos vertidos na construção de uma Horta comum – um instrumento de autodiagnóstico das OES portuguesas sobre prestação de contas transparente. A este respeito, o capítulo 3 contempla, também, um tutorial sobre o preenchimento do Mecanismo e uma reflexão sobre a importância da sua transição para o dia a dia das OES, tendo em conta o seu potencial de aprendizagem e de transformação organizacional contínua e em coletivo.

O **capítulo 4** – “Celebrando o Percorso: Atividades práticas e recursos” – abarca 14 Fichas de Atividades práticas que elaboramos sob o mote – Olhar para as vossas organizações pelas ‘janelas’ de uma Prestação de Contas transparente –, e que vos desafia a participarem no vosso próprio processo de aprendizagem. Este capítulo é, assim, uma interpelação para a ação no seio das vossas organizações, em que a proposta de atividades visa proporcionar uma reflexão crítica e participada e uma apropriação conjunta

dos desafios gestionários em torno das temáticas da Prestação de Contas e da Transparência, passível de mobilização para o quotidiano organizacional e intrinsecamente relacionada com as Dimensões (e alguns Indicadores correspondentes) do Mecanismo. Em complemento, compilamos um conjunto de referências bibliográficas e de outros formatos, que permitem aprofundar conhecimentos sobre as dimensões de análise subjacentes ao Mecanismo e sobre as temáticas transversalmente abordadas ao longo do Manual.

Antes de entrarmos nos próximos capítulos, partilhar ainda que, neste Manual, procuramos congrega, de forma articulada e coerente, muitas das realizações e das aprendizagens obtidas ao longo do Projeto, pelo que em alguns momentos tomamos a liberdade de convocar quem nos acompanhou. Assim sendo, ao longo dos capítulos inserimos diversas caixas de texto e chamadas para informação de suporte ao corpo principal do texto:

Em **“Foco no setor”** destacamos dados relevantes sobre o setor da Economia Social em Portugal, a partir do inquérito por questionário aplicado no Projeto.



Em **“Vozes do Comité”** citamos passagens das Memórias das sessões de trabalho com o Comité de Transparência.

Conscientes que o caminho das OES portuguesas “Rumo à Transparência” não se esgota no presente Manual, este pretende ser, contudo, um recurso pedagógico, instigador de uma tomada de consciência crítica, com potencial de transformação pessoal, organizacional e social.



Promover trabalho em rede e a partilha de práticas e de experiências

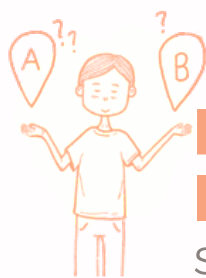
No setor da economia social faz falta as organizações trabalharem mais em rede, promoverem mais e melhor comunicação entre si, sistematizarem e partilharem as suas práticas e experiências, no sentido de divulgarem o que fazem e como o fazem, enquanto processo de aprendizagem entre pares.

Se divulgar números no âmbito de uma determinada ação é, indiscutivelmente, muito importante, o “como se faz” enceta um potencial de transformação organizacional e social muito interessante e relevante, pelo que não deveria ser descurado.

02

ENTRE AS

JANELAS da Prestação
de Contas e da Transparência



REFLEXÕES E INTERROGAÇÕES

sobre Prestação de Contas Transparente

Atualmente, e cada vez com mais frequência, os conceitos de “Transparência”, “Prestação de Contas” ou “*Accountability*” assumem visibilidade, particularmente no contexto do setor das Organizações de Economia Social (OES). Com efeito, tem sido muito relevante o contributo deste setor em torno da reflexão concetual e operacional, sobretudo ao nível internacional, como podem ilustrar os exemplos das iniciativas *Independent Setor*, *One World Trust*, *Accountable Now*, *Plataforma de ONG de Acción Social* y *Coordinadora de ONGD España*, *Rendir Cuentas*, entre outros. É, portanto, hoje, um debate vivo. Os termos animam um amplo número de discussões, mas encerram ainda incertezas dada a diversidade de quadros concetuais, de referenciais de análise e de práticas existentes e sendo escassa a literatura disponível, nomeadamente no setor das OES em Portugal e em língua portuguesa.

No âmbito do Projeto “Transparência nas Organizações de Economia Social Portuguesas”, a pintura surrealista de René Magritte - *Decalcomania* (1966) – serviu-nos de metáfora para mergulhar na complexidade das temáticas da Transparência, da *Accountability* e da Prestação de Contas. **Como se materializa a Transparência no quotidiano organizacional? Em que medida os conceitos de *Accountability* e de Prestação de Contas são sinónimos ou diferentes e complementares? Que significados abarcam? Esta diversidade concetual influi numa ambiguidade operacional com implicações no desempenho organizacional?**

Reconhecendo que o desempenho “é um parâmetro dinâmico, específico de uma organização, complexo e ‘socialmente construído’ que envolve interpretações opostas dependendo de quem faz o julgamento e o poder que possuem” (Edwards & Fowler, 2002, p. 5), importa ainda assim compreender os modelos organizacionais e gestionários das OES portuguesas. Considerando as questões que, não poucas vezes, se colocam sobre a eficiência gestionária e a eficácia do desempenho das organizações de economia social, torna-se premente refletir sobre as suas lógicas e modalidades de funcionamento e respetivas implicações na legitimação da sua ação.

A legitimação destas organizações decorre da eficácia do seu desempenho associado a uma prestação de contas transparente (Edwards & Hulme, 2002), à luz da missão que preconizam (Marcos, 2015).

Neste sentido, com que lente olhamos a realidade? Desconstruir e construir estas temáticas passa por reconhecermos que existe uma diversidade de olhares e interpretações destes conceitos e que se refletem em práticas diferentes e frequentemente ambíguas. De igual modo, conduziu-nos ao reconhecimento de que os conceitos de Transparência e *Accountability* estão intimamente ligados, sendo esperado que a Transparência gere *Accountability* (Fox, 2007). Assim, entendemos a Transparência como um princípio que “vai mais além” do que o de *Accountability* (Marcuello et al., 2007).


A Transparência reflete uma atitude de abertura no que respeita às ações, políticas e práticas que afetam a sociedade, bem como a disponibilidade efetiva de as comunicar de uma maneira compreensível, acessível, oportuna e honesta, por iniciativa própria ou de modo compulsório (OCDE, 2010, in van Doeveren, 2011; IBGC, 2009, in Freire da Silva et al., 2015; Rawlins, 2009, in Auger, 2014).

Já a *Accountability* é parte da Transparência e pressupõe a capacidade de responder por essas mesmas ações, políticas e práticas, perante diferentes partes interessadas, internas ou externas.

A partir de uma revisão aprofundada da literatura e de um intenso diálogo crítico com o Comité de Transparência do Projeto, também assumimos que a tradução do conceito inglês *Accountability* para português - “Prestação de Contas” - limita o seu alcance, tendo em conta que é comumente associado somente a uma obrigação legal, de natureza financeira, genericamente face ao Estado. Assim, o conceito traduzido de Prestação de Contas não contempla a necessidade de revelar às diversas partes interessadas o comportamento global de cada organização enquanto pano de fundo que alicerça as ações e resultados de cada estrutura, nem abarca uma dimensão ética. No seguimento desta linha de pensamento, a *Accountability* pode significar “ser responsabilizado”, mas também assumir a responsabilidade por vontade própria, numa lógica de “responsabilidade sentida” (Fry, 1995, in Ebrahim, 2003b, p.199) e a Prestação de Contas materializa-se numa prática gestionária de reporte, de caráter tangível, passível de aplicação ao nível interno e externo.

Não obstante esta diferenciação, o contacto com as OES portuguesas revelou-nos uma maior familiarização com o conceito de “prestação de contas”, pelo que assumimos doravante esse vocábulo, exceto quando seja pertinente diferenciá-lo ou para respeitar a terminologia utilizada pelos autores mobilizados no estudo. Optámos, ainda, no âmbito do Projeto, por qualificar a prestação de contas com o adjetivo “transparente”, pela potencialidade que contém em estender as interpretações redutoras e instrumentais do seu significado, conferindo-lhe valor e amplitude. Com efeito, reconhecendo que a prestação de contas (transparente) engloba uma panóplia de configurações concetuais e de práticas, a sua problematização assenta na mobilização e diálogo entre diversas perspetivas e referenciais de análise, no sentido de obter um quadro suficientemente representativo do caráter complexo e multidimensional do objeto de estudo. De igual modo, assumimos que o conceito de prestação de contas (transparente) não é estanque, pelo que incorpora novas leituras e dimensões de análise, de acordo com os lugares de partida, bem como outros significados.





Edwards & Hulme (1995, p.9), pioneiros no debate sobre a prestação de contas (*accountability*) no setor das organizações de economia social, definem-na como “os meios pelos quais indivíduos ou organizações reportam a uma autoridade reconhecida (ou autoridades) e são responsabilizados pelas suas ações”.

Também Kearns, na mesma época, alimenta o debate e defende que a prestação de contas diz respeito, “não apenas aos processos e canais formais para reportar a uma autoridade superior, mas ao largo espectro de expectativas de entidades externas relacionadas com o desempenho da organização, capacidade de resposta e até moralidade” (Kearns, 1996, in Greenlee, 2003, p.208).

Neste sentido, sem contrariar os autores Edwards e Hulme, Kearns clarifica o tipo de ações a reportar e inclui padrões de comportamentos que não se circunscrevem apenas ao cumprimento de requisitos legais e regulamentares, mas também aos que as partes interessadas de uma organização consideram como comportamentos aceitáveis (Kearns, 1996, in Greenlee, 2003).

Destes e de outros autores, emerge também a convicção acima referida, de que a prestação de contas comporta uma dimensão ética, para além da obrigatoriedade legal, baseada em valores, que se reflete numa “responsabilidade sentida” (Fry, 1995, in Ebrahim, 2003b). Dito de outro modo, prestar contas implica “ser responsabilizado, mas também assumir a responsabilidade” (Cornwall, Lucas & Pastor, 2000, p.3 in Ebrahim, 2003a) por iniciativa própria.

A prestação de contas não se resume apenas ao cumprimento de leis ou padrões, mas está profundamente conectada com o propósito da organização e a confiança do público (Ebrahim, 2010).

Reconhecendo o caráter dinâmico que o conceito de prestação de contas enformou e mantém, com múltiplos enfoques, identificamos, no entanto, uma perspetiva amplamente consensual que apresenta a prestação de contas como um “conceito relacional”, resultante das relações que se estabelecem entre diferentes atores num determinado contexto social e institucional (Ebrahim, 2005). Assim, a prestação de contas opera ao longo de múltiplas dimensões – envolvendo numerosos atores, compreendendo mecanismos distintos, que podem ser ferramentas, processos ou uma combinação dos dois (Ebrahim, 2003a) e que exploraremos ao longo deste capítulo.

PRESTAR CONTAS

Pertinência e Propósito

Ao iniciarmos esta viagem pelo mundo da prestação de contas procuramos provocar reflexão e diálogos críticos, sustentados num processo de retroalimentação contínua, (re)conhecendo e (re)criando narrativas, significados e práticas instigadoras de uma aprendizagem organizacional. Assim, a pergunta “Porquê prestar contas?” serve de contexto para abordarmos a pertinência da prestação de contas e conduz-nos, no imediato, para algumas das razões anteriormente apontadas, como exigências legais, motivações éticas e/ou opções pragmáticas — uma vez que, por exemplo, se uma OES não prestar contas sobre donativos que recebeu de alguma pessoa ou entidade sujeita-se a não ver renovado esse apoio. Contudo, importa referir também outros fatores que contribuiriam para que, ao longo do tempo, aumentassem as preocupações relativamente à prestação de contas nas OES (Appe & Barragán, 2013).

Globalmente, as OES têm assumido um papel mais ativo e efetivo no estabelecimento de normas e padrões, influenciando e propondo soluções para problemas das sociedades contemporâneas, nomeadamente ao nível da elaboração de políticas públicas (Ebrahim, 2003b; Gugerty, 2008; Jordan & Van Tuijl, 2006; Prakash & Gugerty, 2010, in Appe & Barragán, 2013). A nível nacional, uma grande parte da prestação de serviços públicos, anteriormente providos pelo Estado, são fornecidos por OES, tal como no campo da cooperação internacional. Ora, tendo em conta a retração do Estado enquanto prestador direto de serviços, que fez transitar o seu papel para incentivador das ações das OES, estas cresceram em tamanho e em escala (Ebrahim, 2003b; Gugerty, 2008; Jordan & Van Tuijl, 2006; Prakash & Gugerty, 2010, in Appe & Barragán, 2013). Este crescimento deu-se, também, devido à crença por parte de doadores e do público em geral de que as OES são mais eficientes e eficazes na provisão de serviços sociais, uma vez que estão mais aptas e próximas das comunidades – ainda que seja necessária mais investigação e evidência empírica que suporte estas conclusões (Edwards & Hulme, 1995).

Associadas a estas parcerias e a novos papéis, emergem múltiplas questões ligadas à transparência, responsabilidade organizacional e prestação de contas. Com efeito, as OES têm aumentado em número e em visibilidade nas últimas décadas, mas também tem ascendido o caráter controverso das práticas gestionárias associadas a algumas destas organizações. Assim, as OES convocam configurações democráticas, ainda que sejam, por vezes, acusadas do uso de práticas pouco claras ou de se autoexcluírem das mesmas (Naidoo, 2010; Weidenbaum, 2007, in Pinto, 2012). No geral, **a existência de práticas ineficientes e ineficazes, a par da adoção de comportamentos pouco transparentes por parte de algumas OES, afetam a confiança colocada na legitimidade do setor como um todo, sendo-lhe exigido gradualmente maior clareza na prestação de contas.** Trata-se, portanto, de promover a confiança nas organizações, tendo em conta que “[e]ventos de crise, como o desvio de dinheiro ou a manipulação de demonstrações financeiras, geram reações negativas

perante a organização, podendo ter consequências absolutamente devastadoras não só em termos de perdas financeiras, mas também no que diz respeito à perda de confiança por parte de indivíduos e doadores” (Hou, Zhang & Guo, 2020, p.71). Neste sentido, a prestação de contas não se esgota no cumprimento de uma obrigação legal, respondendo perante a missão organizacional e a confiança do público (Ebrahim, 2010), elementos que justificam a legitimidade de uma OES.

De grande importância no combate às irregularidades nas organizações, como fraude ou corrupção, e na promoção de uma boa governação (Pasquier & Villeneuve, 2007, in Auger, 2014), a transparência surge como “um indicador da saúde moral de uma organização” (Bennis, Goleman & Biederman, 2008, p.26, in Auger, 2014). Considerando que o conceito “governação” tem origem no latim e significa “guiar, conduzir”, remete, assim, genericamente para a forma como o poder é assumido numa sociedade ou organização. A relação entre a prestação de contas e a governação no contexto das OES implica que as Direções estatutárias sejam responsáveis por procurar e considerar informações adequadas para fundamentar as suas decisões (cuidado), por divulgar conflitos de interesse e colocar os interesses da organização à frente dos interesses pessoais (lealdade) e por agir de acordo com a missão da organização enquanto também aderem aos protocolos internos organizacionais de tomada de decisões (obediência) (Ebrahim, 2010).

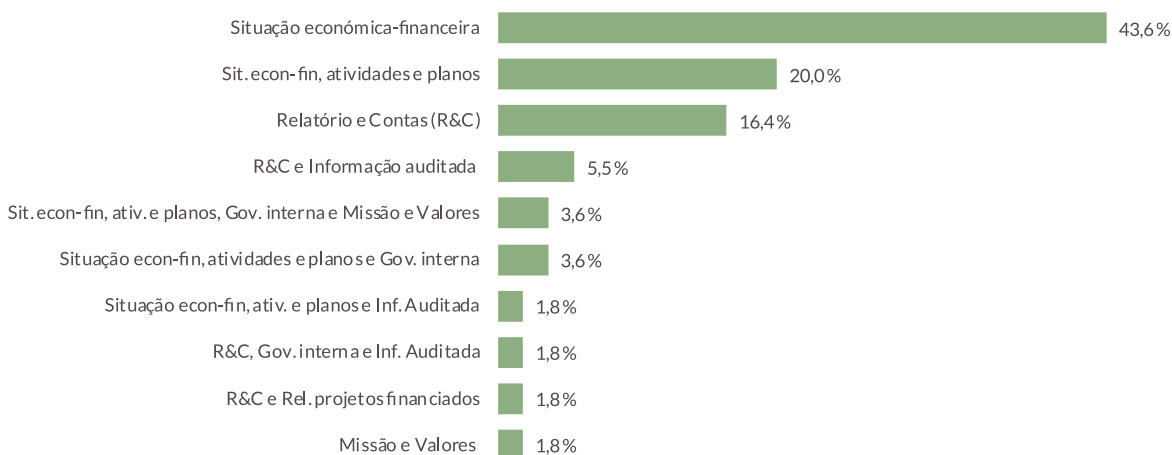
Neste sentido, apesar das diferentes abordagens, definições, interpretações e operacionalizações, o conceito de boa governação tem vindo a afirmar-se, cada vez mais, enquanto fator de legitimação das OES, compreendendo “a transparência, a responsabilidade organizacional e a prestação de contas” (Freire da Silva et al., 2015, p.25), a descentralização e a participação no processo de tomada de decisão, como princípios que importa garantir (Wyatt, 2011, in Shava & Thakhathi, 2016). A boa governação contribui, portanto, para a equidade, a eficiência e a eficácia organizacionais (Shava & Thakhathi, 2016), sendo fundamental para o cumprimento da missão e valores advogados, elementos legitimadores da ação das OES e que lhe conferem, também, credibilidade.

O diálogo plural em torno da pertinência da prestação de contas conduz-nos inevitavelmente até ao seu propósito, materializado na pergunta – “Prestar contas sobre o quê?”

Que informação reportar?

Representações das OES inquiridas sobre o que significa uma prestação de contas transparente

78,6% (55 do total de 70) das OES inquiridas indicou a informação a reportar como uma prática de prestação de contas transparente. Das 55 OES, 43,6% (24) mencionou o reporte exclusivo de informação económico-financeira.



A este respeito, sinalizamos e sistematizamos os elementos principais que recolhemos da literatura visitada (Behn, 2001; Brysk, 2000; ICNL, 2006, 2009; Rutzen & Shea, 2006; Salamon & Toepler, 2000, in Appe & Barragán, 2013; Najam, 1999, in Lewis, 2007; Ebrahim, 2009, in Ebrahim, 2010; Jordan, 2005):

1 Integridade Financeira

Engloba questões relacionadas com a origem e o uso de fundos, métodos de mobilização de recursos financeiros, sistemas de contabilidade e auditoria, etc., que têm recebido uma atenção considerável após vários escândalos relacionados com práticas abusivas e/ou pouco transparentes relativamente à gestão financeira das OES. A este respeito, alguns governos têm-se debruçado sobre quadros regulamentares no sentido de aplicar leis restritivas direcionadas às OES de forma a assegurar a sua responsabilização.

2 Governação

Envolve as competências e o papel dos órgãos de governo, mas também questões respeitantes à idoneidade e ao compromisso efetivo dos seus membros. É neste âmbito, que os apelos à disponibilização pública de informação sobre políticas, processos e sistemas de gestão das OES têm sido frequentes.

3 Desempenho Organizacional

Baseando-se na premissa de que as organizações devem ser responsabilizadas pelo que realizam e alcançam, demonstrando resultados e apresentando o nível de benefícios e tipos de impactos experimentados pelos membros, bem como pelos públicos em geral (ou destinatários). Incluem-se neste ponto a eficácia das práticas gestionárias e os processos internos que asseguram a melhoria contínua e a qualidade da intervenção, numa lógica de aprendizagem organizacional.

4 Missão

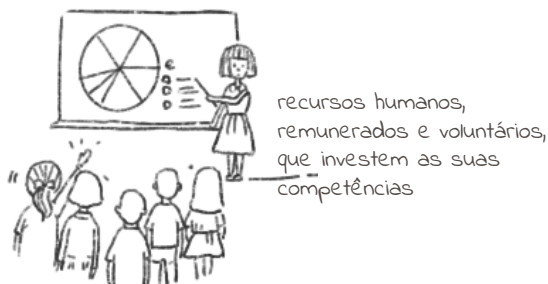
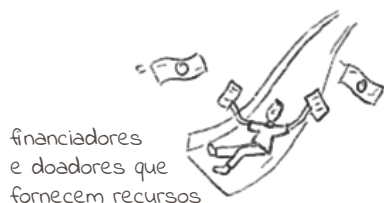
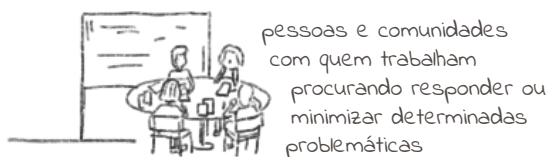
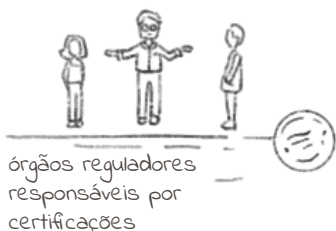
Se as OES existem com o propósito de servir um bem comum e, portanto, com objetivos intrinsecamente articulados à primazia do interesse social, que premissa de mudança social subjaz a sua missão? Trata-se, assim, de assegurar a transparência da missão organizacional, ao prestarem contas sobre a relação com os públicos que representam e sobre os valores orientadores da sua ação.

Face a abordagens recentes e menos estáticas, a prestação de contas não se confina a uma atividade meramente retrospectiva de julgamento (de natureza punitiva), tendo como base ações passadas. Pelo contrário, é encarada de forma dinâmica e evolutiva, que envolve as principais partes interessadas em processos e etapas de planeamento e de tomada de decisão.

PRESTAR CONTAS

A quem?

A prestação de contas envolve uma relação de influência mútua entre diversos atores de diferente pertença setorial, que, segundo Kilby (2006), define as relações entre atores e a distribuição de poderes entre eles. Trata-se, portanto, de um “conceito relacional” e sobre poder (Ebrahim, 2005, p.60) que se materializa pelas relações concretas que se estabelecem entre duas ou mais partes, em que as OES respondem a múltiplos apelos:



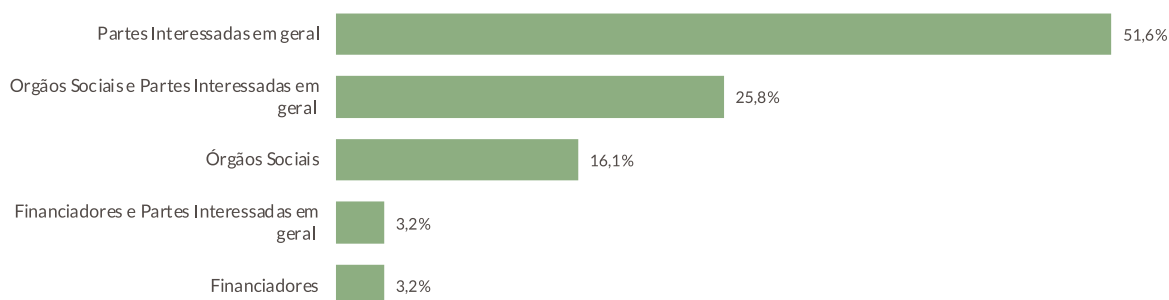
Neste espectro alargado e diverso, a prestação de contas permite, segundo Ebrahim (2005), criar relações transparentes, de diálogo e interação entre partes interessadas, por oposição a relações desconectadas.

A quem reportar?

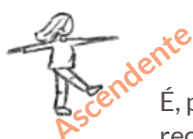
Representações das OES inquiridas sobre o que significa uma prestação de contas transparente



44,3% (31) das 70 OES analisadas considerou relevante o envolvimento das Partes Interessadas numa prestação de contas transparente. Destas 31 organizações, 17, 51,6% (16) indicou as Partes Interessadas em geral como destinatários do seu reporte e 41,9% (13) incluiu os Órgãos Sociais nessa prática. Acresce que 6,5% (2) fizeram referência aos Financiadores. Não obstante este cenário, apuramos que 25,8% (8) das OES diferenciou os Órgãos Sociais das Partes Interessadas e 3,2% (1) fê-lo relativamente aos Financiadores. A este respeito, importaria compreender se esta distinção corresponde a significados alternativos ao pensamento dominante, ao desconhecimento da perspetiva mais generalizada do conceito de Partes Interessadas ou se as representações das entidades inquiridas têm subjacente outro(s) propósito(s).



Atendendo à multiplicidade de atores com quem as OES dialogam e interagem, verificam-se diferentes tipos de prestação de contas, algumas das quais nomeamos de seguida:



É, provavelmente, a forma mais usual de prestação de contas, reconhecendo que as OES devem reportar às partes interessadas que regulam a sua atividade, em concreto àqueles que provêm fundos e que, por isso, querem saber como o seu investimento financeiro é executado. Este tipo de prestação de contas traduz-se em vários mecanismos diferentes, no entanto, e comumente, materializa-se na realização de relatórios de natureza financeira, apenas incidindo em resultados quantitativos, segundo formatos preestabelecidos por cada um dos financiadores (Christensen & Ebrahim, 2006).

Assenta na premissa que OES não devem prestar contas apenas às entidades que as financiam, mas também aos públicos-alvo (ou destinatários) da sua ação. Esta é uma abordagem que exige mecanismos de prestação de contas flexíveis e adequados, reconhecendo que as OES melhoram e fortalecem a sua ação a partir do envolvimento ativo, da experiência e do *feedback* das partes interessadas com quem trabalham (Edwards & Hulme, 1995; Ebrahim, 2003a; Christensen & Ebrahim, 2006), numa lógica de influência mútua e de aprendizagem conjunta.





Responsabiliza as OES face aos seus recursos humanos e a outros membros internos à organização e em relação à sua missão. Parte da vontade de melhoria organizacional contínua, expressando a intenção das OES de aprenderem com o que resulta e o porquê, e mesmo com o que não resulta, em prol do reforço das suas práticas organizacionais e gestórias, através de um conjunto de mecanismos de prestação de contas, como a avaliação e a participação, manifestados de formas variadas (reuniões de trabalho, comunicados, etc.), que colocam o enfoque nos elementos que trabalham nas OES e contribuem para um bom ambiente organizacional (Christensen & Ebrahim, 2006). Ainda assim, como a cultura das OES tende a sobrepor a sua ação a uma reflexão e análise críticas, numa lógica de aprendizagem organizacional, a prestação de contas lateral é um tipo de prestação de contas desafiante.



Refere-se à relação entre OES (muitas vezes organizada sob a forma de plataformas, federações ou uniões setoriais) e traduz-se na construção conjunta e voluntária de mecanismos de autorregulação, como códigos de conduta e desempenho, desenvolvidos dentro do setor ou dos subsectores em que as OES se inserem, tendo em vista incentivar determinados padrões de comportamento e a partilha de boas práticas. O processo de desenvolvimento destes mecanismos contribui indelevelmente para que as organizações olhem para si próprias e criem uma identidade partilhada, possibilitando o fortalecimento interno do setor e a apresentação coletiva da sua missão, valores e princípios às suas principais partes interessadas e à sociedade em geral. São altamente significativos para o desenvolvimento da prestação de contas nas OES, pois institucionalizam procedimentos básicos, como declarações públicas, e reforçam a norma de que devem ser transparentes (Jordan, 2005; Ebrahim, 2010; Cruz & Pousadela, 2008; Pinto, 2012).

Face ao apresentado, pareceria evidente o desenvolvimento de um sistema de prestação de contas que operacionalizasse as diferentes tipologias em simultâneo e na mesma profundidade. Contudo, algumas preocupações têm emergido na sua aplicação prática. Ou seja, as OES relacionam-se com múltiplos atores e têm de desenvolver formas de prestação de contas diferentes para cada um deles de acordo com as suas necessidades, expectativas e exigências. Ora, tendo as organizações recursos (humanos, financeiros, tecnológicos e temporais) limitados, por vezes, têm dificuldade em responder a todos os apelos e em seleccionar o tipo de prestação de contas que devem priorizar. Esta questão agudiza-se ao reconhecermos que a prestação de contas define as relações entre as partes interessadas e a distribuição de poderes entre elas (Kilby, 2006). As diferenças de poder dos diferentes atores com quem as OES estabelecem relações influem bastante sobre a capacidade de algumas das partes fazerem com que outras sejam *accountables*, ou responsabilizáveis.

Nesta linha de pensamento, as OES tendem a preferir a prestação de contas ascendente, que advém de exigências externas com implicações para a sua sobrevivência financeira, em detrimento dos outros três tipos, que resultam, mais frequentemente, da “responsabilidade sentida” e que são impulsionados a partir de motivações internas com baixo poder coercivo (Christensen & Ebrahim, 2006). A tendência atual para uma prestação de contas ascendente pode ser problemática, uma vez que desvia a atenção organizacional para os interesses daqueles que controlam os recursos, em detrimento da própria missão organizacional ou das pessoas e comunidades alvo da sua ação. Os financiadores e reguladores têm o poder de punir, podem retirar fundos e impor condicionantes à intervenção. A ênfase neste tipo de prestação de contas tende a recompensar as respostas rápidas e resultados tangíveis da atuação das OES, enquanto negligencia abordagens estratégicas de longo prazo ou tentativas de inovação que se dirigem a problemas sociais sistémicos e mudanças políticas (Ebrahim, 2010). Alguns críticos alertam para a questão de que uma prestação de contas unicamente centrada no reporte de resultados quantitativos, em detrimento de informação narrativa sobre os processos, pode prejudicar o trabalho das OES comprometidas com a construção de relações de autonomização e cujos esforços podem levar tempo para “dar frutos” (Benjamin, 2008; Lindenberg & Bryant, 2001, in Ebrahim, 2010).



Assim, a prestação de contas lateral e descendente de uma OES deve ser tida como parte fundamental do processo de melhoria organizacional e da promoção da transformação social, ao abrir a organização a um certo grau de escrutínio e controlo por parte das partes interessadas com menos poder (Kilby, 2006).

PRESTAR CONTAS

Como?

Na revisão bibliográfica realizada, no âmbito do Projeto, encontramos diversas respostas à pergunta “Como prestar contas?”, bastante convergentes com a perspetiva de Ebrahim (2003a), que sugere uma prestação de contas integrada, englobando múltiplos atores, compreendendo mecanismos distintos, que se podem traduzir em ferramentas, processos ou numa combinação dos dois.

A este respeito, o autor identifica cinco categorias de mecanismos de prestação de contas usados pelas OES e distingue cada mecanismo enquanto “ferramenta” e/ou “processo”

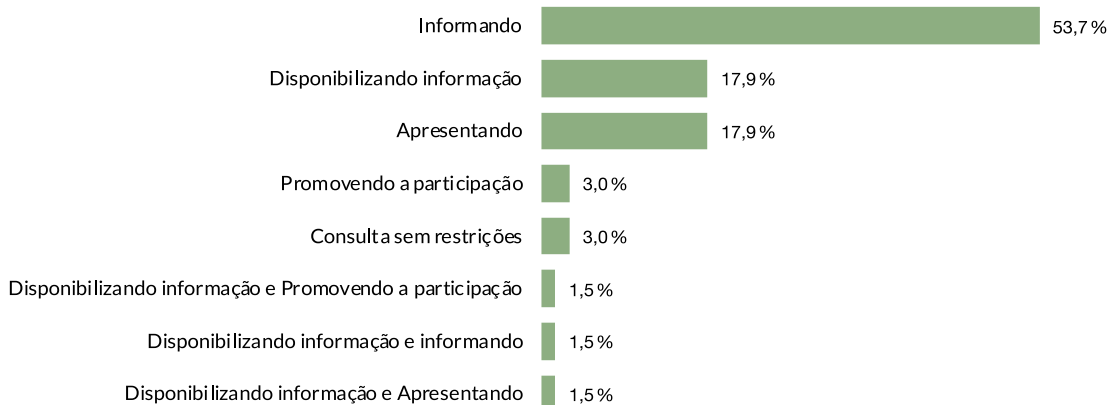
As ferramentas referem-se a técnicas usadas para prestar contas, são aplicadas durante um período de tempo limitado, podem ser documentadas fisicamente e podem ser repetidas, enquanto que os processos são mais amplos e multifacetados, menos tangíveis e fechados no tempo. Enfatizam mais o caminho da ação e menos o resultado final, sendo que os meios se consideram importantes por si só.

Como reportar?

Representações das OES inquiridas sobre o que significa uma prestação de contas transparente



95,7% (67) das OES inquiridas respondeu que a forma de prestar de contas é relevante para que seja transparente. Assim, 53,7% (36) considera que a organização deve informar, tendendo para uma atitude proativa nos moldes da prestação de contas. No entanto, 17,9% (12 *ex aequo*) das OES respondeu que o reporte para uma prestação de contas transparente deve ser através da disponibilização e apresentação de informação, o que indicia uma perspetiva mais passiva. Importa, ainda, assinalar que 4,5% (3) das OES inquiridas associou uma prestação de contas transparente à participação, aventando, por conseguinte, uma perspetiva ativa e bidirecional.



Categorias de mecanismos de prestação de contas, segundo Ebrahim (2003a):

[Ferramenta]

Relatórios



São as «ferramentas» de prestação de contas mais comuns e são usualmente exigidos por órgãos de regulação públicos, a quem se reportam informações detalhadas sobre as contas e atividades realizadas. Adicionalmente, os financiadores exigem relatórios relacionados com os projetos que apoiam financeiramente. Trata-se de ferramentas importantes de prestação de contas, no entanto, **priorizam sobretudo a prestação de contas ascendente**, por vezes incidindo em exclusivo no relato sobre a execução financeira e outros indicadores, não traduzindo em profundidade o trabalho efetuado pelas organizações.

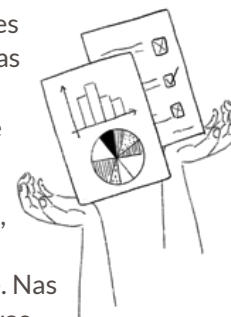
[Ferramenta]

Avaliações

Também bastante utilizadas como «ferramentas» facilitadoras de prestação de contas, as avaliações focam-se comumente no desempenho e na análise de resultados, podendo realizar-se em diversas fases de um projeto e assumindo um enfoque externo ou interno. Se envolvidos os públicos-alvo ou destinatários nas avaliações, o potencial da prestação de contas descendente é potencialmente significativo.

As avaliações externas são, em geral, efetuadas por financiadores a meio ou, mais frequentemente, na fase final dos projetos. Focam-se normalmente nas atividades e resultados imediatos e são determinantes para futuros financiamentos, pelo que enfatizam a prestação de contas ascendente. Nas avaliações internas, os recursos humanos envolvem-se no seu progresso, seja em redor dos objetivos dos financiadores, seja em torno da melhoria contínua e dos seus próprios objetivos internos.

Quando a avaliação interna decorre num clima de confiança e diálogo aberto, em que a assunção do “erro” é permitida, a prestação de contas lateral pode ganhar predominância, dando-se espaço para uma aprendizagem organizacional.



[Processo]

Participação

É um mecanismo de prestação de contas bastante diferente dos dois anteriores. De facto, a participação além de ser assumida como um «processo», é um princípio basilar na intervenção social, de carácter consensual, subjacente genericamente a práticas diárias das OES e que **prioriza a prestação de contas descendente**. O problema coloca-se, quando se reduz a participação a um mero ritual entre os públicos-alvo ou destinatários e interventores das organizações, em que o exercício de “voz” se torna meramente simbólico e se negligencia a capacidade transformadora que a participação contém de reequilibrar as relações de poder.

Considerando que um financiador dominante, como o Estado, detém um poder de influência elevado sobre uma OES, também as assimetrias de poder entre as OES e as pessoas e comunidades-alvo da sua ação deve ser encarada. Com efeito, a desigualdade de poder entre estes dois atores pode conduzir a resistências por parte destes últimos em interpelar ou criticar práticas dos primeiros. A literatura e o senso comum narram múltiplos casos em que, embora muitas organizações e projetos se nomeiem como “espaços de participação”, as dificuldades de concretização de objetivos podem revelar que não atenderam às necessidades, forças e potencialidades dos atores com quem trabalham. Posto isto, reuniões, assembleias plenárias ou contextos informais de diálogo, desde que estruturados, combinados com ferramentas adequadas de “escuta” e de envolvimento efetivo, asseguram uma prestação de contas participada. Ferramentas – como as avaliações – podem ser articuladas com processos de participação, como abordagem para reunir *feedback* e influenciar tomadas de decisão, recorrendo a modalidades em que também a ação dos financiadores e das OES sejam analisadas pelas comunidades.



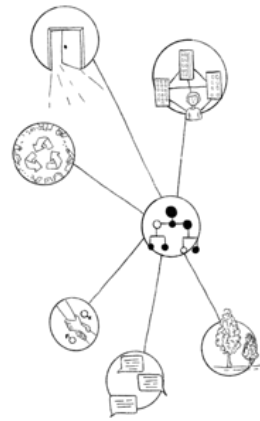
[Processo]

Autorregulação

Tal como o anterior, a autorregulação é um «processo» que privilegia a prestação de contas horizontal. Parte da iniciativa voluntária do setor ou subsectores das OES em que organizações ou grupos de organizações aderem a processos participativos exaustivos para articular os padrões de comportamento que se esperam que as mesmas cumpram, relacionadas com estruturas de governação transparentes, práticas de contratação ou políticas de comunicação, e que se materializa muitas vezes na forma de códigos de ética ou conduta.

O processo de desenvolvimento destes mecanismos promove a possibilidade das OES dialogarem entre si, conhecerem-se melhor e construir uma identidade comum. A ideia subjacente aos mecanismos de autorregulação é que o próprio setor da Economia Social deve estar ativamente empenhado na promoção de um conjunto de valores e normas como parte da manutenção de uma credibilidade pública de bom desempenho e elevados comportamentos éticos. A partilha de práticas, a cooperação e a aprendizagem mútua visam o reforço do setor e, simultaneamente, procuram demonstrar que este compreende e cumpre com as suas responsabilidades.

Uma das principais críticas formuladas às abordagens de autorregulação é a dificuldade destes mecanismos exercerem ação coerciva e aplicarem sanções, por isso, certos modelos envolvem um processo de certificação através do qual avaliadores de conformidade estão habilitados a conceder ou revogar a certificação às organizações. No global, a autorregulação proporciona condições e oportunidades relevantes através das quais as OES podem melhorar a sua prestação de contas transparente no sentido ascendente, descendente e lateral em função da sua missão (Jordan, 2005; Ebrahim, 2003a; Cruz & Pousadela, 2008).



[Ferramenta e Processo]

Auditoria Social

A auditoria social é simultaneamente um «processo» e uma «ferramenta» que pretende diagnosticar, analisar, reforçar o desempenho e o comportamento ético das organizações e reportar resultados, particularmente, através do diálogo com as diferentes partes interessadas. Uma das suas maiores virtudes é o envolvimento das pessoas, das comunidades destinatárias e dos financiadores no desenvolvimento dos objetivos e valores organizacionais, mas também na construção de indicadores de desempenho ajustados à complexidade do contexto onde operam as OES, sejam estes indicadores relativos a resultados de curto prazo ou de longo prazo. Pode, ainda, servir como oportunidade para o planeamento estratégico e para a aprendizagem organizacional.

Uma vez que as auditorias sociais mobilizam vários dos mecanismos referidos anteriormente, alcançam uma profundidade de análise e contêm um potencial de mudança não menosprezíveis e, ao serem realizadas por uma entidade externa, promovem a credibilidade das organizações ao comunicarem informações isentas e fundamentadas. A auditoria social pode equilibrar e melhorar a prestação de contas ascendente e descendente, contudo, as partes interessadas têm de ser sistematicamente incluídas no diálogo, no desenvolvimento de indicadores e na avaliação de desempenho.

Não obstante estas virtudes, não é um mecanismo sobejamente conhecido e utilizado no contexto português, sobretudo, por exigir um investimento financeiro considerável.



DIALOGANDO

entre obstáculos e potencialidades de uma Prestação de Contas transparente

A visão atual sobre a prestação de contas pretende potenciar uma reflexão construtiva e a promoção de práticas mais inclusivas e transformadoras, alinhadas com as aspirações e objetivos das OES. Os argumentos procuram distanciar-se de perspetivas burocráticas e sancionatórias, mas as prioridades e os mecanismos ainda não estão suficientemente incorporados. É preciso percorrer algum caminho para que a prestação de contas ultrapasse algumas barreiras e condicionalismos vigentes. Assim, introduzimos, ainda neste capítulo, alguns obstáculos que gravitam no campo das OES.



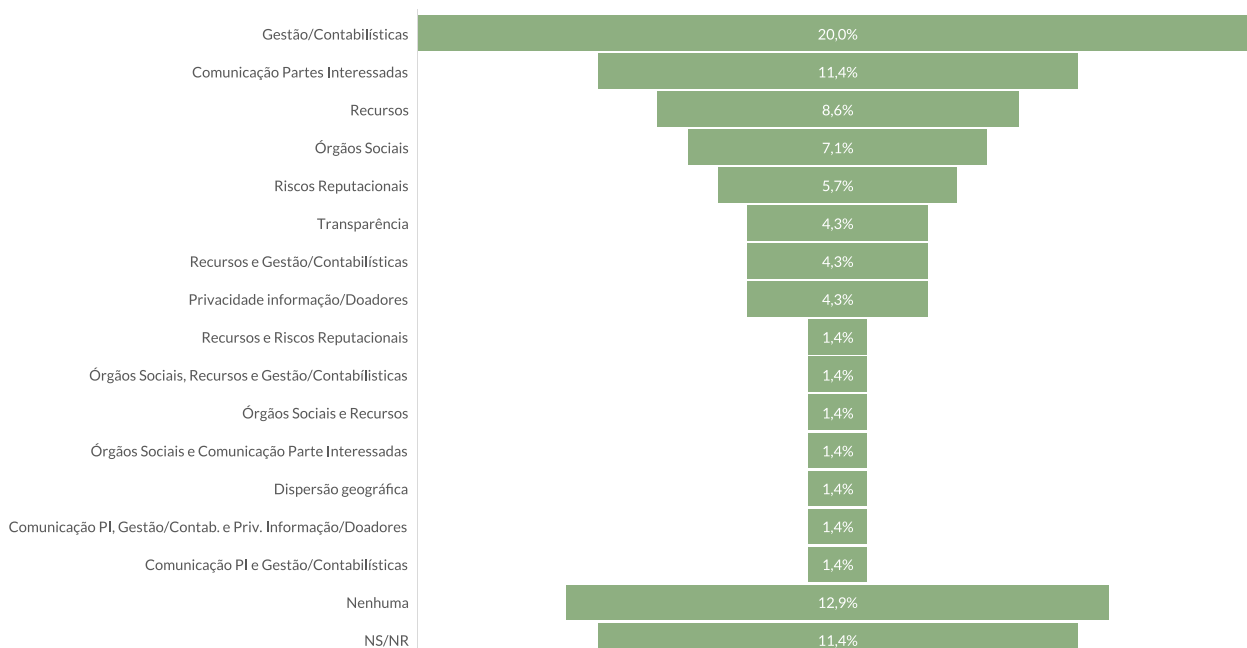
Limitações a uma Prestação de Contas Transparente


Representações das OES inquiridas sobre o que significa uma prestação de contas transparente

No inquérito por questionário aplicado, apuramos uma distribuição diversa, com algumas combinatórias de limitações que, na perspetiva e na prática das OES portuguesas respondentes, se colocam a uma prestação de contas transparente:

- 20,0% (14) das 70 OES inquiridas mencionaram exclusivamente questões relacionadas com a gestão ou contabilidade, em concreto a normalização contabilística, ajustada às OES, as exigências burocráticas, os custos com serviços contabilísticos, as ferramentas e os mecanismos de recolha, monitorização e verificação da informação;
- 11,4% (8) das entidades respondentes referiu, exclusivamente, a comunicação com as Partes Interessadas (linguagem contabilística pouco explícita, apresentação excessivamente técnica de certas matérias e sem transposição para modelos de compreensão facilitada e ausência de divulgação, em tempo oportuno, de informação diversa);
- 8,6% (6) indicou a falta de recursos (humanos, formação e ferramentas);
- 7,1% (5) mencionou os Órgãos Sociais (falta de interesse e fraca participação dos associados na vida da organização, incipiente formação sobre as estruturas e compreensão de normas contabilísticas);
- 5,7% (4) apontou a exposição a riscos reputacionais;
- 4,3% (3) salientou a privacidade da informação, nomeadamente relacionada com os doadores;

Acresce que 12,9% (9) das OES responderam não haver nenhuma limitação a uma prestação de contas transparente.



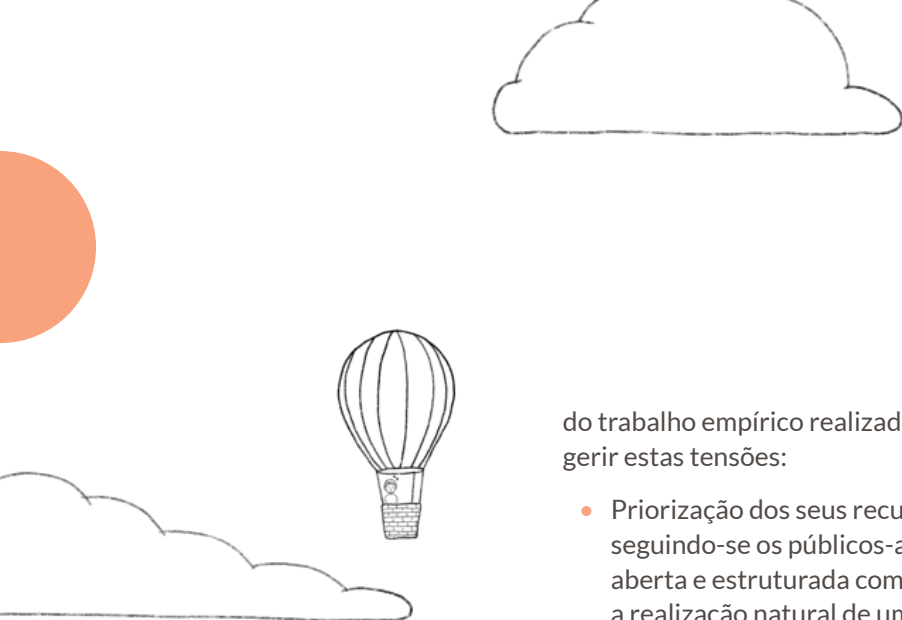


Desde logo, a informação relativa à intervenção das OES é parcamente regulada em termos de conteúdo ou forma e são escassas as regras específicas sobre transparência e prestação de contas no seu universo, o que pode levar a que as OES possam ter dúvidas quanto à pertinência da divulgação de informação relativa, por exemplo, aos seus processos gestionários ou à avaliação dos seus projetos (Gandía, 2011; Gálvez, Caba & Godoy, 2012, in Cabedo et al., 2018). Em relação aos doadores e aos financiadores, há um temor generalizado de que possam retirar fundos às organizações se os resultados obtidos não forem ao encontro dos resultados esperados. De igual modo, informação respeitante ao funcionamento interno das organizações não é tão divulgada, constatando-se que algumas organizações evitam a comunicação de questões potencialmente geradoras de tensão ou a assunção de erros perante outros atores que lhes possam tirar vantagem competitiva (Watts & Zimmerman, 1978; Dye, 1986; Wagenhofer, 1990, in Freire da Silva et al., 2015). Assim, o reconhecimento que a prestação de contas exige o reforço de novas aprendizagens e que é necessário investimento no desenvolvimento de competências específicas dos dirigentes, gestores e técnicos em matéria de *accountability* é, mais do que uma percepção, uma necessidade urgente (Carman, 2010). Acresce que os custos associados à prestação de contas, materiais e imateriais, são também uma ameaça à sua concretização, sobretudo, num setor em que a maioria das organizações lida diariamente com recursos insuficientes. Não obstante, reconhecem-se múltiplos ganhos na operacionalização de mecanismos de prestação de contas transparentes, quer através do aumento da sua legitimidade e apoio, quer pelo reforço da capacidade operacional e criação de maior valor social (Brown, Moore & Honan, 2004).

Percorrido este caminho, procuramos promover diálogos entre tensões e desafios e possibilidades para a concretização efetiva de uma prestação de contas transparente. **As relações associadas à prestação de contas não são simples pelo facto de se esperar que as OES dialoguem com vários atores: ascendente relativamente às autoridades reguladoras e financiadores, descendente face às pessoas com quem se trabalha, lateralmente perante si próprias e para com a sua missão (Edwards & Hulme, 1996; Kearns, 1996; Lindenberg & Bryant, 2001; Najam, 1996, in Ebrahim 2010) e horizontalmente entre os seus pares e o setor a que pertencem.**

Um dos grandes desafios que se coloca às OES implica deslocar as práticas de uma prestação de contas ascendente para uma prestação de contas assente em mecanismos que permitam às organizações manterem-se coerentes com os valores que adotam e assegurarem que os seus públicos-alvo ou destinatários participam de forma efetiva nos processos de desenvolvimento e autonomização que os implicam (Najam, 1996; Kilby, 2006). Neste contexto, importa, simultaneamente, descortinar soluções em torno do equilíbrio entre mecanismos de prestação de contas orientados por regras e focados em resultados de curto-prazo (tendencialmente dirigidos a financiadores) e abordagens de longo-termo que permitam gerar uma aprendizagem organizacional e contribuir para uma transformação social.

Sendo assim, como é que uma organização pode garantir uma prestação de contas lateral ou descendente? Christensen e Ebrahim (2006) sugerem, a partir



do trabalho empírico realizado com uma OES internacional, três fatores para gerir estas tensões:

- Priorização dos seus recursos humanos e da missão organizacional, seguindo-se os públicos-alvo ou destinatários, através de uma comunicação aberta e estruturada com recurso a múltiplos mecanismos, o que promoverá a realização natural de uma prestação de contas lateral e descendente.
- Autonomização dos recursos humanos, remunerados ou não, através de uma abordagem organizacional que promova a confiança e permita a flexibilidade e a inovação. Pese embora o compromisso com o cumprimento de uma prestação de contas ascendente, valoriza-se o desenvolvimento de atividades que não estejam planeadas, em estreita articulação com os públicos-alvo e outras partes interessadas, permitindo, assim, que os processos de tomada de decisão conciliem múltiplas exigências de prestação de contas, numa lógica de coerência e de responsabilidade.
- Estreita ligação entre a prestação de contas lateral e descendente, assumidas como fundamentais para o cumprimento da missão organizacional e para o trabalho desenvolvido pela organização. Para o efeito, os saberes, as opiniões e as experiências dos públicos-alvo ou destinatários são atendidos na tomada de decisões sobre as prioridades e ações da organização, através do mapeamento de problemáticas e da avaliação de iniciativas em curso. De igual modo, pressupõe o envolvimento de voluntários e parceiros, de forma a que as suas necessidades e competências sejam consideradas no planeamento das ações.

Em suma, um ambiente organizacional que cria condições de segurança para a criatividade no desempenho das suas atividades e apoia os recursos humanos com orientações claras sobre as estratégias de longo-prazo, pode levar a uma melhoria na prestação de contas de todos os tipos e, ao mesmo tempo, facilitar o cumprimento da sua missão. A melhoria dos processos internos de tomada de decisão pode otimizar a prestação de contas perante todas as partes interessadas, sendo a prestação de contas ascendente e descendente alcançadas com maior nível de eficiência na presença de fortes mecanismos de prestação de contas lateral.

Carman (2010) alerta que é necessário **apostar na capacitação dos recursos humanos, remunerados e voluntários**, das OES, mas que também é imperativo despertar o interesse entre dirigentes executivos e estatutários das organizações. Os dirigentes das OES devem estar conscientes do tipo de prestação de contas que priorizam, não se focando apenas nas exigências dos atores com maior capacidade coerciva. Acresce que se as expectativas residem numa prática de prestação de contas, pelas OES, em torno de vários assuntos, é então importante um alinhamento longitudinal destes mesmos assuntos, por parte de toda a organização. Além disso, as OES dispõem de muitos mecanismos de prestação de contas, sendo necessário que os dirigentes adaptem esses mecanismos de forma a melhor servir as suas organizações (Ebrahim, 2010).



Espera-se que as OES prestem contas, cada vez mais, por propósitos mais amplos: pelo desempenho da organização para atingir os resultados, pela identificação de uma estratégia eficaz e por um enfoque na finalidade criadora de maior valor social desejável. Estes propósitos exigem mais do que uma supervisão fiduciária, forçando os dirigentes a que desempenhem um papel mais “generativo” (Chail et al., 2005, in Ebrahim, 2010) e, acima de tudo, que se centrem no desenvolvimento e na manutenção da missão da organização (McFarlan & Epstein, 2009, in Ebrahim, 2010).

Mas, os desafios não se colocam apenas às OES. **Para que se possa criar uma cultura de prestação de contas construída a partir do propósito e valores da organização, e não do escrutínio externo, órgãos de regulação e financiadores têm de ser necessariamente parte ativa da mudança.** Terá de se construir uma perspectiva mais integrada para que se ultrapassem as relações tradicionais ancoradas na autoridade e no controlo e para que seja possível edificar uma visão partilhada entre as partes interessadas. A visão pressupõe que todas as partes tenham possibilidade de argumentar no desenvolvimento dos objetivos esperados, padrões de medida e regimes de monitorização e avaliação e que a negociação possa minimizar os conflitos de interesses. Alicerça-se na criação de **uma prestação de contas transparente, que vincula as partes interessadas através de valores e aspirações partilhados, em que as relações associadas à responsabilidade e responsabilização requerem que se desenvolva uma compreensão efetiva, respeito, confiança e algum grau de reciprocidade** (Ebrahim, 2003). Pressupõe uma mudança na conceitualização da prestação de contas, que transite de um recurso a mecanismos maioritariamente formais para uma relação de interação e diálogo contínuos entre financiadores e OES (Tweedie, 2016). Convocar este encontro, debater e estabelecer compromissos, parece ser a via para lidar com as diferenças de perspectivas, possibilitando o reequilíbrio das relações e conferindo relevância à prestação de contas lateral e descendente. Aliás, aumentar o peso desta última é essencial. **Pessoas e comunidades são determinantes para uma nova etapa da prestação de contas, o que pressupõe que as OES tenham capacidade criativa na mobilização, envolvimento e mais engenho na recolha de *feedback* de qualidade. O paradigma já está em mudança.**

Uma última nota relativa à prestação de contas horizontal, onde o mecanismo de autorregulação proposto neste manual se encerra. A prestação de contas entre pares não é isenta de desafios, sobretudo num setor onde a diversidade – forma jurídica, idade, dimensão, etc. – é vasta. É, contudo, uma oportunidade para o reforço das capacidades endógenas de cada organização, em que se identificam forças e debilidades e se podem estabelecer medidas de melhoria. A transparência e a prestação de contas contêm em si o potencial de serem um meio efetivo das OES “fortalecerem a sua imagem pública enquanto agentes que servem a sociedade” (Christensen & Mohr, 2003; Taylor & Warburton, 2003, in Cabedo et al., 2018, p.331) e, desse modo, aumentarem a confiança das partes interessadas e conferirem ao setor uma “voz” mais límpida e articulada entre outros atores com elevado poder de influência na ação organizacional.

Neste sentido, as OES podem monitorizar e avaliar a sua governação, estratégia, eficiência e desempenho, em função da sua missão e numa lógica de aprendizagem organizacional. A adesão e o compromisso com mecanismos de prestação de contas horizontal partilhados pelo setor ou subsectores, temáticos ou territoriais, contêm em si a virtuosidade de responder voluntariamente às partes interessadas, internas e externas, o que são e o que alcançam, aumentando assim a sua legitimidade e tornando-se *accountables*, ou responsabilizáveis (Cabedo et al., 2018), em prol de uma transformação social. **Abraçamos o desafio?**



REFERÊNCIAS

Bibliográficas



Appel, S. & Barragán, D. (2013). Strategies Outside the Formal Classroom: Nonprofit Management Education in Transparency and Accountability. *Journal of Public Affairs Education*, 19, 591-614. doi: 10.1080/15236803.2013.12001755.

Auger, G. A. (2014). Trust Me, Trust Me Not: An Experimental Analysis of the Effect of Transparency on Organizations. *Journal of Public Relations Research*, 26(4), 325-343. doi: 10.1080/1062726X.2014.908722.

Benjamin, L. M. (2008). Account Space: How Accountability Requirements Shape Nonprofit Practice. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 37(2), 201-223. <https://doi.org/10.1177/0899764007301288>.

Brown, D., Moore, M. & Honan, J. (2004). Building Strategic Accountability Systems for International NGOs. *Accountability Forum*, 2, 31-43.

Cabedo, J. D.; Fuertes-Fuertes, I.; Maset-LLaudes, A. & Tirado-Beltrán, J. M. (2018). Improving and measuring transparency in NGOs: A disclosure index for activities and projects. *Nonprofit Management and Leadership*, 28(3), 329-348. <https://doi.org/10.1002/nml.21298>.

Carman, J. G. (2010). The Accountability Movement: What's Wrong With This Theory of Change? *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39(2), 256-274. <https://doi.org/10.1177/0899764008330622>.

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. <https://doi.org/10.1002/nml.143>.

Cruz, A. & Pousadela, I. (2008). *Ver a través. Poder, rendición de cuentas y sociedad civil*. Instituto de Comunicaciones y Desarrollo (ICD). Montevideo. Disponível em: http://www.lasociedadcivil.org/wp-content/uploads/2014/11/ver_a_traves_copy.pdf

Ebrahim, A. (2010). *The many faces of nonprofit accountability*. Rascunho de pré-impressão para publicação em *The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management* (Third Edition), 1-32.

Ebrahim, A. (2005). Accountability Myopia: Losing Sight of Organizational Learning. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 34(1), 56-87. doi: 10.1177/0899764004269430.

Ebrahim, A. (2003a). Accountability in Practice: Mechanisms for NGOs. *World Development*, 31(5), 813-829. doi:10.1016/S0305-750X(03)00014-7.

Ebrahim, A. (2003b). Making sense of accountability: Conceptual perspectives for northern and southern nonprofits. *Nonprofit Management and Leadership*, 14(2), 191-212. doi:10.1002/nml.29.



Edwards, M. & Fowler, A. (Eds.) (2002). Introduction: Changing Challenges for NGDO Management. In M. Edwards & A. Fowler (Eds.). *The Earthscan Reader on NGO Management* (pp. 1-10). London: Earthscan Publications Ltd.

Edwards, M. & Hulme, D. (2002). NGO Performance and Accountability: Introduction and Overview. In M. Edwards & A. Fowler (Eds.). *The Earthscan Reader on NGO Management* (pp. 187-203). London: Earthscan Publications Ltd.

Edwards, M. & Hulme, D. (1996). Too close for comfort? The impact of official aid on nongovernmental organizations. *World Development*, 24(6), 961-973.

Edwards, M. & Hulme, D. (1995). *Non-Governmental Organisations – Performance and Accountability: Beyond the Magic Bullet*. London: Earthscan Publications Ltd.

Fox, J. (2007). The uncertain relationship between transparency and accountability. *Development in Practice*, 17(4-5), 663-671. doi: 10.1080/09614520701469955.

Freire da Silva, R.; Seibert, R.; Wbatuba, B. & Macagnan, C. (2015). As Boas Práticas de Governança: um Estudo sobre a Transparência e Prestação de Contas nas OSCIP's do RS. *RGSA - Revista de Gestão Social e Ambiental*, 9(3), 24-44.

Hou, J.; Zhang, C. & Guo, H. (2020). How Nonprofits Can Recover from Crisis Events? The Trust Recovery from the Perspective of Causal Attributions. *Voluntas* 31, 71-93. <https://doi.org/10.1007/s11266-019-00176-7>.

Jordan, L. & Van Tujil, P. (2006). *NGO Accountability: Politics, Principles and Innovations*. Earthscan.

Jordan, L. (2005). Mechanisms for NGO Accountability. *Global Public Policy Institute, Research Paper Series No. 3*, 1-20.

Kilby, P. (2006). Accountability for empowerment: dilemmas facing Non-Governmental Organizations. *World Development*, 34(6), 951-963. doi:10.1016/j.worlddev.2005.11.009.

Lewis, D. (2007). *The Management of Non-Governmental Development Organizations*. London: Routledge.

Marcos, V. (2015). *Entre a Profissionalização e o Empreendedorismo Social: Uma abordagem sobre ONGD portuguesas* [Tese de Doutoramento em Sociologia]. Porto, Faculdade de Letras da Universidade do Porto.

Marcuello, C.; Bellostas A.; Marcuello, Ch. & Moneva, J.M. (2007). Transparencia y rendición de cuentas en las empresas de inserción. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 59, 91-122.

Najam, A. (1996). NGO Accountability: A conceptual framework. *Development Policy Review*, 14, 339-353.

Pinto, F. (2012). Accountability nas ONGD – Conceito e perspectivas, tipologias e prioridades. *Africana Studia*, 41-59.

Shava, E. & Thakhathi, D. R. (2016). Non-governmental Organizations and the Implementation of Good Governance Principles. *Journal of Social Sciences*, 47(3), 218-228. doi: 10.1080/09718923.2016.11893562.

van Doeveren, V. (2011). Rethinking Good Governance. *Public Integrity*, 13(4), 301-318. doi:10.2753/PIN1099-9922130401.

03

**DA UTOPIA
IMAGINADA
À HORTA**

PLANTADA: Um
Mecanismo de Prestação de
Contas transparente construído
em comunidade



“ Ventana sobre la utopía

Ella está en el horizonte — dice Fernando Birri —. Me acerco dos pasos, ella se aleja dos pasos. Camino diez pasos y el horizonte se corre diez pasos más allá. Por mucho que yo camine, nunca la alcanzaré. ¿Para qué sirve la utopía? Para eso sirve: para caminar.”

(Eduardo Galeano, 1994)

Ao prepararmos a **viagem pelo mundo da Accountability/Prestação de Contas e da Transparência** no setor da Economia Social em Portugal, procuramos construir **lugares de encontros, de partilhas, de problematização de conceitos, de diálogos críticos e com tempos para imaginar utopias**, tendo bastante presente o que disse Fernando Birri. Assim, interessava-nos um roteiro alimentado a vários ritmos e acolhedor de diversos saberes, perspetivas, vivências e inquietações organizacionais quotidianas em torno das temáticas referidas, instigadores de um lugar de (re)definição de utopias para a construção crítica e conjunta de um Mecanismo de Prestação de Contas transparente dirigido às Organizações de Economia Social (OES) portuguesas.

Na organicidade do nosso caminho pela Utopia, enquanto processo de interpelação e de aprendizagem contínuo e conjunto, definimos motes orientadores e geradores de reflexão, debate e cocriação, que plasmamos na estrutura do presente capítulo:



1 [Fase 1]
Preparação da Terra – Entre a contextualização, as motivações e os objetivos



2 [Fase 2]
É tempo de semear! A escolha das Sementes e os desafios da Germinação



3 [Fase 3]
A Colheita e a Celebração



4 [Fase 4]
Caracóis e Lesmas – Desafios à manutenção de uma Horta Saudável

1 [FASE 1] Preparação da Terra – Entre a contextualização, as motivações e os objetivos



Com o crescimento em número e a gradual visibilidade das OES em Portugal, emergiu também um olhar mais atento e crítico sobre as práticas gestionárias e os moldes de intervenção das mesmas, tornando insuficiente que a sua legitimação decorra simplesmente de uma missão que intitulam de 'social'. A premissa é agora outra: salvaguardar a coerência da missão que advogam, a eficiência da sua gestão, bem como a pertinência e a eficácia da sua ação, encaradas como elementos fundamentais para gerar confiança, credibilidade e legitimidade, e que, a montante, exigem que as OES demonstrem o que fazem, para que o fazem e como o fazem, sob uma lógica de responsabilidade e de transparência organizacional.

Mas o que significa ser transparente no campo da Economia Social em Portugal? A literatura e os diálogos promovidos no âmbito do Projeto revelaram diversas perspetivas que se espelham em práticas de caráter mais ou menos burocrático, por um lado, e mais ou menos estratégico, por outro. Assim, algumas vozes definem Transparência como um conjunto de instrumentos de transmissão de informação, outras enfatizam que é um ingrediente necessário para uma relação aberta entre as OES e as suas diferentes partes interessadas. Acrescem as vozes que afirmam que o conceito em questão diz apenas respeito à obrigatoriedade de reporte de questões económico-financeiras, divergindo daquelas que o englobam na partilha não só das contas da organização, mas também da sua identidade, missão, visão, atividades, resultados e impactos. E se algumas (outras) vozes encaram a Transparência como um vasto universo composto por boas intenções organizacionais, importa também referir aquelas que consideram que é parte integrante da cultura e das práticas diárias de uma organização.

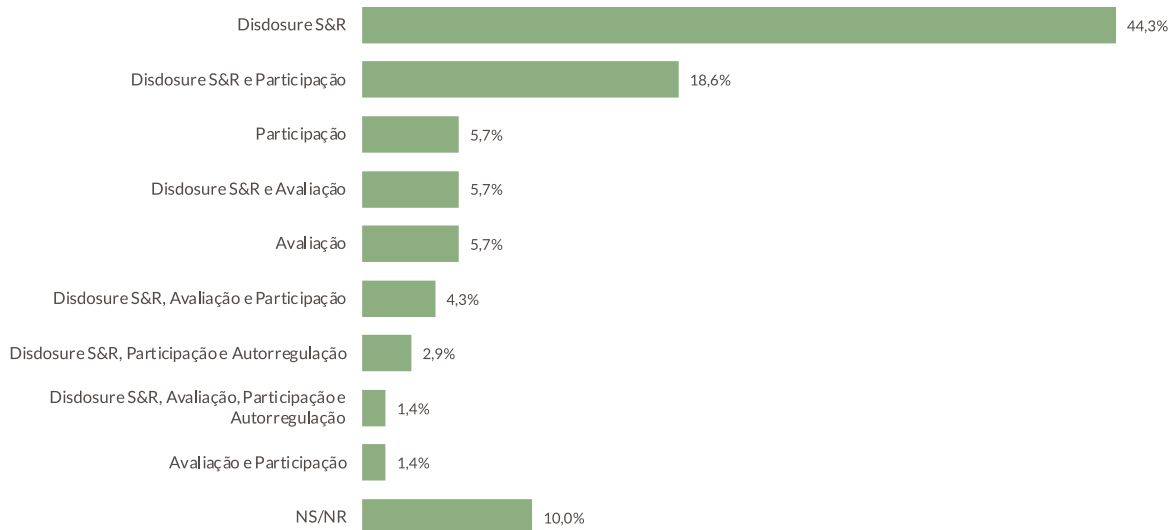
Para este debate, partimos, conforme explanado no [capítulo 2](#), do reconhecimento da diversidade concetual existente que, muitas vezes, se traduz numa ambiguidade operacional, constituindo desafios e, por vezes, limitações a uma prestação de contas transparente. Inspirando-nos na [metáfora das Janelas apresentada no capítulo 1](#), que representam os vários olhares, perceções, perspetivas e posicionamentos sobre os conceitos de Prestação de Contas e de Transparência e respetivos significados, procuramos também acolher questões e inquietações de um setor marcado pela complexidade e volatilidade conjuntural em que, não raras vezes, as exigências da ação se sobrepõem à aprendizagem organizacional, tornando-se necessário perguntar:

Em Portugal, quantas organizações alocam recursos para uma compreensão mais aprofundada das temáticas da Prestação de Contas e da Transparência e da respetiva (des)articulação? Como prestam contas as OES portuguesas?

Ferramentas e/ou processos promotores de uma prática de Prestação de Contas Transparente e/ou Boa Governação



44,3% (31) das 70 OES analisadas referiu usar exclusivamente ferramentas, em concreto *Disclosure Statements* e Relatórios, que na sua opinião promovem uma prática transparente de prestação de contas e/ou de boa governação. 18,6% (13) das organizações indicou combinar ferramentas e processos (neste último caso, concretiza-se na participação em reuniões e em Assembleias Gerais).



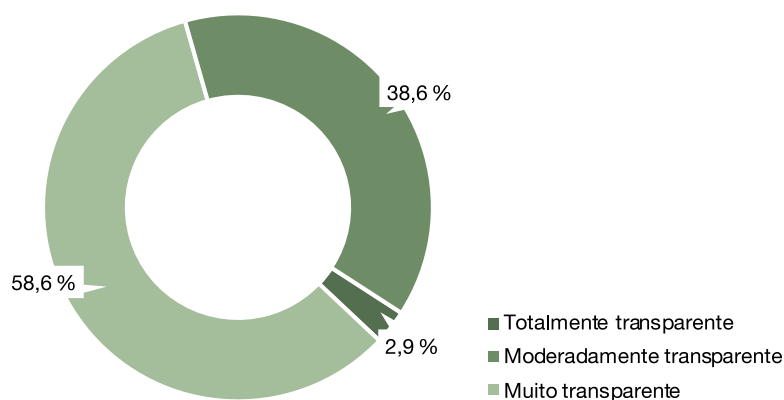
Em que medida estas organizações operacionalizam, no seu quotidiano, uma prestação de contas assumida enquanto prática de aprendizagem organizacional?



Avaliação Organizacional da sua Prestação de Contas



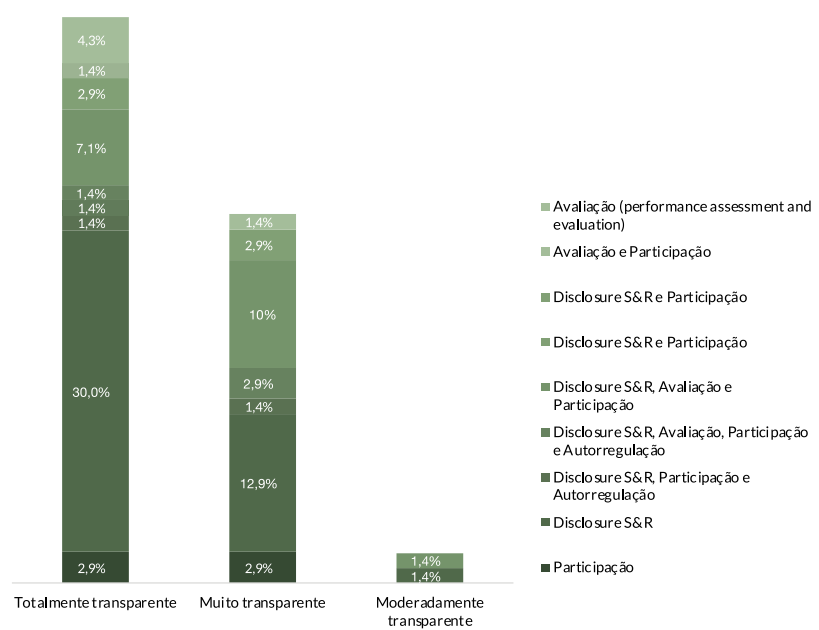
A totalidade das 70 OES inquiridas respondeu que a sua organização é «Transparente», sendo que 97,1% (68) classificou-a como «Totalmente» e «Muito transparente», com destaque para o escalão máximo da escala definida (58,6% - 41).



Não obstante a classificação apurada acima relativamente a um número significativo das OES analisadas, importa também referir que 30,0% (21 do total de 70) das OES que classificou a sua prática de prestação de contas como «Totalmente transparente» aplica exclusivamente *Disclosure Statements* e Relatórios.

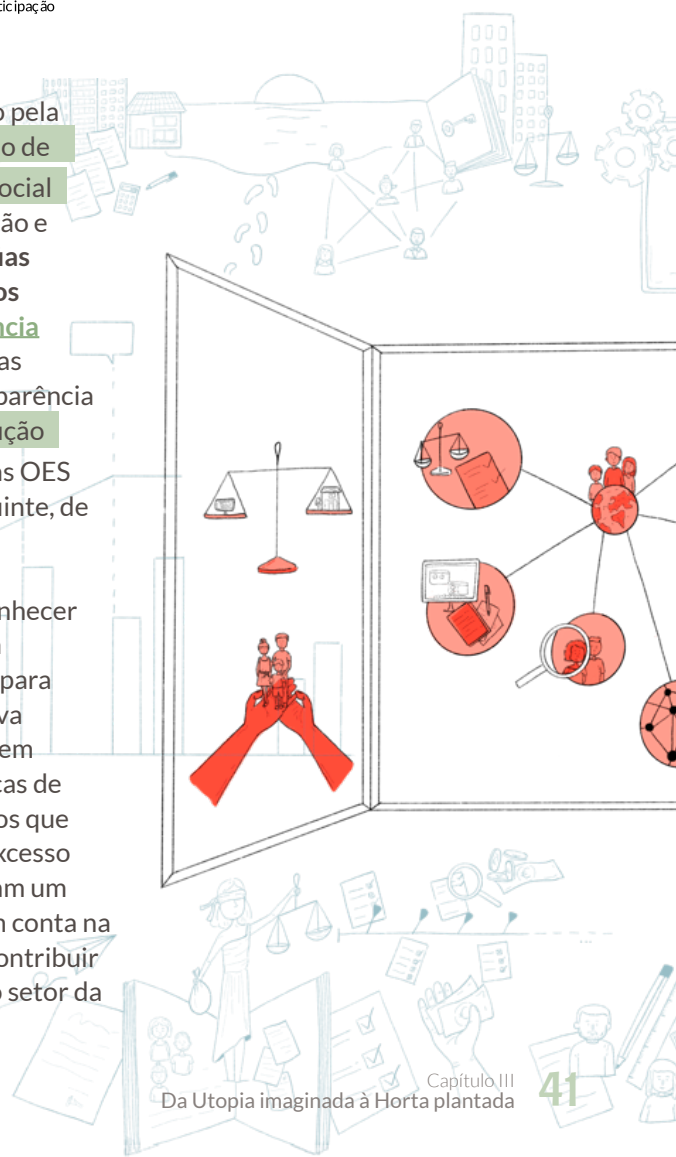


Cruzamento entre avaliação da prática de prestação de contas organizacional e ferramentas e/ou processos promotores de uma prática de prestação de contas transparente e/ou boa governação



Com estas inquietações presentes, iniciamos, assim, um Projeto-roteiro pela revisão de literatura em torno das temáticas da *Accountability*/Prestação de Contas, da Transparência e da Boa Governação no setor da Economia Social que possibilitou a problematização de conceitos, bem como a mobilização e o *benchmark de ferramentas* e modelos de análise de diversas geografias territoriais e de conhecimentos. De igual modo, promovemos encontros de diálogo, cocriação e retroalimentação com o *Comité de Transparência* e aplicamos um *inquérito por questionário* que nos permitiu conhecer as representações e mapear as práticas de prestação de contas e de transparência de 70 OES portuguesas. Partindo destas etapas, rumamos até à *construção conjunta de um Mecanismo de Prestação de Contas transparente*, útil às OES em Portugal e capaz de horizontalizar responsabilidades e, por conseguinte, de preenchimento simples, online e, preferencialmente, coletivo.

Assim, arregaçamos as mangas e começamos a ‘preparar a terra’ — a conhecer o contexto e a interagir com os seus diversos atores —, imaginando uma utopia coletiva, revestindo-nos de vontade, interesse e disponibilidade para promover e participar em lugares partilhados de reflexão, de escuta ativa e de diálogo crítico, que nos interpelassem a desaprender e a aprender em conjunto. Compreendendo com maior profundidade algumas das práticas de prestação de contas mais utilizadas pelas OES portuguesas, constatamos que existem *limitações* reais, tais como a sua fragilidade financeira e/ou o excesso de exigências burocráticas solicitadas pelos financiadores, que acarretam um esforço acrescido sobre equipas já reduzidas que teriam de ser tidas em conta na coconstrução de um potencial Mecanismo, que se pretende capaz de contribuir para a legitimação da ação das diferentes organizações que compõem o setor da Economia Social em Portugal.



O envolvimento e a colaboração fervorosa de pessoas com saberes e vivências organizacionais diversos — que integraram o Comité de Transparência ou que participaram nos *workshops* — tornaram palpável a perspetiva relacional e operacional dos conceitos, proporcionando-nos o contexto para **imaginar e desenhar, a diferentes ritmos e numa lógica de retroalimentação constante, um Mecanismo de Prestação de Contas transparente.**

Neste sentido, o Mecanismo coconstruído resulta da **combinatória de lentes, perceções, contextos e conhecimentos plurais, da partilha de aprendizagens, do estabelecimento de compromissos**, bem como do **acolhimento de perspetivas comuns, de dissensos e de inquietações** (e.g. dificuldade de abranger as particularidades de cada família jurídica do setor em Portugal), pelo que reveste, desde logo, um **caráter exploratório**, que reflete uma profunda consciência de que este caminho — de problematização e de construção — não se esgota no horizonte temporal do Projeto. De resto, o Mecanismo procura romper com a abordagem de natureza punitiva que, genericamente, envolve e se associa à Prestação de Contas, assumindo, por isso, a inexistência de determinada ferramenta, processo ou procedimento de prestação de contas como uma **oportunidade de aprendizagem organizacional**, instigadora de práticas organizacionais e gestionárias melhoradas.

Neste sentido, o Mecanismo visa:

- 1** Contribuir para uma prática de prestação de contas mais transparente das OES portuguesas, legitimadora da sua ação;
- 2** Possibilitar um autodiagnóstico organizacional sobre transparência na prestação de contas, a partir de seis dimensões de análise;
- 3** Permitir a identificação de dimensões organizacionais e gestionárias que, à luz dos pressupostos deste Mecanismo, podem ser exploradas e melhoradas pelas OES, numa lógica de aprendizagem organizacional, através de um relatório de recomendações.

No global e numa primeira fase, estivemos a ‘preparar a terra’, através do encontro, do confronto, da partilha, do diálogo, do cuidado e da criação de rel(ação), o que permitiu imaginar e plantar uma Horta em comunidade — um Mecanismo de Prestação de Contas transparente no âmbito da Economia Social em Portugal. É com esta contextualização, motivações e objetivos que vos convidamos, agora, a entrar na Fase 2 do caminho pela nossa Utopia.



2 [FASE 2]

É tempo de semear! A escolha das Sementes e os desafios da Germinação

A preparação da 'terra', numa lógica de coconstrução e no espectro da Utopia que nos permitiu esboçar as linhas mestras de um Mecanismo de Prestação de Contas transparente, envolveu a criação de um 'chão comum', enquanto lugar de encontro na diversidade, quer de perceções, de saberes e de vivências, quer de contextos e de posicionamentos, refletindo-se em duas vertentes: uma concetual, relativamente aos conceitos de *Accountability* e de Prestação de Contas, que tivemos oportunidade de explorar no capítulo anterior, e uma operacional em que procuramos:

- 1 Aflorar as características fundamentais de um Mecanismo de Prestação de Contas que pudesse ser utilizado de forma transversal no setor da Economia Social em Portugal.



- 2 Desenhar passos para um possível caminho na coconstrução de um Mecanismo que permitisse aliar linguagens (de natureza qualitativa e quantitativa), tornando palpável o valor social gerado pelas OES.



1. Envolver todos os *stakeholders*
2. Apostar na avaliação de impacto
3. Promover trabalho em rede e a partilha de práticas e experiências
4. Considerar o contributo dos voluntários
5. Fomentar a sustentabilidade da ação organizacional
6. Uniformizar indicadores de prestação de contas

- 3 Selecionar as dimensões que sustentam o Mecanismo, de forma a alimentar as práticas e os processos de aprendizagem das OES em torno de uma prestação de contas transparente.

Partindo do *benchmark* das ferramentas de Transparência e *Accountability*/Prestação de Contas mobilizadas no âmbito do Projeto, reagrupamos e renomeamos um conjunto de **dimensões de análise** — que designamos de sementes, à luz da metáfora da Horta — enformadoras do Mecanismo em construção. Assim, num exercício preliminar, identificamos seis dimensões-sementes: **(1) Questões Identitárias, (2) Governança, (3) Planeamento Estratégico e Resultados, (4) Gestão Financeira, (5) Gestão de Pessoas e (6) Aprendizagem Organizacional**. Como princípios transversais, isto é, princípios que funcionam como eixos unificadores e transversais às várias dimensões de análise, propusemos: a Transparência, a Boa Governança, a Igualdade de Género e a Sustentabilidade (Social, Ambiental e Financeira).

Nos tempos e lugares de encontro com o Comité de Transparência, refletimos e debatemos criticamente as dimensões e os princípios propostos, a sua pertinência e o seu alcance, e consideramos que:

- A semente «Questões Identitárias (1)», em que se aninha a questão ‘Quem somos?’, deveria focar-se nos valores que orientam as OES e em como estes se operacionalizam na ação organizacional. Por outras palavras, deveria poder refletir a conciliação entre os valores da organização e a resposta às necessidades das comunidades com quem trabalham. Neste sentido, embora a missão e o modo como a queremos servir seja uma questão identitária, o envolvimento e o reporte aos públicos-alvo ou destinatários não caberiam nesta dimensão.
- A «Governança (2)» é uma dimensão que, muitas vezes, reflete um dos maiores condicionalismos no setor da Economia Social, dada a frequente ausência de renovação de poder, suportada por um processo democrático que pode conduzir a um sentido de posse de uma OES por uma pessoa ou um conjunto de pessoas. Assim, percebemos ser fundamental ter em conta não só a forma como tomamos decisões, mas também como elegemos quem toma decisões.
- A autonomização do reporte financeiro — materializado na dimensão «Gestão Financeira (4)» — é muito pertinente, permitindo encapsular — e ressalvar — o reporte não financeiro das OES na dimensão «Planeamento Estratégico (3)», mediante alteração do título para Planeamento Estratégico e Resultados. Esta semente responderia, assim, à questão ‘O que obtemos?’, a curto-prazo (desempenho) e a médio-longo prazo (impacto).
- O desenvolvimento contínuo de competências dos recursos humanos (em regime assalariado e de voluntariado, quando aplicável) da organização é visto como elemento-chave para aferir o cuidado das OES perante as pessoas que a compõem, pelo que deveria constar na dimensão «Gestão de Pessoas (5)».
- A «Aprendizagem Organizacional (6)», enquanto dimensão, sugere um carácter orientador para a consecução de um maior equilíbrio entre uma prática de prestação de contas focada no reporte de resultados a curto-prazo e uma estratégia de avaliação crítica, periódica e abrangente, sob um racional de aprendizagem organizacional.
- Os princípios transversais poderiam ser mais abrangentes e, ainda, materializados em indicadores. O conceito de sustentabilidade, por exemplo, vai além da sustentabilidade ambiental pelo que deveria contemplar também a vertente social e financeira.

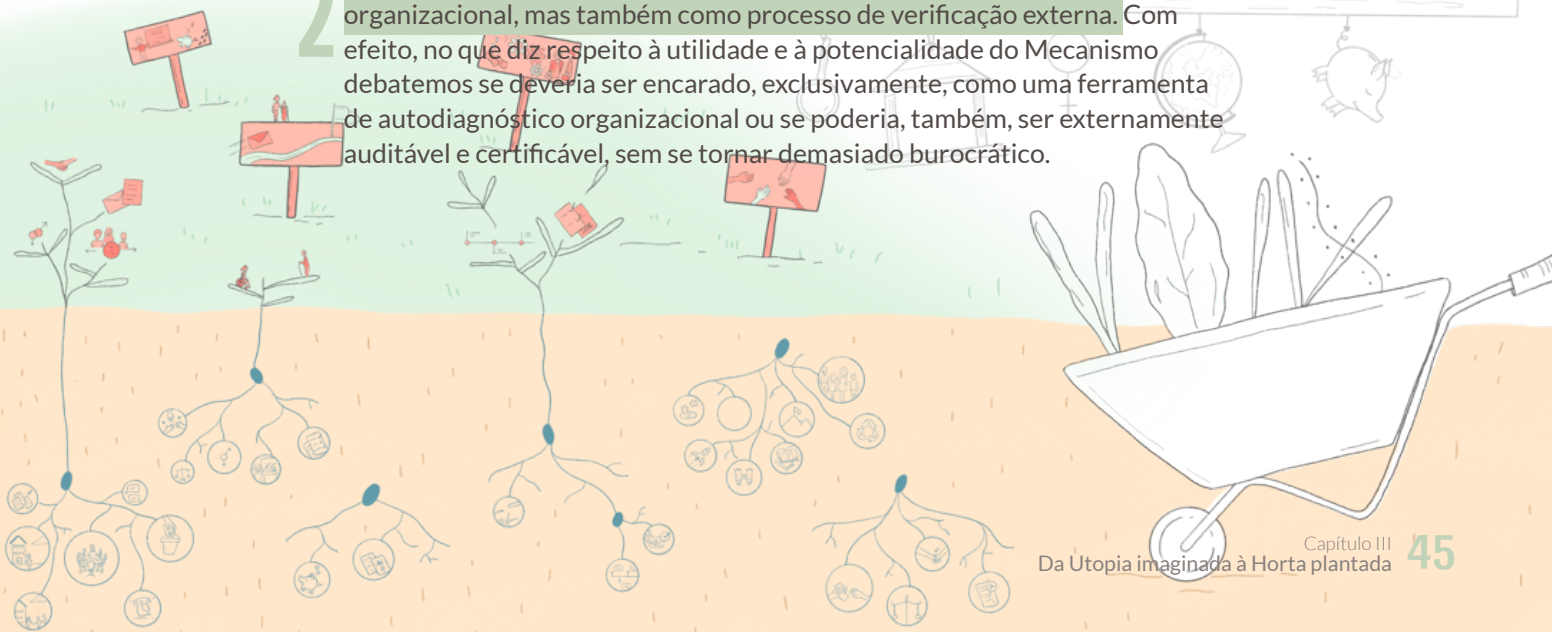
No global, conscientes do enorme desafio de criar um Mecanismo de Prestação de Contas transparente em dois anos, sustentado numa lógica de reflexão e diálogo críticos, bem como de construção e aprendizagem constantes e conjuntas, procuramos acolher as perspetivas, as sugestões e as inquietações dos membros do Comité de Transparência, explanando, de forma transparente, responsável, comprometida, orgânica e com particular fluidez, as escolhas, por vezes difíceis mas necessárias, efetuadas pela equipa técnica do Projeto. De igual modo, envolvemos as pessoas que participaram nos três *workshops* promovidos pelo Projeto, realizados em julho de 2021, no debate e na validação das dimensões de análise — as Sementes — enformadoras do Mecanismo.

Neste sentido, a cocriação da Horta englobou uma **preocupação contínua com a gestão de expectativas de todos os atores**, dada a imprevisibilidade do caminho e os seus desafios, tais como as dúvidas conceituais, as inquietações operacionais, os posicionamentos convergentes e divergentes sobre a utilidade e as potencialidades do Mecanismo no setor da Economia Social em Portugal e, ainda, os limites técnicos da própria ferramenta informática. E se foi possível acolher alguns destes desafios no Mecanismo-piloto construído, outros, de natureza mais complexa, assumiram-se como oportunidades de exploração futura, numa lógica de aprofundamento e/ou complementaridade, após um processo inicial de experimentação e correspondente aprendizagem.

Com base nas premissas de que este Manual convive com processos em aberto, que não se esgotam no horizonte temporal do Projeto, e que procura interpelar a uma ação consciente, coerente e conjunta das OES portuguesas em torno da temática da Prestação de Contas transparente, reforçamos **a importância de, num modelo futuro, (re)pensarmos:**

1 O desenvolvimento de um Mecanismo sensível às particularidades de cada forma jurídica do setor da Economia Social em Portugal. Reconhecendo as particularidades organizacionais das diversas famílias jurídicas do setor da Economia Social e os respetivos desafios gestionários quotidianos (e.g. a indisponibilidade de recursos) e se pretendemos assegurar a transversalidade do Mecanismo ao setor, um possível caminho consiste em diferenciar o grau de exigência do reporte de acordo com dois critérios: a dimensão da organização em termos do número de recursos humanos e do volume da sua atividade (quantidade de atividades desenvolvidas). Outra possibilidade seria, também, integrar indicadores específicos, tendo em conta os critérios acima definidos. Essa diferenciação implica, porém, um conhecimento mais profundo das características de cada tipo de organização, decorrente de um debate mais aprofundado e da promoção de processos de aproximação.

2 A aplicação de um Mecanismo não só enquanto ferramenta de aprendizagem organizacional, mas também como processo de verificação externa. Com efeito, no que diz respeito à utilidade e à potencialidade do Mecanismo debatemos se deveria ser encarado, exclusivamente, como uma ferramenta de autodiagnóstico organizacional ou se poderia, também, ser externamente auditável e certificável, sem se tornar demasiado burocrático.



Entre lugares e tempos de paragem para questionar, debater e desenhar caminhos, conscientes dos desafios encontrados e problematizados, esboçamos um **Mecanismo, de carácter exploratório, alicerçado num corpo comum de dimensões e indicadores, direcionado a todas as OES portuguesas, com o intuito de possibilitar um autodiagnóstico organizacional.** De igual modo, definimos:

- A adoção de uma só pergunta por indicador.
- A clarificação de conceitos no seguimento das questões colocadas, quando aplicável.
- A adoção, meramente interna, de dois níveis de indicadores, com maior e menor grau de exigência.
- A formulação de recomendações com base nos próprios indicadores e objetivos de aprendizagem, tratando-se de um Mecanismo que assenta numa lógica de aprendizagem organizacional contínua.
- A adoção de diferentes números de indicadores entre dimensões (entre 4 e 6), não obstante o seu igual grau de importância.
- A não existência de perguntas opcionais e da opção “Não Aplicável”, dada a complexidade que iria acrescentar ao Mecanismo, neste modelo assumidamente de cariz exploratório.
- A adoção de uma definição de Igualdade de Género alinhada com a Estratégia Nacional para a Igualdade e a Não Discriminação 2018-2030 Portugal + Igual (ENIND), ainda que cientes do debate concetual em volta da não-binariedade de género desenvolvido no âmbito da academia desde há várias décadas.
- O envolvimento de um número mais reduzido de OES face à ampla divulgação prevista em sede de candidatura do Projeto, com o propósito de testarmos o Mecanismo e, a partir da sua experimentação, identificarmos oportunidades de melhoria para uma possível futura versão.

Após a ‘preparação da terra’ (Fase 1), foi ‘tempo de semear’ (Fase 2). E neste tempo, de caminhar para a Utopia, escolhemos as sementes (as dimensões de análise) a lançar e acolhemos os desafios da germinação, num processo comprometido com os lugares da participação, da experimentação, do cuidado e da aprendizagem. Esta fase englobou, portanto, o esboço de um Mecanismo de Prestação de Contas transparente – **uma Horta construída em comunidade, interpeladora de mudanças organizacionais e com um horizonte de possibilidades de exploração futura.**

3 [FASE 3] A Colheita e a Celebração



Chegou o tempo da ‘colheita’! Queremos agora desafiar-vos a olhar para a Horta. Por isso, na Fase 3 deste capítulo dedicamo-nos a apresentar o **Mecanismo cocriado, a sua estrutura e o seu processo — passo a passo — de preenchimento**. Trata-se, também, de um convite para continuarmos, convosco, a alimentar este caminho de problematização, de construção e de aprendizagem em torno de uma prestação de contas transparente no setor da Economia Social em Portugal.

O Mecanismo de Prestação de Contas proposto assume a forma de um **questionário de autodiagnóstico, de utilização ampla e replicável, alicerçado num conjunto de dimensões de análise e indicadores objetivos**, procurando contribuir para que o princípio da Transparência seja, gradualmente, vertido nas práticas quotidianas de prestação de contas das OES portuguesas. De forma a não entorpecer o desempenho da organização, não obstante a sua dimensão em termos do número de recursos humanos e do volume da sua atividade, é um Mecanismo de **preenchimento simples, online e, preferencialmente, coletivo**, potenciando a autorreflexão não apenas de dirigentes, mas de diferentes pessoas que integram a OES respondente.

Em termos de estrutura, o Mecanismo sustenta-se em **seis princípios transversais** – (1) a Transparência, (2) a Boa Governança, (3) a Igualdade de Género, (4) a Sustentabilidade Social, (5) a Sustentabilidade Ambiental e (6) a Sustentabilidade Financeira –, assumidos como eixos unificadores e em torno dos quais se organizam as **seis dimensões de análise** definidas no Projeto, como enformadoras do conceito de Prestação de Contas: **I. Questões Identitárias, II. Governança, III. Planeamento Estratégico e Resultados, IV. Gestão Financeira, V. Gestão de Pessoas e VI. Aprendizagem Organizacional**. Cada dimensão é, por sua vez, composta por uma breve nota de contextualização e por quatro a seis indicadores que se materializam em perguntas, cada uma com quatro opções de resposta, conforme ilustrado abaixo.

SE CHEGOU AGORA, PARTILHAMOS UM BREVE ENQUADRAMENTO

Resultando de um exercício constante de problematização e debate crítico sobre Transparência e Accountability (ou Prestação de Contas no sentido mais amplo da expressão), o Mecanismo tem por base uma extensa revisão bibliográfica, um benchmark de ferramentas de Transparência e de Prestação de Contas de diferentes geografias territoriais e de conhecimento e as aprendizagens retiradas das sessões de trabalho com o Comité de Transparência do Projeto, composto por doze membros com saberes e experiências variadas em torno do setor da Economia Social em Portugal. Reveste, ainda, um caráter exploratório e assume a inexistência de determinada ferramenta, processo ou procedimento como uma oportunidade de aprendizagem organizacional, instigadora de práticas organizacionais melhoradas. O Mecanismo procura, assim, romper com a abordagem de natureza punitiva que, genericamente, envolve e se associa à Prestação de Contas e pretende ser útil às diversas famílias jurídicas do setor da Economia Social em Portugal e capaz de horizontalizar responsabilidades.

6 Princípios Transversais

- 1 Transparência
- 2 Boa Governança
- 3 Igualdade de Género
- 4 Sustentabilidade Social
- 5 Sustentabilidade Ambiental
- 6 Sustentabilidade Financeira

6 Dimensões

- I Questões Identitárias
- II Governança
- III Planeamento Estratégico e Resultados
- IV Gestão Financeira
- V Gestão de Pessoas
- VI Aprendizagem Organizacional

4/6 Indicadores por dimensão

4/6 Perguntas por dimensão

4/5 Opções de Resposta por pergunta

3 Tipos de Recomendações

- 1 por opção de resposta
- 1 por princípio transversal
- 1 geral



PRINCÍPIOS

Transversais

[1] Transparência

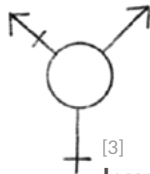


O conceito de Transparência, multidimensional e estreitamente relacionado com o de Prestação de Contas no sentido mais lato, pode ser descrito como “a tentativa deliberada de disponibilizar toda a informação legalmente divulgável – de natureza positiva ou negativa – de uma forma precisa, temporalmente oportuna, equilibrada e inequívoca, com o propósito de melhorar a capacidade de raciocínio do público e responsabilizar as organizações pelas suas ações, políticas e práticas” (Rawlins, 2009, in Auger, 2014, p.325).



[2] Boa Governação

Sem definição universal ou consensual, o conceito de Boa Governação tem vindo a afirmar-se, cada vez mais, enquanto fator de legitimação e perenidade das OES. Compreendendo a descentralização e a participação no processo de tomada de decisões, é um conceito assente em diferentes princípios cuja implementação importa garantir. São exemplo: o planeamento estratégico, a legitimidade, a monitorização e a avaliação, as fontes de financiamento e a gestão adequada da instituição (Shava & Thakhathi, 2016, p.219).



[3] Igualdade de Género

A equipa do Projeto está ciente do debate concetual em volta da não-binariedade de género desenvolvido no âmbito da academia desde há várias décadas: da instrumentalização do conceito de «sexo» enquanto regulador social com um fim político, que faz com que as categorias «homens» e «mulheres» não sejam factos naturais; da dissociação entre «sexo» e «género» e que, por isso, “pode proliferar para lá dos limites binários impostos pelo binário aparente do sexo” (Butler, 2017, p.231) e do poder da linguagem de agir sobre o real, enraizando práticas pela repetição até se institucionalizarem, nomeadamente criando uma estrutura assimétrica que torna o sujeito masculino universal (Foucault, 1980; Wittig, 1981, in Butler, 2017; Butler, 2017).

Porém, como refere hooks (2000), o pensamento feminista revolucionário foi acima de tudo aceite e adotado em círculos académicos, mas essa teoria não foi adotada pelo público em geral. Assim, a sua não consideração no âmbito deste Projeto deveu-se, por um lado, à assunção de que este debate ainda não está disseminado e apropriado pelas OES a que este Mecanismo se destina e, por outro, à preservação do princípio da igualdade e da não discriminação em razão do sexo, entre homens e mulheres, definido pela Constituição da República Portuguesa de 1976, que alicerça o regime jurídico nacional.



O presente Mecanismo adota uma definição de Igualdade de Género alinhada com a Estratégia Nacional para a Igualdade e a Não Discriminação 2018-2030 Portugal + Igual (ENIND), especificamente baseada na eliminação de estereótipos de género, que são quer o resultado quer a causa de discriminações diretas e indiretas em razão do sexo, que se manifestam ao nível de desigualdades. Em particular, neste Mecanismo, são abordadas desigualdades na participação e estatuto no mercado de trabalho, nos rendimentos, nos processos de tomada de decisão, na participação cívica, nas opções profissionais, no exercício de responsabilidades familiares e do cuidado. Estes estereótipos, por sua vez, “constituem ideias preconcebidas e generalizadas sobre os atributos e características que devem ou não ser possuídos por mulheres e por homens, sobre os comportamentos considerados socialmente adequados e sobre os papéis que mulheres e homens devem desempenhar em função do seu sexo” (ENIND, 2018, p. 2223). Esta conceção integra a assunção de que a discriminação resulta da interseção de múltiplos fatores/natureza multidimensional, ou seja, o “cruzamento do sexo com outros fatores de discriminação, entre os quais, a idade, a origem racial e étnica, a deficiência, a nacionalidade, a orientação sexual, a identidade e expressão de género, e as características sexuais” (ENIND, 2018, p. 2226).

Sustentabilidade

Sendo um conceito holístico e sistémico, a sustentabilidade engloba três dimensões indissociáveis para um futuro comum próspero: ambiental, económica e social, e que se encontram refletidas na Agenda 2030. Definida em 2015, esta é uma agenda alargada que contempla 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, abordando estas várias dimensões do desenvolvimento sustentável e promovendo a paz, a justiça e instituições eficazes. O presente Mecanismo propõe, numa perspetiva organizacional, a coexistência destas três dimensões, aqui identificadas como princípios transversais: sustentabilidade social, sustentabilidade ambiental e sustentabilidade financeira.

[4]

Sustentabilidade Social

Assume-se, no presente Mecanismo, como a dimensão que integra o respeito pelos Direitos Humanos e a igualdade de oportunidades, promovendo uma sociedade mais justa e inclusiva, a diversidade cultural e a distribuição equitativa dos recursos.



[6]

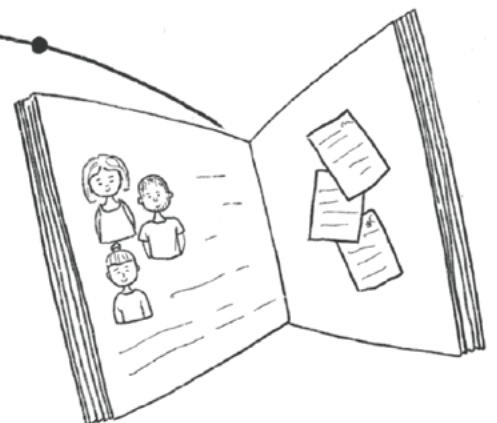
Sustentabilidade Financeira

É a dimensão cujo foco se encontra na promoção de uma economia eficiente na utilização — inclusiva, equilibrada e sustentável — de recursos, que pressupõe uma minimização dos impactos ambientais e sociais.

[5]

Sustentabilidade Ambiental


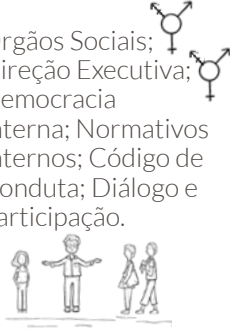
Pode ser definida como a dimensão onde cabem ações em prol da proteção do meio ambiente. Neste âmbito, na Agenda 2030, são contemplados os esforços em torno da proteção das florestas e da biodiversidade, do uso sustentável dos recursos ambientais e da criação de planos de ação que permitam combater a crise climática.



Importa referir que os últimos quatro princípios transversais se encontram materializados em diferentes momentos do Mecanismo, através de um símbolo específico.

De seguida, apresentamos as seis dimensões de análise que alicerçam o Mecanismo, bem como o número e o título dos indicadores correspondentes.

Dimensões e Indicadores do Mecanismo

	Dimensões	Nº Indicadores	Títulos Indicadores
I	<p>Questões Identitárias</p> <p>– Quem somos? A que nos dedicamos? Em que nos diferenciamos? Porquê e para quê fazemos o que fazemos? Para quem o fazemos? Como o fazemos?</p> <p>Nesta primeira dimensão, o foco é colocado na missão da organização e no modo como a propõe servir, assim como nos valores que orientam a sua ação e como se procura alinhar com políticas globais promotoras de uma Justiça Social e Ambiental. 'Questões Identitárias' é ainda uma dimensão que propõe assegurar total transparência relativamente aos elementos identitários da organização.</p>	5	<p>Contactos; Missão, Visão e Valores; Origem e Percurso; Questões Ambientais; Alinhamento com Políticas Locais, Nacionais e Globais</p> 
II	<p>Governança</p> <p>– Como tomamos decisões internamente? Quem envolvemos no processo decisório e gestor?</p> <p>Não existindo uma definição universal de Boa Governança no setor da Economia Social ou uma perspetiva consensual quanto à forma como deve ser praticada pelas OES, o conceito que dá forma a esta segunda dimensão é, ainda assim, objeto de crescente importância “enquanto processo que envolve a descentralização e delegação da autoridade no que diz respeito à tomada de decisões” (Wyatt, 2011, in Shava & Thakathi, 2016, p.218). A dimensão Governança é composta por indicadores que visam compreender a existência de estruturas de governança democráticas (sustentadas no princípio da democraticidade do processo de tomada de decisão) e participadas (envolvimento das diversas Partes Interessadas).</p>	6	<p>Órgãos Sociais; Direção Executiva; Democracia Interna; Normativos Internos; Código de Conduta; Diálogo e Participação.</p> 
III	<p>Planeamento Estratégico e Resultados</p> <p>– Onde estamos e para onde queremos ir? O que fazemos (e queremos fazer) é coerente com a nossa Missão? Qual o impacto da nossa ação?</p> <p>A terceira dimensão do Mecanismo prende-se com a importância da coerência entre a Missão, Visão e Valores de uma organização e os seus objetivos, atividades e resultados a curto, médio e longo prazo. Sendo a eficiência um fator decisivo para aumentar a legitimidade e o valor de uma organização, assim como para captar recursos e alavancar o cumprimento da Missão, é fundamental garantir o planeamento, monitorização e avaliação de todas as atividades, projetos e programas, assim como do seu impacto social.</p>	4	<p>Planeamento Estratégico; Atividades; Cumprimento da Missão; Impacto Social.</p>

	Dimensões	Nº Indicadores	Títulos Indicadores
IV	<p>Gestão Financeira</p> <p>— Como gerimos os recursos financeiros de forma estratégica, garantindo a sustentabilidade financeira da organização?</p> <p>Assumindo que é importante manter a autonomização do reporte financeiro, a Gestão Financeira surge como uma dimensão operacional em que se materializa a Prestação de Contas para as Finanças e todas as questões inerentes à mesma, desde a divulgação de transações financeiras à utilização e supervisão de fundos por parte das OES.</p>	4	<p>Orçamento Anual; Reporte Financeiro; Fontes de Financiamento; Relação com Doadores e Financiadores.</p> 
V	<p>Gestão de Pessoas</p> <p>— Como cuidamos das pessoas que trabalham connosco (trabalho assalariado e voluntário)?</p> <p>De carácter operacional, a Gestão de Pessoas – assalariadas ou voluntárias – de uma organização assume-se como uma dimensão de análise na medida em que determina o ambiente organizacional da mesma. Neste sentido, importa determinar como são promovidos os direitos humanos e a igualdade de oportunidades dos recursos humanos (assalariados e voluntários, quando aplicável) da organização. Princípios como a diversidade, a equidade, a inclusão e a flexibilidade mostram-se fundamentais para uma gestão de pessoas capaz de potenciar o desenvolvimento individual, profissional e organizacional contínuo.</p>	6	<p>Diversidade, Equidade e Inclusão; Recrutamento e Incorporação; Remuneração e Benefícios Sociais; Formas Inovadoras de Organização de Trabalho; Desenvolvimento Contínuo de Competências; Avaliação de Desempenho.</p>      
VI	<p>Aprendizagem Organizacional</p> <p>— Estamos a aprender com o que fazemos e com a forma como o fazemos?</p> <p>Segundo Ebrahim (2005), o desafio para as OES consiste em encontrar o equilíbrio entre mecanismos de prestação de contas orientados por regras e focados em resultados a curto-prazo – tendencialmente dirigidos a financiadores – e abordagens a longo-termo que permitam à organização gerar aprendizagem organizacional. Esta dimensão reveste-se, assim, de um carácter orientador para a consecução de um maior equilíbrio, contribuindo para uma maior sustentabilidade da OES, não necessariamente em termos financeiros ou materiais, mas dos seus processos e práticas – ‘conseguimos que os nossos recursos humanos assimilem o que aprendemos e fazemos, assumindo o erro como uma oportunidade?’.</p>	4	<p>Cultura Organizacional Aprendizante; Sistematização de Aprendizagens; Mecanismos de Prestação de Contas transparentes; Trabalho em Rede.</p>

Uma vez preenchido o Mecanismo e submetidas as respostas, a organização respondente terá automaticamente **acesso a um relatório final** onde constarão três tipos de recomendações: **uma recomendação geral, uma recomendação por princípio transversal e uma recomendação por cada um dos indicadores** que compõem o Mecanismo. Este relatório será visível na plataforma, sendo também enviado para o e-mail fornecido pela pessoa respondente.

“PASSO A PASSO”

Vamos começar?

1. As OES interessadas deverão aceder ao **Mecanismo** (que pode ser encontrado na [página do Projeto](#)), tendo em conta que o preenchimento tem uma **duração aproximada de 60 minutos** e que é **possível interromper o processo de resposta e regressar mais tarde**, no período de uma semana, utilizando o mesmo computador e *browser*.

2. Uma vez na plataforma, encontrarão, na primeira página, uma **apresentação do próprio Mecanismo**, que enuncia os seus objetivos, estrutura e funcionamento.

3. Avançando para a página seguinte, encontrarão **questões relacionadas com a organização e a pessoa respondente**, sendo obrigatórios os campos: Nome Completo da Organização; Contacto de E-mail da Organização (para envio do Relatório Final); Forma Jurídica; Estatuto Jurídico; Ano de fundação; Distrito e Concelho; Número de trabalhadores/as (em regime assalariado); Cargo desempenhado na organização pela Pessoa Respondente.

Aqui, nunca será demais reforçar a importância deste Mecanismo ser preenchido por alguém com **conhecimento transversal** da organização, potenciando a autorreflexão não apenas de dirigentes, mas de diferentes pessoas que integram a OES respondente.

4. Uma vez preenchidos todos os campos obrigatórios, poderão avançar na seta no canto inferior direito, encontrando-se, então, na **página da primeira dimensão** (I. Questões Identitárias).

Para cada questão, a organização deverá **selecionar apenas uma das 4 opções de resposta apresentadas**, (ou 5, quando presente a opção "Não Aplicável") sendo que **todos os pontos são de preenchimento obrigatório** e só conseguirá avançar para a dimensão seguinte, quando todos estiverem preenchidos. Note-se, porém, que, caso a(s) pessoa(s) respondente(s) queira(m) regressar à página anterior, poderão fazê-lo a qualquer momento, tendo apenas de clicar na seta no canto inferior esquerdo. Para avançar, basta ir clicando na seta no canto inferior direito.

5. Terminado o preenchimento de todas as dimensões (6), a organização encontrará o seguinte texto: “Parabéns! Chegou ao final do Mecanismo. Para aceder ao Relatório Final, clique na seta da direita.”

6. Uma vez seguida a instrução 5, a organização terá acesso ao **Relatório Final**, que é também **enviado automaticamente para o e-mail indicado** no processo de registo.



Como preencher o inquérito de forma participativa e descentralizada?

Uma ideia sugerida pelo Comité de Transparência passa por organizar atividades em torno do preenchimento do Mecanismo. Uma vez que o Mecanismo irá gerar automaticamente um relatório, as OES poderão preenchê-lo como parte de um **exercício de teambuilding**.



No relatório final constarão:

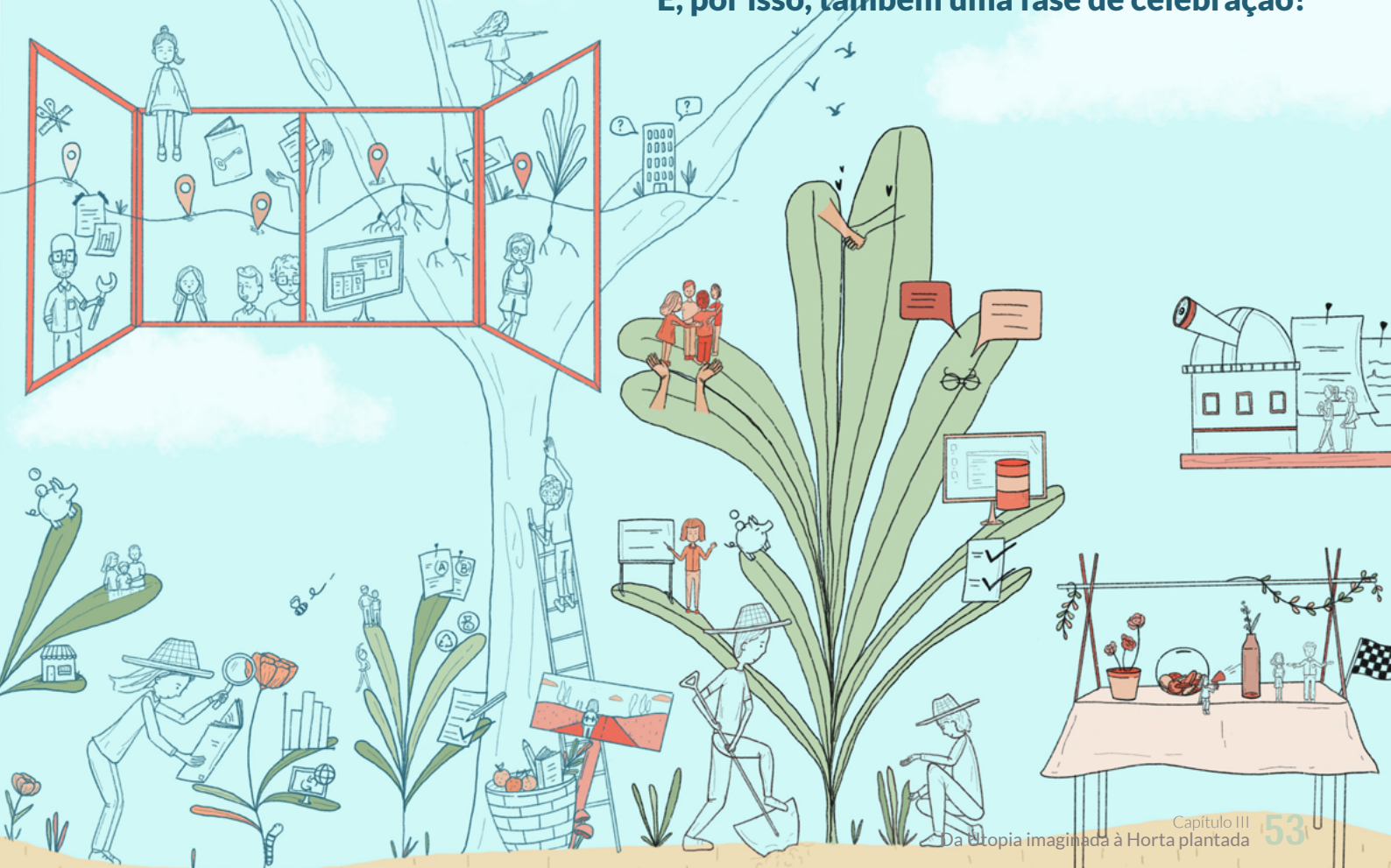
- uma recomendação geral,
- uma recomendação por princípio transversal e
- uma recomendação por cada um dos indicadores que compõem o Mecanismo,

encaradas como uma oportunidade de aprendizagem organizacional, instigadora de práticas gestionárias melhoradas. Como temos vindo a referir, o **Mecanismo é um caminho que exige um compromisso com a aprendizagem organizacional**, pelo que as organizações que decidam aceitar o desafio de realizar o autodiagnóstico proposto podem, a partir das recomendações presentes no Relatório, elaborar, de forma participativa, planos de ação sensíveis às suas especificidades e idiossincrasias e alavancar, através da autorreflexão crítica e da construção conjunta, práticas de prestação de contas mais transparentes.

No próximo capítulo, propomos um conjunto de atividades de cariz pedagógico, organizadas pelas seis dimensões do Mecanismo, como suporte a um processo de aprendizagem organizacional.

A Fase 3 do nosso caminho abarca, assim, a apresentação da forma e dos conteúdos que habitam o Mecanismo, que seguramente alimentarão desafios futuros em torno de uma maior compreensão das dinâmicas gestionárias das OES em Portugal. Esta fase engloba, assim, a ‘colheita’ da nossa Horta, a partir da Utopia imaginada e desenhada em conjunto, assente no encontro, no compromisso, na partilha e na escuta ativa, no diálogo crítico e cuidado, na revisitação de questões e inquietações, na interpelação e na aprendizagem.

É, por isso, também uma fase de celebração!



4 [FASE 4] Caracóis e Lesmas – Desafios à manutenção de uma Horta saudável



Ao longo deste capítulo, contamos a história do Mecanismo — uma Horta coconstruída ao longo de dois anos — motivada pela necessidade das OES (re)avaliarem e (re)pensarem lógicas de funcionamento e práticas gestionárias orientadas para uma maior transparência, garante de legitimidade e de credibilidade organizacional. Acreditamos que esta Horta está cheia de vida e que reflete a riqueza da partilha e do diálogo entre os olhares, saberes e vivências individuais e do acolhimento de representações, significados e práticas plurais, sob uma lógica de construção colaborativa de conhecimento coletivo e de aprendizagem conjunta.

Assumido, desde logo, como um percurso em aberto, o Mecanismo foi, assim, construído, interpelação após interpelação, em torno: i) dos **conceitos de Prestação de Contas e de Transparência**, problematizando as suas fronteiras, limitações operacionais e a sua relação com a legitimidade organizacional; ii) do **mapeamento das principais práticas de prestação de contas** aplicadas pelas OES portuguesas; e iii) da **vontade, do cuidado e da disponibilidade de um grupo de pessoas** para imaginar e desenhar um Mecanismo-piloto de Prestação de Contas transparente. Estamos, também, conscientes dos desafios à manutenção de uma horta saudável e da importância de cuidar das aprendizagens obtidas:

- **A criação de um espaço para (re)pensar e (re)criar um Mecanismo**, com recurso a linguagens acolhedoras de diferentes formas de estar na participação;
- **A preparação, a revisitação e a retroalimentação como fatores de apropriação e de construção de um sentido de comunidade**, que se recriou a cada tempo de encontro;
- **A abertura e a valorização da diversidade de olhares, saberes e de diferentes lugares de partida** entre os atores envolvidos, que instigaram uma análise crítica do contexto das OES portuguesas, bem como um diálogo problematizado em torno de conceitos, de práticas e de potencialidades gestionárias, refletidos no desenho de um Mecanismo abrangente e pertinente.

Não obstante o seu carácter exploratório, o Mecanismo reveste um **potencial de exploração futura**, relativamente à consolidação de dimensões e ao enfoque nas particularidades das famílias jurídicas que compõem o setor da Economia Social em Portugal. Importa, por isso, **acolher novas vozes que nos ajudem a cuidar da Horta na sua transição para o dia a dia das OES**, considerando o seu potencial para provocar mudanças organizacionais. Deixamos, assim, um convite à vossa participação, desafiando-vos a partilhar sugestões, críticas construtivas e/ou inquietações que contribuam para alimentar e reforçar esta viagem conjunta, através do e-mail: ates.projetos@porto.ucp.pt.



Que cuidados devemos ter na transição do Mecanismo construído para o dia a dia organizacional?

- Demonstrar, junto das OES, a necessidade de práticas de prestação de contas transparentes no setor.
- Testar, informar e divulgar o Mecanismo, desenhando e implementando um plano de comunicação detalhado.
- Comunicar o carácter simples e intuitivo do Mecanismo, enquanto exercício de autodiagnóstico assente em objetivos operacionais, não sendo demasiado exigente nem burocrático.
- Comunicar o Mecanismo como um catalisador de aprendizagem, de natureza pedagógica, e que permite um trabalho contínuo de aperfeiçoamento interno e potencia a consolidação organizacional, ao invés de uma lógica comparativa-competitiva.
- Capacitar para uma aplicação clara e cuidada do Mecanismo.
- Motivar a adesão e o compromisso das diferentes famílias da Economia Social, entidades financiadoras e estruturas públicas.

REFERÊNCIAS

Bibliográficas

Auger, G. A. (2014). Trust Me, Trust Me Not: An Experimental Analysis of the Effect of Transparency on Organizations. *Journal of Public Relations Research*, 26(4), 325-343. doi: 10.1080/1062726X.2014.908722.

Butler, J. (2017). *Problemas de Género*. Lisboa: Orfeu Negro.

Ebrahim, A. (2005). Accountability Myopia: Losing Sight of Organizational Learning. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 34(1), 56-87. doi: 10.1177/0899764004269430.

Ebrahim, A. (2003). Accountability in Practice: Mechanisms for NGOs. *World Development*, 31(5), 813-829. doi:10.1016/S0305-750X(03)00014-7.

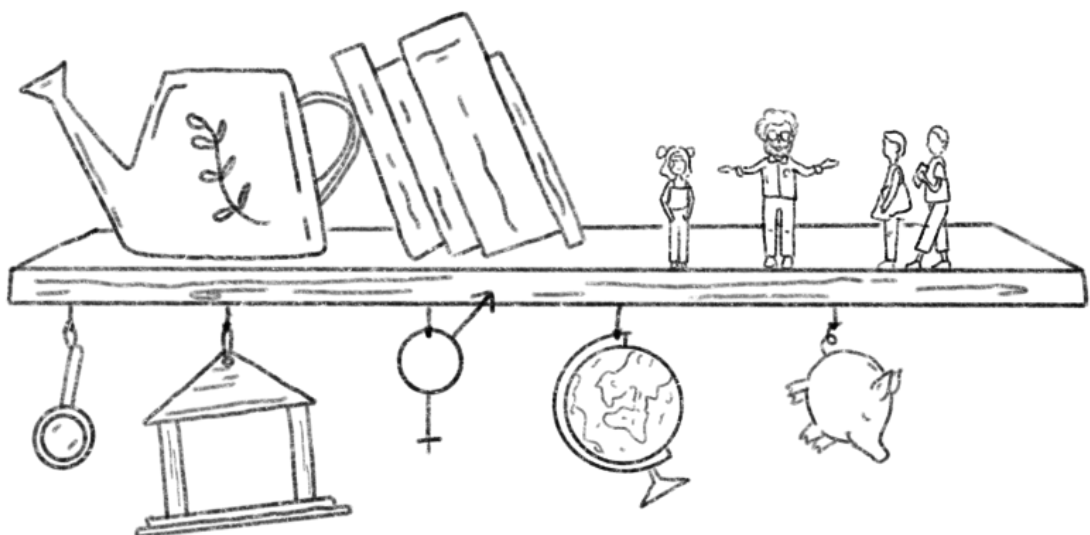
hooks, b. (2000). *Feminism is for Everybody*. London: Pluto Books.

ONU (2015). *Agenda 2030 de Desenvolvimento Sustentável*. Centro de Informação Regional das Nações Unidas para a Europa Ocidental. Disponível em: http://www.unric.org/pt/images/stories/2016/ods_2edicao_web_pages.pdf”.

Resolução do Conselho de Ministros n.º 61/2018 de 21 de maio. *Estratégia Nacional para a Igualdade e a Não Discriminação 2018-2030 “Portugal + Igual” (ENIND)*. Diário da República n.º 97, 1.ª série— Presidência do Conselho de Ministros. Lisboa.

Shava, E. & Thakhathi, D. R. (2016). Non-governmental Organizations and the Implementation of Good Governance Principles. *Journal of Social Sciences*, 47(3), 218-228. doi: 10.1080/09718923.2016.11893562.

Vanclay, F. (2003). International Principles For Social Impact Assessment. *Impact Assessment and Project Appraisal*, 21(1), 5-12, doi: 10.3152/147154603781766491



04

CELEBRANDO

O PERCURSO:

Atividades práticas
e recursos



Parabéns, estamos quase a chegar ao fim do nosso roteiro pelo mundo da Prestação de Contas e da Transparência no setor da Economia Social em Portugal! Como vos dissemos no início desta jornada, é nosso desejo — e esperamos que neste ponto, vosso também — que as premissas da (des)construção das temáticas em questão, do diálogo crítico entre saberes e práticas e da interpelação para uma ação pertinente, coerente e consciente não se encerrem neste Manual, e que se possam materializar num processo de aprendizagem organizacional efetivo, contínuo e em coletivo, em prol de práticas organizacionais melhoradas.

No capítulo anterior, partilhamos, precisamente, que a aplicação do Mecanismo exige um compromisso com a aprendizagem conjunta e constante, enquanto princípio estruturante para a construção de uma cultura organizacional democrática, responsável e transparente. Para tal, o Mecanismo integra um processo de *feedback* imediato ao seu preenchimento, que se traduz num relatório final, que permite às Organizações de Economia Social identificarem as suas oportunidades de melhoria por dimensão de análise e correspondentes indicadores, reconhecendo que se trata de um processo contínuo, de autorreflexão crítica e de ação sobre a aprendizagem.

Neste capítulo, e com o propósito de promover uma tomada de consciência crítica, com potencial para uma ação consciente, responsável e coerente das OES, em torno das temáticas da Prestação de Contas e da Transparência, **no seguimento das recomendações propostas a partir do preenchimento do Mecanismo, elaboramos uma conjunto de atividades, de cariz pedagógico, sob o mote — Olhar para as vossas organizações pelas 'janelas' de uma Prestação de Contas transparente —, e que vos desafia a participarem no vosso próprio processo de aprendizagem.**

Este capítulo é, por isso, uma interpelação para a ação no seio das vossas organizações, com os seguintes **objetivos**:

- Problematizar conceitos e práticas de Prestação de Contas, sob o enfoque da temática da Transparência, a partir dos saberes e das vivências quotidianas das OES, para uma análise e compreensão crítica, das pessoas participantes, sobre a realidade organizacional;
- Instigar uma apropriação conjunta dos desafios gestionários das vossas organizações em torno das temáticas da Prestação de Contas e da Transparência, em estreita articulação com o Mecanismo de Prestação de Contas transparente;
- Promover o desenvolvimento de competências pessoais e interpessoais, potenciadoras de ações transformadoras.

Assim, e a partir de uma abordagem pedagógica da Educação Não Formal, esta proposta de atividades possibilita a partilha e o confronto entre perspetivas, conhecimentos, comportamentos e posicionamentos, pretendendo que seja instigadora quer de tempos para experimentar, atribuir significados e (re)criar relação entre a singularidade e a diversidade, em contexto organizacional, quer de espaços de participação democrática e plural.

COMO ESTRUTURAMOS O Capítulo?



Partindo do Mecanismo de Prestação de Contas transparente apresentado no capítulo anterior, plasmamos o Capítulo 4 em catorze Fichas de Atividades referentes a dezassete indicadores — associados a seis dimensões de análise e a três Princípios Transversais do Mecanismo referido — com uma breve descrição e apresentação dos respetivos objetivos de aprendizagem.



Relembrando a metáfora que deu corpo ao Mecanismo construído, esperamos que estas atividades vos inspirem e vos desafiem, de forma cuidada, adaptada e responsável, a pegar na enxada e a preparar a terra para as sementes que esperam ver germinar e para os frutos que gostariam de colher na vossa organização!

1

[Atividade 1]

Chão comum

Dimensão (indicadores relacionados):
Princípio Transversal — Transparência
Princípio Transversal — Boa Governação

Descrição:

A Transparência e a Boa Governação são princípios exigidos às OES no seu quotidiano organizacional, mas são de difícil materialização. Com esta atividade procuramos promover o reconhecimento e o diálogo entre as diferentes perceções das pessoas participantes sobre a temática de Prestação de Contas transparente, a partir da partilha de práticas organizacionais, de uma reflexão crítica e do debate sobre os respetivos desafios, visando a criação quer de um “chão comum” sobre os conceitos — tendo em conta a sua diversidade de significados e ambiguidade operacional —, quer de um contexto de confiança e de transparência organizacionais.

Palavras-chave: prestação de contas; transparência; legitimidade; desempenho; responsabilidade; missão.

Objetivos de Aprendizagem

- Problematicar os conceitos de Prestação de Contas e de Transparência, a partir dos desafios associados às ferramentas e/ou processos aplicados pela organização onde trabalham.
- Reconhecer as diferentes perceções das pessoas com quem se trabalha em torno da temática da Prestação de Contas transparente, promovendo um contexto de abertura e de confiança para um melhor entendimento comum, facilitador de uma aprendizagem individual e organizacional crítica e contínua.
- Debater os constrangimentos e as potencialidades inerentes a uma prestação de contas transparente nas OES portuguesas em geral e na organização onde trabalham, em particular.



2 [Atividade 2] Foco nas nuvens

Dimensão (indicadores relacionados):

Dimensão I
(I.2 — Missão, Visão e Valores)

Descrição:

Compreender quem é a organização, o que faz e com quem, como e para quê o faz, são questões fundamentais para reorientar e legitimar a sua ação. Esta atividade é uma oportunidade para estimular um olhar analítico e apropriado sobre a organização no presente e no futuro, bem como a redefinição dos valores que norteiam a sua ação.

Palavras-chave: missão; visão; valores.

Objetivos de Aprendizagem

- Promover a partilha de perspetivas sobre o presente e o futuro da organização, assumindo-a como um processo de aprendizagem organizacional, mobilizador e motivador das pessoas que integram a organização e facilitadora de comunicação interna e externa.
- Criar uma base comum, clara e partilhada da missão e da visão da organização que facilite processos de tomada de decisão coerentes e com maior autonomia, e consistentes com os valores que regem a ação organizacional.



3 [Atividade 3] Linha da Vida

Dimensão (indicadores relacionados):

Dimensão I
(I.3 — Origem e Percurso)

Descrição:

O percurso de uma organização é marcado, transversalmente, por marcos positivos, negativos e até marcos sem a influência ou mudança esperada, mas que envolveram expectativas e a mobilização de recursos. Por isso, lembrar, partilhar e analisar o caminho da organização, identificando e relacionando os seus marcos, os momentos de mudança(s), os posicionamentos e as aprendizagens, permite uma apropriação coletiva da história organizacional. Com esta atividade desafiamos à construção conjunta da 'Linha da Vida'/ história organizacional, a partir das memórias e das vivências de várias pessoas que são parte da organização.

Palavras-chave: história organizacional; missão; legitimidade.

Objetivos de Aprendizagem

- Promover uma apropriação coletiva da história da organização, a partir da partilha individual e da reflexão conjunta sobre o seu percurso e mudanças ocorridas no tempo.
- Identificar marcos relevantes (positivos, neutros e negativos) relativos à vida da organização.
- Mapear a diversidade de representações acerca dos marcos identificados, para uma análise crítica da ação da organização.

4 [Atividade 4] Nos degraus da Participação

Dimensão (indicadores relacionados):

Dimensão II
(II.3 – Democracia Interna)

Descrição:

O que significa participar? Quais os espaços e os tipos de participação promovidos pelas OES? Através da corporalização das manifestações, na prática, dos diferentes níveis de participação propostos por Sherry Arnstein (1969) – enquadrados em níveis de não-participação, níveis simbólicos ou níveis de participação efetiva – propomos uma reflexão crítica sobre as práticas organizacionais em torno da participação e do envolvimento de Partes Interessadas nos seus processos de tomada de decisão.

Palavras-chave: degraus de participação; tomada de decisão; envolvimento de Partes Interessadas.

Objetivos de Aprendizagem

- Problematizar os conceitos de participação e de poder.
- Conhecer e compreender as diferentes operacionalizações de vários níveis de participação e de envolvimento de Partes Interessadas, de uma organização, em processos de tomada de decisão.
- Refletir criticamente sobre as práticas organizacionais em torno da participação e do envolvimento de Partes Interessadas.

5 [Atividade 5] Mapeando o nosso Universo

Dimensão (indicadores relacionados):

Dimensão II
(II.6 – Diálogo e Participação)

Descrição:

As organizações não estão sozinhas! Através desta atividade propomos um mapeamento coletivo do universo de Partes Interessadas, internas e externas, da organização e reflexão conjunta sobre as necessidades e objetivos de cada uma, bem como sobre as suas expectativas em torno da prática de prestação de contas. A partir desta atividade, desafiamos à identificação participada dos mecanismos de prestação de contas adequados e direcionados às especificidades de cada Parte Interessada.

Palavras-chave: envolvimento de partes interessadas; mecanismos de prestação de contas; governança; capital social; sustentabilidade social.

Objetivos de Aprendizagem

- Promover uma reflexão crítica e conjunta sobre o papel de diversos tipos de Partes Interessadas da organização (e.g. públicos-alvo, parceiros, recursos humanos assalariados e voluntários, financiadores e doadores), no sentido de valorizar e incorporar o **feedback** das mesmas e de operacionalizar mecanismos de prestação de contas adequados e direcionados às suas especificidades.
- Reforçar conhecimentos e colocar em diálogo diversas perspetivas sobre a sustentabilidade social e o capital social da organização.



6 [Atividade 6] Visualizando o futuro

Dimensão (indicadores relacionados):

Dimensão III

(III.1 – Planejamento Estratégico)

Descrição:

No dia a dia das OES não há muitas vezes tempo para (re)pensar a ação organizacional a longo-prazo. Com esta atividade incentivamos a uma (des)construção crítica e coletiva das áreas estratégicas da organização, a partir das perguntas “Onde Estamos?”, “Para onde queremos ir?” e “Como podemos lá chegar?”.

Palavras-chave: planejamento estratégico; análise SWOT; missão.

Objetivos de Aprendizagem

- Promover uma reflexão crítica sobre a estratégia atual da organização em conjunto com suas Partes Interessadas.
- Construir coletivamente as bases para a redefinição da estratégia da organização no seu próximo ciclo estratégico.

7 [Atividade 7] Painel Coletivo



Dimensão (indicadores relacionados):

Dimensão III

(III.3 – Cumprimento da Missão)

Descrição:

Na agitação do dia a dia da organização, até que ponto desenvolvemos uma ação pertinente e coerente com a missão organizacional? Em que medida a missão da organização está refletida no trabalho desenvolvido pela organização? A partir desta atividade convidamos a uma análise crítica sobre o (não) cumprimento da missão organizacional, enquanto processo com potencial de apropriação coletiva e de aprendizagem organizacional.

Palavras-chave: missão; legitimidade; aprendizagem organizacional.

Objetivos de Aprendizagem

- Problematizar a ação da organização relativamente ao cumprimento da sua missão, numa lógica de legitimidade organizacional.
- Promover uma análise crítica sobre a missão da organização, enquanto processo com potencial de apropriação coletiva e de aprendizagem organizacional

8 [Atividade 8] Onde me posiciono?

Dimensão (indicadores relacionados):
Dimensão IV
(IV.3 – Fontes de Financiamento)



Descrição:

Perante uma situação de fragilidade financeira, como se posicionam as OES relativamente às possíveis fontes de financiamento? Com esta atividade convidamos à reflexão e ao debate sobre os desafios das fontes de financiamento da organização, reconhecendo diferentes posicionamentos e promovendo uma identificação crítica, conjunta e coerente dos respetivos constrangimentos e potencialidades tendo em conta a missão organizacional.

Palavras-chave: fontes de financiamento; missão.

Objetivos de Aprendizagem

- Refletir e debater sobre os desafios da organização em torno das suas fontes de financiamento e identificar, em conjunto, constrangimentos e potencialidades — caminhos e recursos necessários.
- Reconhecer e promover um diálogo crítico e construtivo perante diferentes posicionamentos em torno das fontes de financiamento.



9 [Atividade 9] Tertúlias a fundo

Dimensão (indicadores relacionados):
Dimensão IV
(IV.4 – Fontes de Financiamento)

Descrição:

Uma das preocupações das OES reside no financiamento da sua ação. Que fundos angariar e que estratégias operacionalizar? Através desta atividade promovemos a identificação de potenciais fontes de financiamentos (públicos e privados) e o desenvolvimento colaborativo de um conjunto de ações e metas, definidas num horizonte temporal, para pôr em prática uma estratégia de captação de fundos.

Palavras-chave: captação de fundos; sustentabilidade financeira; financiamento.

Objetivos de Aprendizagem

- Promover a reflexão crítica e participada sobre a estratégia de financiamento/captação de fundos da organização.
- Estabelecer bases para um plano de angariação de fundos, que contribua para a sustentabilidade financeira da organização.

10 [Atividade 10]

Confrontando discriminações

Dimensão (indicadores relacionados):

Dimensão V

(V.1 – Diversidade, Equidade e Inclusão)

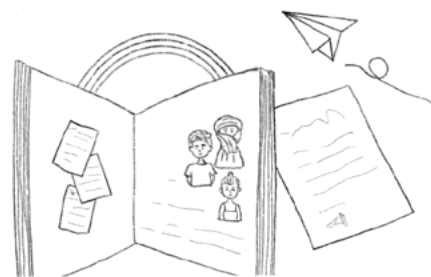
Descrição:

Cada pessoa tem várias identidades dentro de si, que não são estáticas, que nos tornam singulares e que se transformam na relação com os outros. Neste contexto de diversidade identitária, como nos relacionamos com a diferença? Em que medida a diversidade é assumida como um obstáculo ao funcionamento de uma organização? A partir desta atividade, as pessoas da organização são convidadas a refletir sobre a diversidade no contexto da organização, sobre riscos de veiculação de estereótipos que geram discriminações e sobre o ambiente organizacional que desejam criar, visualizando mecanismos para o reporte de situações discriminatórias e a criação de uma cultura organizacional que promova a confiança e a segurança de quem denuncia, e a adequada resolução de problemas.

Palavras-chave: diversidade; igualdade; equidade; inclusão; estereótipos; discriminações; mecanismos de denúncia; cultura organizacional.

Objetivos de Aprendizagem

- Problematicar os conceitos de diversidade, igualdade, equidade e inclusão.
- Identificar e compreender as origens dos estereótipos e de que forma conduzem a discriminações, enquadrando-as no contexto da organização.
- Refletir criticamente sobre os mecanismos organizacionais para combate às discriminações, começando pela gestão de denúncias.



11 [Atividade 11]

Círculo mágico

Dimensão (indicadores relacionados):

Dimensão V

(V.4 – Formas Inovadoras de Organização de Trabalho)

Descrição:

As nossas vidas pautam-se por várias dimensões que nem sempre coexistem de forma conciliada num contexto organizacional. Em que medida a conciliação das diversas esferas da nossa vida é condicionada pelo género? Com esta atividade convidamos à identificação dos problemas de conciliação entre a vida profissional, familiar, pessoal e cívica que ocorrem na organização, sob uma perspetiva de género. De igual modo, promove uma reflexão conjunta sobre (estratégias de) respostas inovadoras.

Palavras-chave: conciliação da vida-trabalho; igualdade de género; sustentabilidade social.

Objetivos de Aprendizagem

- Identificar e debater os desafios e as possibilidades à conciliação entre a vida profissional, familiar, pessoal e cívica dos recursos humanos em regime assalariado da organização.
- Compreender estes desafios, numa perspetiva de género.
- Refletir sobre a igualdade de género e sobre a sustentabilidade social da organização.



12 [Atividade 12]

Livro dos Erros Aprendentes

Dimensão (indicadores relacionados):
Dimensão VI
(VI.2 – Sistematização de Aprendizagens)

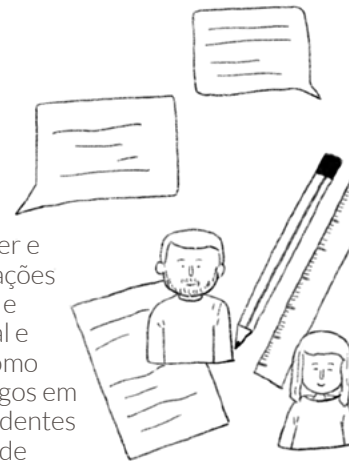
Descrição:

Em termos gerais, percebemos o erro como um problema e, portanto, como algo a esconder e a esquecer sem grande ou qualquer questionamento. Assim sendo, até que ponto as organizações aprendem com os seus erros, problematizando as suas práticas organizacionais, gestionárias e de intervenção? A partir desta atividade procuramos promover uma reflexão crítica, individual e conjunta, sobre a importância da sistematização de experiências e da identificação do erro como oportunidade de aprendizagem pessoal, interpessoal e organizacional. As partilhas e os diálogos em torno dos erros e das aprendizagens são compilados num dossier — O Livro dos Erros Aprendentes — numa lógica de construção conjunta, em prol de uma apropriação coletiva e com potencial de transformação organizacional.

Palavras-chave: aprendizagem organizacional; desempenho; sistematização de experiências; erro.

Objetivos de Aprendizagem

- Refletir criticamente sobre as perceções do erro, no contexto organizacional.
- Problematizar a sistematização de experiências como processo de aprendizagem e de transformação pessoal, interpessoal e organizacional.



13 [Atividade 13]

Tecendo nós

Dimensão (indicadores relacionados):
Dimensão VI
(VI.4 – Trabalho em Rede)

Descrição:

Que relações de poder existem numa parceria? Como podemos promover uma ação comum articulando complementaridades organizacionais? A partir de seis princípios definidos pelo educador social Oscar Jara, convidamos, através desta atividade, a uma reflexão em torno da forma como uma organização trabalha com as suas entidades parceiras, identificando-se simultaneamente caminhos para a transformação de lógicas de redes de trabalho em lógicas de trabalho em rede.

Palavras-chave: trabalho em rede; redes de trabalho; parcerias; relações de poder.

Objetivos de Aprendizagem

- Problematizar o conceito de parceria e as relações de poder implícitas.
- Compreender a diferença entre rede de trabalho e trabalho em rede, a partir de uma proposta de análise.
- Refletir e debater sobre a forma como a organização trabalha com as suas entidades parceiras e identificar, em conjunto, potencialidades para a adoção de uma lógica e de práticas de trabalho em rede.



14 [Atividade 14]

Árvore da Igualdade

Dimensão (indicadores relacionados):

Princípio Transversal — Igualdade de Género

Dimensão I (I.5 — Alinhamento com Políticas Locais, Nacionais e Globais)

Dimensão II (II.1 — Órgãos Sociais, II.2 — Direção Executiva)

Dimensão V (V.1 — Diversidade, Equidade e Inclusão, V.2 — Recrutamento e Incorporação, V.3 — Remuneração e Benefícios Sociais, V.4 — Formas Inovadoras de Organização de Trabalho, V.6 — Avaliação de Desempenho)

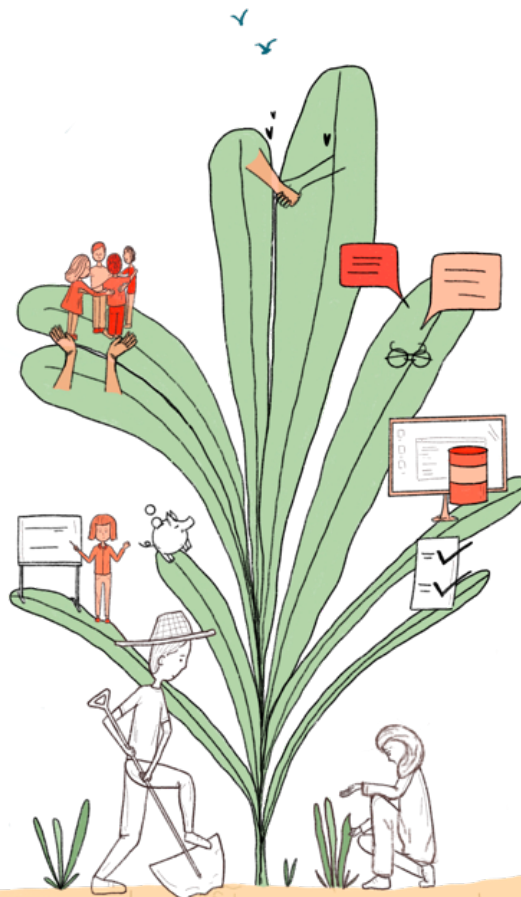
Descrição:

Vamos conversar sobre igualdade de género na nossa organização? A partir de pesquisas e dados oficiais, bem como da partilha de experiências na primeira pessoa ou de situações observadas na organização, promovemos, com esta atividade, o mapeamento e uma reflexão crítica sobre o problema da desigualdade de género na organização — somado a outros fatores de discriminação —, e desafia à identificação, em coletivo, de respostas concretas que potenciem um contexto organizacional pautado pelo princípio da igualdade de género.

Palavras-chave: desigualdade de género; disparidade salarial; conciliação da vida-trabalho; segregação vertical; segregação horizontal.

Objetivos de Aprendizagem

- Mapear e refletir sobre práticas existentes na organização relativamente à desigualdade de género, nomeadamente ao nível da representatividade, da participação na tomada de decisão, da conciliação vida-trabalho, da disparidade salarial e/ou de estereótipos associados aos papéis de género.
- Debater e identificar, em coletivo, soluções que potenciem um contexto organizacional pautado pelo princípio da igualdade de género.



'Lugar de fala' é um conceito que se refere, em termos gerais, à "localização social" de uma pessoa (Ribeiro, D.(2017). *O que é: lugar de fala?*. Belo Horizonte (MG): Letramento), ou seja, o "lugar" a partir do qual esta fala, que é composto pelo cruzamento de todas as suas condições - sociais, raciais, de gênero, de capacidade funcional, etc. Foi um termo mais popularizado pela filósofa brasileira Djamila Ribeiro [<https://www.youtube.com/watch?v=S7VQ03G2Lpw&t=55s>]

As atividades foram desenvolvidas tendo por base uma proposta pedagógica que visa potencializar a reflexão crítica, a autonomização do pensamento, a escuta ativa, a criatividade, a experimentação e a expressividade de cada participante, a partir das suas características, expectativas e motivações, bem como da sua corresponsabilização no processo de aprendizagem. Simultaneamente, **desafiamos cada participante a ser parte do processo coletivo de construção, resignificando o coletivo e firmando compromissos comuns perante o caminho da organização "Rumo à Transparência".**

Esta proposta passa pela integração ativa de diversos "lugares de fala", pela criação de ambientes propícios à partilha, com respeito e empatia, considerando todas as experiências como benéficas, pela promoção de um envolvimento ativo das pessoas da organização no seu próprio processo de aprendizagem, encarando-a de forma múltipla e complexa, e pelo reconhecimento da diversidade das organizações no que se refere às diferentes experiências acumuladas, saberes, práticas e recursos — sejam humanos, logísticos ou temporais. A proposta de atividades que apresentamos parte, assim, de um conjunto de princípios pedagógicos:

1 Diversidade de participantes

Consideramos que o reconhecimento e acolhimento de diversas e diferentes perspectivas sobre os temas— decorrentes das diferentes identidades que compõem as pessoas participantes, ligadas ao gênero, idade, classe social, nacionalidade, situação familiar, percepção sobre racialização e etnia, orientação sexual, identidade e expressão de gênero, características sexuais, deficiência, posição na organização, longevidade na organização, etc.— promovem lugares de participação plurais que, por conseguinte, alimentam contextos de múltiplas aprendizagens, mais críticas, mais conscientes e abrangentes, pessoais, interpessoais, conjuntas e em coletivo. Neste sentido, propomos a diversidade enquanto princípio transversal à realização das atividades e subjacente ao Mecanismo, sendo que algumas Fichas incluem orientações específicas sobre a seleção de participantes nas atividades.

2 Corresponsabilidade pelo processo de aprendizagem

A corresponsabilidade sustenta-se na premissa que as pessoas participantes sejam sujeitos e não objetos das propostas pedagógicas. Ou seja, tal como refere Paulo Freire (1994), que as pessoas aprendentes reconheçam uma intencionalidade na aprendizagem, que esta seja partilhada e que estejam convictas da importância das atividades para a melhoria das suas condições de trabalho e da sua ação, inserindo-se criticamente nas situações propostas, de modo que a transformação seja feita com elas e não para elas. Assim, as pessoas participantes são desafiadas a participar no seu próprio processo de aprendizagem.

Para tal, as atividades requerem abertura e um envolvimento comprometido das pessoas da organização para participar, instigando, numa lógica cíclica, à experimentação, à reflexão e à análise crítica da experiência e à transposição para o quotidiano organizacional, seguindo a abordagem do Ciclo de Aprendizagem Experiencial de Kolb (1984), com potencial de (re)alimentar aprendizagens e ações, pessoais e organizacionais, transformadoras.

3 Espaço seguro de partilha e de experimentação

Acreditamos que o contexto de aprendizagem envolve empatia e o acolhimento e o diálogo entre diversas experiências e perspetivas. As atividades estão desenvolvidas, por isso, de forma a criar e a aprofundar relações pelo debate com escuta ativa e pela coconstrução de conhecimentos. Incentiva-se, assim, a considerar o erro como uma oportunidade de reflexão e de melhoria da ação, ao invés de o ver como uma fraqueza. Para tal, é fundamental que seja fomentado um espaço de liberdade para as pessoas participantes se surpreenderem, interagirem e cocriarem, iterativamente, num processo contínuo de aproximações a caminhos passíveis de se adequarem à realidade da organização em cada momento - imaginando coletivamente uma utopia partilhada - o caminho que a organização deverá seguir “Rumo à Transparência”, nas suas diversas dimensões.

4 Desenvolvimento integrado de competências

Ainda que a maioria das atividades se relacione com um indicador de uma dimensão de análise, ou com Princípios Transversais enformadores do Mecanismo, estas não pretendem focar-se apenas no desenvolvimento de competências técnicas. Assim, as atividades foram desenhadas com o objetivo de interrelacionar, de forma integrada, competências pessoais, relacionais, socioemocionais e técnicas, catalisadoras de transformação pessoal, coletiva e social.

5 Flexibilidade e combinatória de atividades

É nosso desejo que as atividades sejam adaptadas ao contexto, ao grupo de participantes e aos recursos técnico-logísticos de cada organização, bem como às disponibilidades temporais. As orientações presentes em cada Ficha de Atividade devem ser, por isso, encaradas com abertura e versatilidade.

Caso não seja possível despende todo o tempo previsto para uma atividade, encorajamos a sua divisão em várias sessões. De igual modo, tomamos a liberdade de propor combinações de atividades para aprofundar conteúdos e temáticas.

Importa, também, referir que para a construção, genérica, das atividades que compõem o Capítulo 4, inspiramo-nos no Manual Compass: *Manual for Human Rights Education with Young People, Conselho Europeu, 2ª edição (2020)*, disponível em: <https://www.coe.int/en/web/compass>. Neste sentido, adaptamos algumas atividades propostas nesse Manual a 17 indicadores, alicerçados nas dimensões de análise e nos Princípios Transversais que sustentam o Mecanismo de Prestação de Contas transparente, recorrendo também, para o suporte teórico, a alguns autores da bibliografia mobilizada no âmbito do Projeto, devidamente listados na respetiva Ficha de Atividade.

Cada Ficha de Atividade, por sua vez, contempla:

- um resumo da proposta pedagógica e identificação da dimensão (ou princípio transversal) e dos indicadores com que se relaciona;
- os objetivos de aprendizagem inerentes à atividade;
- os recursos necessários para a sua operacionalização;
- as orientações ‘passo a passo’, com flexibilidade para adaptação ao contexto organizacional. As orientações incluem, a itálico, notas complementares de suporte à facilitação.

O PAPEL da Facilitação

As atividades foram desenhadas com o pressuposto de que o papel da facilitação estaria a cargo de uma pessoa interna à organização, contudo podem ser adotadas outras estratégias, tais como a definição de uma equipa de facilitação, numa lógica de complementaridade e de representatividade — por exemplo, com pessoas de diferentes géneros, de diferentes situações étnico-raciais, com diferentes funções na organização —, ou a identificação de uma pessoa externa à organização.

De forma a sistematizar e a catalisar as aprendizagens pessoais e coletivas, propomos a identificação de uma pessoa responsável por orientar o grupo — papel da facilitação — ao longo das atividades pedagógicas e em linha com os objetivos de aprendizagem definidos.

No global, a facilitação tem por objetivo estimular o debate, apoiar o avanço de decisões, quando elas são necessárias, e manter o foco dos debates nos objetivos das atividades (Cordeiro, s.d.). As discussões em grupo, de forma geral, envolvem a **problematização** — pela exploração de perspetivas e o confronto de pontos de vista diferentes —, a **promoção de consciencialização** — pela partilha de conhecimentos e pela escuta ativa dos posicionamentos, experiências e saberes de outras pessoas —, e a **tomada de decisão conjunta**, bem como a **sistematização de ideias e a sua articulação com os objetivos de aprendizagem**.

A facilitação deve criar um ambiente para uma comunicação efetiva, ou seja, para uma compreensão e aprendizagem mútuas; deve ajudar a manter o foco dos debates; promover o envolvimento das pessoas na aprendizagem e assegurar que todas as vozes são ouvidas; deve integrar os conflitos no processo de aprendizagem; deve fazer avançar e aprofundar as discussões; deve proporcionar o espaço seguro de partilha e experimentação para permitir o surgimento sem receios de partilhas não necessariamente consensuais, fomentando a compreensão mútua; deve incentivar (novos) processos de aprendizagem.

Abaixo partilhamos, em jeito de provocação, uma lista de autoavaliação para a pessoa/equipa que assumir o papel de facilitação (Porteus et al., s.d.):

- Estou confortável com a temática?
- Quais são as minhas crenças pessoais, valores ou estereótipos sobre a temática? Consigo manter um papel objetivo na discussão?
- Como é que posso estabelecer confiança e abertura entre as pessoas do grupo?
- Como é que posso demonstrar respeito pelas opiniões das outras pessoas?
- Estou confortável em gerir eventuais conflitos que possam surgir?
- Tenho ferramentas para fazer fluir as discussões e as reflexões de modo a fomentar a problematização e a autonomia?
- Sou capaz de encorajar a participação de todas as pessoas e evitar que algumas dominem os debates?
- Sei como reagir se não souber responder a um comentário ou questão?



RECURSOS

Se desejarem continuar a mergulhar no tema da Prestação de Contas transparente, deixamos aqui alguns recursos úteis, bem como as referências convocadas para a escrita desta introdução às Fichas de Atividades:

- CIDAC & Holliday, O. J. (s.d). Guia para Sistematização de Experiências: Aprender a Dialogar com os Processos. CIDAC. Disponível em: http://https://www.cidac.pt/files/4513/8497/5266/Aprendizagens_1_v_ligth.pdf
- Cordeiro, D. (s.d) Resumo alargado de Buck, J., Villines, S. (2007) *We The People, Consenting to a Deeper Democracy*, Sociocracy.info. Disponível em: <https://www.scribd.com/document/275579145/Resumo-Alargado-do-livro-We-The-People>
- Crosby, B. (1991). Strategic Planning and *Strategic Management: What are they and how are they different?*. IPC Technical Notes. No. 1. U.S. Agency for International Development. Disponível em: <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.200.3213&rep=rep1&type=pdf>
- Freire, P. (1994) *Pedagogia do Oprimido*. Paz e Terra: Rio de Janeiro.
- Kolb, D. (1984). *Experiential learning: experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Porteus, A., Howe, N., Woon, T. (s.d) *Facilitating Group Discussions*. Stanford University. Disponível em: <https://web.stanford.edu/group/resed/resed/staffresources/RM/training/facilguide.html>
- Sacramento, A. & Pinho, J.(2009). *Accountability: já podemos traduzi-la para o português? Revista de Administração Pública (RAP-FGV)*. Disponível em: <https://sinapse.gife.org.br/download/accountability-ja-podemos-traduzi-la-para-o-portugues>
- Coordinadora de Organizaciones para el Desarrollo - España: artigos [em espanhol]
- GIFE – Grupo de Institutos Fundações e Empresas. Painel GIFE de Transparência: Mapeamento de referências internacionais relevantes. Disponível em: <https://gife.org.br/painel-gife-de-transparencia/outras-experiencias/>
- GlassPockets. Ferramentas de Transparência: vídeos e webinars [em inglês]. Disponível em: <https://glasspockets.org/transparency-tools/videos-and-webinars>
- Organização das Nações Unidas (2015). Acordo de Paris: enquadramento e história. Disponível em: <https://www.consilium.europa.eu/pt/policies/climate-change/paris-agreement/>
- Organização das Nações Unidas (2015). Acordo de Paris: legislação nacional. Disponível em: <https://gddc.ministeriopublico.pt/instrumento/acordo-de-paris-no-ambito-da-convencao-quadro-das-nacoes-unidas-para-alteracoes>
- Organização das Nações Unidas (2015). Agenda 2030: objetivos de desenvolvimento sustentável. Disponível em: <https://unric.org/pt/Objetivos-de-Desenvolvimento-Sustentavel/>
- Organização das Nações Unidas (1979). Convenção sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra as Mulheres. Disponível em; <https://www.ministeriopublico.pt/instrumento/convencao-sobre-eliminacao-de-todas-formas-de-discriminacao-contras-mulheres-0>
- Rede Educação Cidadania Global: recursos pedagógicos. Disponível em: <http://www.rede-ecg.pt/a/index.php/recursos>
- REDE RSO PT – Rede Portuguesa de Responsabilidade Social das Organizações. Guia Prático para a implementação e certificação da NP 4552:2016 – Sistema de Gestão da Conciliação entre a Vida Profissional, Familiar e Pessoal. Disponível em: <https://rederso.pt/2019/06/29/guia-pratico-para-a-implementacao-e-certificacao-da-np-45522016/>



Dimensão (indicador relacionado):
Princípio Transversal - Transparência
Princípio Transversal - Boa Governança
Dimensão VI (VI.3 – Mecanismos de Prestação de Contas transparentes



1h45

5 a 20 pessoas



[ATIVIDADE 1]

Chão Comum A1

Descrição

Palavras-chave: A Transparência e a Boa Governança são princípios exigidos às OES no seu quotidiano organizacional, mas são de difícil materialização. Com esta atividade procuramos promover o reconhecimento e o diálogo entre as diferentes perceções das pessoas participantes sobre a temática de Prestação de Contas transparente, a partir da partilha de práticas organizacionais, de uma reflexão crítica e do debate sobre os respetivos desafios, visando a criação quer de um “chão comum” sobre os conceitos – tendo em conta a sua diversidade de significados e ambiguidade operacional –, quer de um contexto de confiança e de transparência organizacionais.

Objetivos de Aprendizagem

- Problematizar os conceitos de Prestação de Contas e de Transparência, a partir dos desafios associados às ferramentas e/ou processos aplicados pela organização onde trabalham.
- Reconhecer as diferentes perceções das pessoas com quem se trabalha em torno da temática da Prestação de Contas transparente, promovendo um contexto de abertura e de confiança para um melhor entendimento comum, facilitador de uma aprendizagem individual e organizacional crítica e contínua.
- Debater os constrangimentos e as potencialidades inerentes a uma prestação de contas transparente nas OES portuguesas em geral e na organização onde trabalham, em particular.

Orientações

Preparação: Antes da atividade, devem ser preparados as cartolinas ou cartões com as frases propostas abaixo.

Identificar uma pessoa da organização para facilitar a atividade, que deverá selecionar as frases de acordo com as especificidades do grupo de participantes e com o seu nível de familiaridade com a temática. De igual modo, deve preparar antecipadamente as cartolinas com as frases selecionadas.

1. Dividir o grupo participante em pequenos grupos (de 4 a 6 pessoas) e pedir a cada grupo que identifique uma pessoa para moderar o debate.
2. De seguida, pedir que reflitam individualmente por 5 minutos sobre o que significa uma prestação de contas transparente no setor da Economia Social. Podem pensar em exemplos práticos.
3. Colocar os cartões virados para baixo, no meio do grupo. Têm 60 minutos para o debate e deverão gerir o tempo garantindo uma análise de vários dos cartões disponíveis no sentido de obterem uma visão mais ampla do tema.
4. Em cada ronda, cada participante escolhe uma carta, lê em voz alta e comenta a frase. De seguida, os restantes membros do grupo comentam a frase, posicionando-se e fazendo, de preferência, ligações ao quotidiano organizacional.
5. Quando todas as cartas tiverem sido debatidas ou o tempo tiver terminado, convida-se o grande grupo para o “debrief”/balanço da atividade.

“Debriefing” / Balanço

Em seguida, abrir o debate, em plenário, a partir das seguintes questões (40 min.):

- Tiveram algum tipo de dificuldade em relação a alguma das frases da atividade? Porquê?
- Algum dos factos ou representações foi surpreendente? Porquê?
- Quais as conceções em comum a todas as pessoas?
- O que pensam sobre as perspetivas diferentes?
- De que forma as diferentes perspetivas têm impacto no desempenho da organização?
- Que aprendizagens retiraram desta atividade e que podem aplicar no vosso quotidiano de trabalho?

Material

- Cartolina (em alternativa, cartão)
- Caneta ou marcador grosso
- Sala ampla (em alternativa, um local exterior confortável)

Referências bibliográficas

- Auger, G. A. (2014). Trust Me, Trust Me Not: An Experimental Analysis of the Effect of Transparency on Organizations. *Journal of Public Relations Research*, 26(4), 325-343. doi: 10.1080/1062726X.2014.908722.
- Cabedo, J. D.; Fuertes-Fuertes, I.; Maset-Llaudes, A. & Tirado-Beltrán, J. M. (2018). Improving and measuring transparency in NGOs: A disclosure index for activities and projects. *Nonprofit Management and Leadership*, 28(3), 329-348. <https://doi.org/10.1002/nml.21298>.
- Conselho Europeu (2020). *Compass: Manual for Human Rights Education with Young People* [2ª edição]. Disponível em: <https://www.coe.int/en/web/compass/believers>
- 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. <https://doi.org/10.1002/nml.143>.
- Ebrahim, A. (2010). The many faces of nonprofit accountability. Rascunho de pré-impressão para publicação em *The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management* (Third Edition), 1-32.
- Ebrahim, A. (2005). Accountability Myopia: Losing Sight of Organizational Learning. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 34(1), 56-87. doi: 10.1177/0899764004269430.
- Ebrahim, A. (2003a). Accountability in Practice: Mechanisms for NGOs. *World Development*, 31(5), 813-829. doi:10.1016/S0305-750X(03)00014-7.
- Ebrahim, A. (2003b). Making sense of accountability: Conceptual perspectives for northern and southern nonprofits. *Nonprofit Management and Leadership*, 14(2), 191-212. doi:10.1002/nml.29.
- Fox, J. (2007). The uncertain relationship between transparency and accountability. *Development in Practice*, 17(4-5), 663-671. doi: 10.1080/09614520701469955.
- Greenlee, J. S. (2003). Accountability in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 9(2), 205-210. <https://doi.org/10.1002/nml.9207>.
- Kilby, P. (2006). Accountability for empowerment: dilemmas facing Non-Governmental Organizations. *World Development*, 34(6), 951-963. doi:10.1016/j.worlddev.2005.11.009.
- Maddocks, J.; Novkovic, S. & Smit, S. M. (2011). Measuring Performance for Accountability of a Small Social Economy Organization: The Case of an Independent School. *ANSERJ - Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research*, 2(1), 45-60.
- van Doeveren, V (2011). Rethinking Good Governance. *Public Integrity*, 13(4), 301-318. doi:10.2753/PIN1099-9922130401.



Dimensão (indicador relacionado):
Princípio Transversal - Transparência
Princípio Transversal - Boa Governança



1h45

5 a 20 pessoas



[ATIVIDADE 1]

Chão Comum A1

Propostas de frases para discussão

A *accountability*/prestação de contas “não [é] apenas os processos e canais formais para reportar a uma autoridade superior, mas [também envolve] o largo espectro de expectativas relacionadas com o desempenho da organização, capacidade de resposta, e até moralidade” (Kearns, K., 1996, in Greenlee, Janet S., 2003, p.208).

Accountability/Prestação de contas é “ser responsável perante as Partes Interessadas pelas ações da organização, seja por iniciativa interna ou externa” (Christensen & Ebrahim, 2006, p.3).

Uma organização é responsável perante todos aqueles que possam ser afetados pelas suas decisões ou ações (Veerle van Doeveren, 2011).

Enquanto a *accountability*/prestação de contas ascendente encaixa em “ser responsabilizado”, as prestações de contas lateral e descendente dependem mais da “responsabilidade sentida” (Christensen & Ebrahim, 2006, p.21).

Accountability/Prestação de contas implica “ser responsabilizado, mas também assumir a responsabilidade” (Cornwall, Lucas & Pastor, 2000, in Ebrahim, 2003a, p.3).

A prestação de contas descendente – das organizações para os seus constituintes – é um elemento essencial para que estas possam ser agentes efetivos de autonomização (Kilby, 2006).

Não havendo obrigações relativamente à prestação de contas descendente, os mecanismos utilizados pelas organizações podem ser mais ou menos formais, mais ou menos profundos (Kilby, 2006).

Uma perspetiva integrada de *accountability*/prestação de contas “envolve construir uma visão comum entre principais e agentes de forma a que as relações de autoridade e controlo convencionais sejam quebradas e transformadas em colaborações de responsabilidade coletiva para resultados” (Ebrahim, 2003b, p.199).

Como é que as equipas, no dia a dia, mantêm o foco na missão quando confrontados com rigorosas exigências de reporte? (Christensen & Ebrahim, 2006).

O problema é que as organizações têm obrigações “múltiplas, complexas e difusas” no que diz respeito à prestação de contas (Donald, 1999, in Kilby, 2006, p.953), na maioria das vezes perante financiadores, o que faz com que a *accountability*/prestação de contas descendente não seja uma prioridade.

A *accountability*/prestação de contas tem uma dimensão ética, ou baseada em valores, que se reflete na “responsabilidade sentida” (Fry, 1995, in Ebrahim, 2003b, p.199).

Segundo Ebrahim (2005), o desafio para as organizações consiste em encontrar o equilíbrio entre mecanismos de *accountability*/prestação de contas orientados por regras e focados em resultados a curto-prazo, tendencialmente dirigidos a financiadores, e abordagens a longo-termo que permitam à organização gerar aprendizagem organizacional.

Propostas de frases para discussão

Um ambiente organizacional que autonomiza e apoia os membros do *staff* pode levar a uma melhoria na prestação de contas a todos os níveis e, ao mesmo tempo, no cumprimento da missão (Christensen & Ebrahim, 2006, p.21).

Uma melhoria nos processos internos de tomada de decisão pode otimizar a prestação de contas perante todos os constituintes (Christensen & Ebrahim, 2006, p.21).

Um desafio central para as organizações sem fins lucrativos [leia-se organizações da economia social] e financiadores jaz em criar uma cultura de *accountability*/prestação de contas em que esta é construída a partir da missão e propósito da organização e não do escrutínio externo (Christensen & Ebrahim, 2006).

Os mecanismos internos de *accountability*/prestação de contas, como as avaliações de desempenho e os processos participativos, são tão relevantes quanto os externos (Ebrahim, 2003b).

O simples ato de medir algo causa a sua mudança (Maddocks, Novkovic & Smit, 2011).

Transparência é “a tentativa deliberada de disponibilizar toda a informação legalmente divulgável – de natureza positiva ou negativa – de uma forma precisa, temporalmente oportuna, equilibrada e inequívoca, com o propósito de melhorar a capacidade de raciocínio do público e responsabilizar as organizações pelas suas ações, políticas e práticas” (Rawlins, 2009, in Auger, 2014, p.325).

A Transparência é “a reputação de uma organização para características de integridade organizacional, respeito pelas Partes Interessadas e abertura de comunicação” (Auger, 2014, p.330).

“Os conceitos de transparência e *accountability*/prestação de contas estão intimamente ligados: é suposto que a transparência gere *accountability*” [no sentido de responsabilização] (Fox, 2007, p.663).

“Não por coincidência, os termos transparência e *accountability* são ambos maleáveis e portanto – convenientemente – podem significar tudo para todos” (Fox, 2007, p.664).

Para explorarmos a relação entre transparência e *accountability*/prestação de contas temos que distinguir estes dois conceitos, pois um não gera necessariamente o outro (Fox, 2007).

Os conceitos de transparência e *accountability*/prestação de contas referem-se a uma ampla gama de processos, atores e relações de poder (Fox, 2007).

As organizações podem sentir-se tentadas a “reportar informação que não é totalmente representativa do seu desempenho efetivo” (Hyndman e McConville, 2016, in Cabedo et al., 2018, p.332), uma vez que a divulgação voluntária de informação permite aos dirigentes das organizações escolherem que tipo de informação querem divulgar.

Em relação aos doadores e financiadores, há um receio generalizado de que possam retirar fundos às organizações se os resultados obtidos não forem ao encontro dos resultados esperados, o que pode afetar a sua transparência no reporte (Cabedo et al., 2018).



Dimensão (indicador relacionado):
Dimensão I (I.2 – Missão, Visão e Valores)



6 a 20 pessoas



2h50



[ATIVIDADE 2]

Foco nas Nuvens **A2**

Descrição

Palavras-chave: Compreender quem é a organização, o que faz e com quem, como e para quê o faz, são questões fundamentais para reorientar e legitimar a sua ação. Esta atividade é uma oportunidade para

missão: estimular um olhar analítico e apropriado sobre a organização no presente e no futuro, bem como a

visão: redefinição dos valores que norteiam a sua ação.

valores:

Objetivos de Aprendizagem

- Promover a partilha de perspetivas sobre o presente e o futuro da organização, assumindo-a como um processo de aprendizagem organizacional, mobilizador e motivador das pessoas que integram a organização e facilitadora de comunicação interna e externa.
- Criar uma base comum, clara e partilhada da missão e da visão da organização que facilite processos de tomada de decisão coerentes e com maior autonomia, e consistentes com os valores que regem a ação organizacional.

Orientações

Preparação: definir uma pessoa da organização para facilitar a atividade, que deverá ter o cuidado de identificar pessoas com diferentes longevidades, cargos e funções na organização para participar na atividade e definir uma ou duas pessoas na organização responsáveis pela facilitação da atividade. Como a duração da sessão é longa, considerar um tempo para o grupo fazer uma pequena pausa.

Antes de começar, dividir as pessoas participantes em grupos de 4-5 pessoas (adaptar consoante o número de participantes) e pedir a cada grupo que defina uma pessoa para moderar e ser porta-voz.

Material

- Cavalete(s) com bloco de papel A1 (em alternativa, blocos A4, um quadro ou folhas de flipchart)
- Marcadores grossos coloridos (se possível, uma cor por cada grupo)
- Sala ampla (em alternativa, um local exterior confortável)

Parte 1. Missão (1h20 min.)

1. Tendo em mente que a missão de uma organização define a sua razão de existir e o seu compromisso para com a comunidade, pedir a cada grupo para refletir e debater as seguintes perguntas, registando as perspetivas num bloco de papel A1, num quadro ou em folhas de flipchart. (30 min.)

- Quem somos?
- Porquê e para quê fazemos o que fazemos?
- Em que áreas geográficas atuamos?
- Com quem fazemos?
- Como fazemos? (Filosofia de ação, princípios, valores)
- O que fazemos bem?
- Atualmente, o que é que distingue a nossa organização de outras? Em que nos diferenciamos?

2. Em plenário, pedir a todos os grupos que partilhem as reflexões e ideias a que chegaram e as pessoas responsáveis pela facilitação vão registando, à vista de todas as pessoas participantes, as partilhas num bloco de papel A1, num quadro ou em folhas de flipchart. (20 min.)

3. Novamente em grupos, procurar formular uma frase agregadora das ideias partilhadas como proposta de missão da organização. (15 min.)

4. Coletivamente, a partir das frases elaboradas por cada grupo, trabalhar uma só frase até ficar estruturada e o grupo sentir que reflete a organização e a sua razão de existir. (15 min.)

A Missão deve ser expressa de forma simples, clara, curta, consensual e mobilizadora, para que possa ser facilmente interiorizada e comunicada, interna e externamente.

A2

[ATIVIDADE 2]

Foco nas nuvens

Parte 2. Visão (50 min.)

5. Em grupo, debater as seguintes perguntas, registrando as partilhas efetuadas (20 min.):

- Que mudança queremos que aconteça na sociedade/comunidade/território onde trabalhamos daqui a 10 anos, através da nossa organização?
- Onde queremos que a organização esteja daqui a 10 anos?
- Se daqui a 10 anos saísse num jornal uma reportagem sobre a nossa organização, qual seria o título?

6. Em plenário, pedir a todos os grupos que partilhem as reflexões e ideias a que chegaram. (10 min.)

7. Em grupo, definir quais são as ideias mais consensuais e registá-las num bloco de papel A1, num quadro ou em folhas de flipchart, em forma de frase. (10 min.)

8. Coletivamente, trabalhar a frase até ficar estruturada e o grupo sentir que reflete a organização e a sua visão. (10 min.)

A frase deve ser suficientemente clara e motivadora.

Parte 3. Valores (40 min.)

9. De volta aos grupos, e tendo em conta que os valores facilitam a realização da missão e a implementação das estratégias da organização e podem contribuir para a diferenciação desta, pedir que pensem nos valores que guiam a ação da organização, definindo palavras-chave representativas dos valores organizacionais. (20 min.)

10. Novamente em plenário, pedir a cada grupo que coloque as suas palavras-chave (cada grupo com a sua cor) num bloco A1 (ou quadro ou folhas de flipchart). O primeiro grupo deverá distribuir espacialmente as palavras. Os seguintes deverão colocar as suas palavras novas por escrito. Caso alguma das suas palavras já tenha sido escrita, deverão fazer um círculo à volta. (5 min.)

11. Quando a "nuvem" de palavras/valores estiver construída, pedir a todas as pessoas participantes que partilhem perceções a respeito (se se sentem confortáveis, se discordam de alguma(s) palavra(s), se no global a "nuvem" é representativa dos valores que guiam a ação da organização). (15 min.)

12. No final, convida-se o grande grupo para o "debrief"/balanço da atividade.

No passo 10, como alternativa, poderá ser usado um computador e, após cada grupo identificar as palavras-chave representativas dos valores organizacionais, introduzir na plataforma gerada a partir do site <https://www.mentimeter.com/features/word-cloud> e ver a nuvem que é gerada automaticamente. Neste caso, a facilitação deverá preparar previamente o template a partir do site.

“Debriefing” / Balanço

Em seguida, procura-se recolher *feedback* sobre o alcance da atividade realizada, convidando o grupo participante a responder às seguintes questões (30 min.):

- Sentem que a missão da organização se reflete na sua história? Em que medida?
- O que vos surpreendeu mais na realização de cada uma das três partes da atividade?
- Qual foi o maior desafio desta atividade?
- De que forma sentem que esta atividade foi útil para trabalhar, de forma coerente e com maior autonomia, sabendo/estando conscientes sobre o que se quer alcançar?

Definir um grupo de trabalho responsável por sistematizar a informação partilhada e debatida ao longo da atividade, como exercício de síntese e com o potencial de alimentar a redefinição da estratégia organizacional, devendo neste caso ser antecedida da Atividade 3.

Referências bibliográficas

Conselho Europeu (2020). *Compass: Manual for Human Rights Education with Young People [2ª edição]*. Disponível em: <https://www.coe.int/en/web/compass/memory-tags>

Jisc (2012). *Guide: Defining and articulating your vision, mission and values*. Disponível em <https://www.jisc.ac.uk/full-guide/vision-mission-and-values>



Dimensão (indicador relacionado):
Dimensão I (I.3 – Origem e Percurso)



5 a 20 pessoas



2h00



[ATIVIDADE 3]

Linha da Vida **A3**

Descrição

Palavras-chave: história organizacional; missão; legitimidade. O percurso de uma organização é marcado, transversalmente, por marcos positivos, negativos e até marcos sem a influência ou mudança esperada, mas que envolveram expectativas e a mobilização de recursos. Por isso, lembrar, partilhar e analisar o caminho da organização, identificando e relacionando os seus marcos, os momentos de mudança(s), os posicionamentos e as aprendizagens, permite uma apropriação coletiva da história organizacional. Com esta atividade desafiamos à construção conjunta da 'Linha da Vida'/ história organizacional, a partir das memórias e das vivências de várias pessoas que são parte da organização.

Objetivos de Aprendizagem

- Promover uma apropriação coletiva da história da organização, a partir da partilha individual e da reflexão conjunta sobre o seu percurso e mudanças ocorridas no tempo.
- Identificar marcos relevantes (positivos, neutros e negativos) relativos à vida da organização.
- Mapear a diversidade de representações acerca dos marcos identificados, para uma análise crítica da ação da organização.

Orientações

Preparação: definir uma pessoa da organização para facilitar a atividade, que deverá ter o cuidado de identificar pessoas com diferentes longevidades, cargos e funções na organização.

Parte 1 (40 min.)

1. Cola-se uma linha na parede da sala, com a identificação dos anos de vida da organização. Distribuem-se *post-its* pelas pessoas participantes e marcadores com a seguinte indicação: Verde: marcos positivos; Vermelho: marcos negativos; Preto: marcos neutros.
2. Em modo "livre" e fluído, cada participante identifica (a partir das suas memórias e vivências) marcos importantes (positivos, negativos e neutros) da organização durante o horizonte temporal referido e desloca-se pela sala para colar os *post-its* na "Linha da Vida". (5 min.)

Parte 2 (60 min.)

3. Em plenário, cada participante apresenta brevemente os marcos que identificou, abrindo espaço para questionar e aprofundar perspetivas, e identificar outros marcos que devem ser acrescentados ou substituídos na "Linha da Vida".
4. No seguimento das partilhas efetuadas, a pessoa que facilita a atividade procura identificar as maiores ou menores incidências e explorar com o grupo as (des)coincidências entre as perspetivas apresentadas, promovendo-se uma apropriação de todos da "Linha da Vida" da organização.
5. No final, convida-se o grande grupo para o "debrief"/balanço da atividade.

Material

- 1 rolo de fita-cola larga
- Uma parede de 10-12 metros (se necessário, prolongar a partir de um canto da sala; em alternativa, usar um quadro)
- Blocos de *post-it*
- Marcadores de cores diferentes (por exemplo, de cor verde, vermelho e preto)

“Debriefing” / Balanço

A partir do debate anterior e para recolher *feedback* sobre o alcance da atividade realizada, convidar o grupo participante a responder às seguintes questões (20 min.):

- Que marcos não conheciam?
- Que informação acharam mais relevante para compreender a realidade atual da organização?
- O que vos surpreendeu na construção da "Linha da Vida" da organização? Porquê?
- Sentem que a missão da organização se reflete na sua história? Em que medida?

Definir um grupo de trabalho responsável por sistematizar a informação partilhada e debatida ao longo da atividade, como exercício de síntese e com o potencial de alimentar a redefinição da estratégia organizacional e de a tornar pública e acessível a todas as Partes Interessadas, no sentido de promover uma apropriação coletiva do percurso da organização. Se for pertinente, poderão ser desenvolvidas uma versão interna, e uma versão externa, que resumam apenas os marcos do percurso da organização que pretende tornar públicos.

Referências bibliográficas

Conselho Europeu (2020). *Compass: Manual for Human Rights Education with Young People* [2ª edição]. Disponível em: <https://www.coe.int/en/web/compass/timelines>



Dimensão (indicador relacionado):
Dimensão II (II.3 - Democracia interna)



8 a 25 pessoas



2h00



[ATIVIDADE 4]

A4

Nos degraus da Participação

Descrição

Palavras-chave: O que significa participar? Quais os espaços e os tipos de participação promovidos pelas OES? Através da corporalização das manifestações, na prática, dos diferentes níveis de participação propostos por Sherry Arnstein (1969) — enquadrados em níveis de não-participação, níveis simbólicos ou níveis de participação efetiva — propomos uma reflexão crítica sobre as práticas organizacionais em torno da participação e do envolvimento de Partes Interessadas nos seus processos de tomada de decisão.

degraus de participação;
tomada de decisão;
envolvimento de Partes Interessadas.

Objetivos de Aprendizagem

- Problematizar os conceitos de participação e de poder.
- Conhecer e compreender as diferentes operacionalizações de vários níveis de participação e de envolvimento de Partes Interessadas, de uma organização, em processos de tomada de decisão.
- Refletir criticamente sobre as práticas organizacionais em torno da participação e do envolvimento de Partes Interessadas.

Orientações

Preparação: identificar uma pessoa da organização para facilitar a atividade.

1. Em plenário, perguntar às pessoas participantes o que entendem por "participação". (20 min.)
2. Entregar o diagrama da Escada da Participação e explicar que este é um modelo para refletir sobre diferentes modos de participar. Apresentar de forma breve cada um dos níveis, ou degraus. (10 min.)
3. Dividir as pessoas por 8 grupos e atribuir um nível a cada grupo. Pedir que imaginem e encenem uma situação, de 2-3 minutos, que ilustre o nível que lhes foi pedido para representar. Promover o uso de situações concretas ou que se relacionem com a realidade da organização, identificando Partes Interessadas e um cenário concretos. Se não for possível atribuir os 8 níveis por não haver pessoas suficientes para formar grupos, criar no mínimo 3 grupos, e deverá ser atribuído pelo menos um nível de cada categoria: Poder dos Cidadãos, Participação Simbólica e Não-Participação. (30 min.)
4. Em plenário, convidar os grupos a apresentarem as suas encenações. Permitir questões ou tempo para comentários entre as diferentes apresentações. (30 min.)
5. No final, convidar o grande grupo para o "debrief"/balanço da atividade.

“Debriefing” / Balanço

Começar por uma ronda rápida sobre como cada pessoa se sentiu durante a atividade. De seguida, fazer uma nova ronda de *feedback* à atividade realizada, a partir das seguintes questões (30 min.):

- Para os níveis de não participação ou de participação simbólica, como se sentiram no lugar das pessoas simuladas, em relação a potenciais obstáculos para chegar aos degraus cimeiros da escada de participação? Como se poderiam eliminar esses obstáculos e aumentar o nível de participação?
- Para os níveis de participação efetiva, que condições seriam necessárias criar na organização, de forma a promover movimentos de subida do nível de participação das Partes Interessadas selecionadas, e nos cenários identificados? No que diz respeito aos processos de tomada de decisão da organização, existem outros cenários ou Partes Interessadas que poderiam ser tidos em conta na melhoria dos níveis de participação, em geral?
- Quais os benefícios de envolver mais Partes Interessadas nos processos de tomada de decisão da organização? E os desafios?

Material

- Sala ampla
- Cópias dos diagramas da escada de participação (ver verso)

A4 [ATIVIDADE 4] Nos degraus da Participação

Referências bibliográficas

Conselho Europeu (2020). *Compass: Manual for Human Rights Education with Young People* [2ª edição]. Disponível em: <https://www.coe.int/en/web/compass/on-the-ladder>

Fumega, S. (2013). *Trajetos de Participação de Atores Sociais em Processos de Planeamento Estratégico: o caso do Programa Rede Social no Concelho de Sintra* [Tese de Mestrado]. ISCTE. Lisboa. Disponível em: <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/7063?mode=full>

A Escada da Participação



Fonte: Adaptado de Arnstein, S.R. (1969). A ladder of citizen participation (Vol. 35). JAIP e de Adaptado de Diane Waburton, Participatory Action in the Countryside-A Literature Review (1997).



Dimensão (indicador relacionado):
Dimensão II (II.6 – Diálogo e Participação)



6 a 20 pessoas



2h40



[ATIVIDADE 5]

Mapeando o Universo **A5**

Descrição

Palavras-chave: As organizações não estão sozinhas! Através desta atividade propomos um mapeamento coletivo do universo de Partes Interessadas, internas e externas, da organização e reflexão conjunta sobre as necessidades e objetivos de cada uma, bem como sobre as suas expectativas em torno da prática de prestação de contas. A partir desta atividade, desafiamos à identificação participada dos mecanismos de prestação de contas adequados e direcionados às especificidades de cada Parte Interessada.

envolvimento de Partes Interessadas;
mecanismos de prestação de contas;
governança;
capital social;
sustentabilidade social.

Objetivos de Aprendizagem

- Promover uma reflexão crítica e conjunta sobre o papel de diversos tipos de Partes Interessadas da organização (e.g. públicos-alvo, parceiros, recursos humanos assalariados e voluntários, financiadores e doadores), no sentido de valorizar e incorporar o *feedback* das mesmas e de operacionalizar mecanismos de prestação de contas adequados e direcionados às suas especificidades.
- Reforçar conhecimentos e colocar em diálogo diversas perspetivas sobre a sustentabilidade social e o capital social da organização.

Orientações

Nota de apoio concetual: esta atividade teve por base a definição de Parte Interessada como "qualquer grupo ou individuo que pode afetar ou é afetado pelos resultados de uma organização" (Freeman, 1984, in Wellens & Jegers, 2013, p. 2) e a noção de que "visto que o bom funcionamento de uma organização sem fins lucrativos [ou organização da economia social] é influenciado pela forma como as relações com diferentes partes interessadas são geridas, um passo importante na criação da relação é tornar-se consciente das expectativas em relação à governança de diferentes grupos de partes interessadas. Esta lógica é suportada pelo facto de vários autores afirmarem que a probabilidade deste tipo de organização ser percebida como eficaz aumenta quando esta consegue alinhar as, possivelmente muito diferentes, expectativas de grupos de partes interessadas com respeito à boa governação" (Abzug & Galaskiewicz, 2001; Balser & McClusky, 2005; Brown, 2005; Herman & Renz, 2008; Hsieh, 2010; Kilby, 2006; Ospina, Diaz, & O'Sullivan, 2002; Studer & von Schnurbein, 2012 in Wellens & Jegers, 2013, p. 2).

Preparação: definir uma pessoa da organização para facilitar a atividade. No arranque da atividade, é importante explicar que o seu objetivo é desenhar um "mapa" das Partes Interessadas (PI) da organização (e.g., um ou mais tipos de públicos-alvo, um ou mais tipos de parceiros, recursos humanos assalariados e voluntários, financiadores). Como a duração da sessão é longa, considerar um tempo para o grupo fazer uma pequena pausa.

Parte 1 (60 min.)

1. Em plenário, durante 20 minutos, debater e identificar tipos de PI da organização e registar numa folha A4.
2. Dividir as pessoas em tantos grupos quanto o número de tipos de PI da organização definidas no passo anterior, com um limite de 5 a 6. Se for necessário agrupar, usar o critério da familiaridade (e.g. "PI internas" e "PI externas") ou por categorias específicas (e.g. "públicos-alvo no geral", "parceiros", "financiadores", etc). (5 min.)
3. Dar a cada grupo uma folha A3 (ou folha de flipchart) e um marcador e pedir que debatam e registem (por escrito e/ou de forma ilustrada) qual o papel que a PI que representam tem no universo da organização e quais as principais necessidades e objetivos de cada PI. Pedir para escreverem o nome da PI que representam no topo da folha e as necessidades e objetivos em baixo. (15 min.)
4. Em plenário, cada grupo deverá apresentar o seu "cartaz", com as reflexões a que chegaram e colar numa parede. Perguntar se todas as pessoas participantes concorda com as necessidades e os objetivos identificados para cada PI e reajustar, coletivamente, em função das perspetivas (convergentes e divergentes do grupo), assinalando as mudanças com outra cor. (20 min.)

Material

- Folhas A4 (1 a 3 por cada grupo + 10 folhas)
- Folhas ou cartolinas A3 (para dividir por cada grupo, em alternativa usar folhas de flipchart)
- Marcadores de duas cores (1 de cada cor por grupo)
- Bloco de *post-it*
- 1 parede livre
- Novelos de lã (1 cor por cada grupo/PI)
- Tesouras (1 por cada grupo)



A5 [ATIVIDADE 5] Mapeando o Universo

Parte 2 (40 min.)

5. Novamente em grupos, entregar uma folha A4, *post-its* e um marcador de outra cor e pedir que reflitam em conjunto sobre quais são as expectativas de informação sobre ações, processos e/ou resultados da organização de cada PI, em função das suas necessidades e objetivos, tendo em conta o passo anterior. Quando o tempo estiver quase a acabar, pedir aos grupos que priorizem as duas/três principais expectativas, que os escrevam em *post-its* diferentes e que colemb junto a cada "cartaz" representativo de uma PI. (20 min.)

6. Em plenário e tendo em conta a "montra" de PI, identificar e debater diferentes modalidades de mecanismos de prestação de contas e escrever uma em cada folha A4. No final, colocar na parede, em fila, por baixo dos cartazes com as PI identificadas. (20 min.)

Nota concetual: os mecanismos de prestação de contas, segundo Ebrahim (2003a), são 1) relatórios, 2) avaliações, 3) participação, 4) autorregulação e 5) auditorias sociais. Para saber mais, consultar as páginas 26 e 27 deste Manual.

Parte 3 (40 min.)

7. Entregar a cada grupo um novelo de lã e uma tesoura. Por ordem, durante 40 minutos no total, cada grupo vai identificar quais os mecanismos de prestação de contas que melhor se adequam à PI que representam e devem colar um fio de lã entre o cartaz da PI e a(s) folha(s) A4 referente(s) ao(s) mecanismo(s) de prestação de contas. Passar para o grupo seguinte. Enquanto o grupo debate, pode pedir apoio, se desejar, aos restantes grupos. Relembrar que o objetivo é promover a reflexão conjunta sobre os tipos de PI da organização e a forma de as envolver, partilhar informação e receber *feedback*.

8. Quando todos os grupos terminarem de colocar os fios de lã entre o cartaz da PI e as folhas de papel A4, convidar o grande grupo para o "debrief"/balanço da atividade, perante o mapa que criaram.

"Debriefing" / Balanço

Em plenário, pedir às pessoas que observem o mapa que criaram e que reflitam sobre as seguintes questões (20 min.):

- Como se sentiram ao se colocarem no lugar da PI que representaram? Qual foi o maior desafio para identificar as necessidades, objetivos e expectativas?
- Foi fácil chegar a consenso dentro de cada grupo? Quais foram as decisões que envolveram maiores discordâncias e porquê?
- De que forma este exercício contribuiu para conhecerem melhor as PI da organização?
- De que forma é que fariam um plano de gestão de partes interessadas PI, na perspetiva da prestação de contas, a partir deste mapa?

Nota: este é um exercício baseado nas perceções das pessoas da organização sobre as necessidades, objetivos e expectativas das PI que compõem o seu universo. Encoraja-se a que esta atividade fomente a comunicação direta com cada PI para aferir a fidedignidade das características intuídas. Sugerimos uma leitura adicional de uma referência bibliográfica [<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263237313000194>], sobre formas de comunicação e envolvimento de PI focado num contexto maioritariamente do norte global [em inglês]

Referências bibliográficas

Conselho Europeu (2020). *Compass: Manual for Human Rights Education with Young People* [2ª edição]. Disponível em: <https://www.coe.int/en/web/compass/making-links>

Wellens, L. & Jegers, M. (2013) Effective governance in nonprofit organizations: A literature based multiple stakeholder approach. *European Management Journal*. <http://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2013.01.007>



Dimensão (indicador relacionado):
Dimensão III (III.1 – Planeamento Estratégico)



3h00

9 a 15 pessoas (mínimo 3 grupos)



[ATIVIDADE 6]

Visualizando o futuro **A6**

Descrição

Palavras-chave: No dia a dia das OES não há muitas vezes tempo para (re)pensar a ação organizacional a longo-prazo.
planeamento estratégico; Com esta atividade incentivamos a uma (des)construção crítica e coletiva das áreas estratégicas da
análise SWOT; organização, a partir das perguntas "Onde Estamos?", "Para onde queremos ir?" e "Como podemos lá
missão. chegar?".

Objetivos de Aprendizagem

- Promover uma reflexão crítica sobre a estratégia atual da organização em conjunto com as suas Partes Interessadas.
- Construir coletivamente as bases para a redefinição da estratégia da organização no seu próximo ciclo estratégico.

Orientações

Esta atividade pode ser feita isoladamente, para apoiar a reflexão crítica sobre a estratégia da organização, ou pode apoiar o processo de Planeamento estratégico da organização. Nesse caso, ter presente a Missão da organização e um Mapa de Partes Interessadas e suas expectativas, e apresentar ao grupo no início da sessão. Caso estes não estejam definidos, ou precisem de ser revistos, aconselhamos que esta atividade seja precedida da Atividade 2 – Foco nas nuvens e da Atividade 5 – Mapeando o Universo.

Recomenda-se que se convidem Partes Interessadas externas à organização (públicos-alvo, entidades parceiras, financiadoras, doadoras, etc.) para a realização do exercício.

Preparação: identificar uma pessoa da organização para facilitar a atividade. Para melhor preparar a facilitação desta atividade, recomendamos a leitura da publicação "Strategic Planning and Strategic Management: What are they and how are they different?" de Benjamin Crosby (1991) [em inglês]. Como a duração da sessão é longa, considerar um tempo para o grupo fazer uma pequena pausa.

Material

- 1 bloco de papel A1 e cavalete (em alternativa, fazer uma matriz com fita-cola colorida numa parede)
- Blocos de *post-it* de 4 cores diferentes (em alternativa, usar folhas de papel A4 coloridas cortadas em 6 e um rolo de fita-cola)
- Esferográficas
- Folhas papel A4
- Rolos de fita-cola
- 1 Parede livre

Parte 1. Onde estamos? (60 min)

1. Pedir às pessoas que se organizem em grupos pequenos, de três a cinco pessoas. Entregar uma folha A1, 1 bloco de *post-it* e esferográficas. Pedir-lhes que desenhem uma cruz na folha A1, dividindo em 4 secções. Fazer o mesmo no bloco A1 no cavalete. (10 min.)
2. Informar que vão fazer uma análise SWOT da organização - refletindo sobre o contexto interno (debilidades e forças) e o contexto externo (oportunidades e ameaças), pelo que devem escrever essas palavras em cada um dos campos. (5 min.)
3. Debater sobre cada um dos campos e identificar os aspetos relativos à organização, começando pelo contexto interno e passando ao contexto externo. Assim que o grupo chegar a um consenso sobre um aspeto, deverão escrever num *post-it* e colar no respetivo campo até terem 3 a 4 para cada campo. (30 min.)
4. No final do tempo, ou quando todos os grupos terminarem, pedir que, um a um, passem os seus *post-its* para o campo respetivo no bloco do cavalete/parede.
5. Em grupo, reorganizar os *post-its* encontrando similaridades e divergências, de modo a chegar a uma análise final que seja consensual. Se o grupo decidir, podem retirar-se *post-its*. (15 min.)

Parte 2. Para onde queremos ir? (45 min.)

6. Distribuir folhas A4 pelos grupos e pedir a cada um para identificar e debater questões estratégicas para a organização. Neste momento, apresentar a Missão e o Mapa de Partes Interessadas e suas expectativas para que os grupos tenham esta informação em mente quando definirem as questões estratégicas. (20 min.)



A6 [ATIVIDADE 6] Visualizando o futuro

7. Do conjunto de questões identificadas, consensualizar 3 a 5 e pedir para escreverem numa folha A4 (uma questão por folha). Estas podem estar relacionadas com a missão da organização, a sua gestão e os serviços que providencia, os seus destinatários, financiamento, gestão, ou relação com Partes Interessadas; se a organização não puder fazer nada em relação a uma questão que seja identificada, não deve ser considerada (Crosby, 1991). (5 min.)

8. Novamente em plenário, repetir o mesmo processo de colocação das folhas na parede e agrupamento por familiaridade e consenso de grupo, conforme a Parte 1 da atividade. (15 min.)

9. Quando o grupo chegar a um consenso sobre as questões estratégicas, pedir que definam prioridades - baixa, média e alta e que reorganizem as folhas na parede de acordo com esta priorização. (5 min.)

Parte 3. Como podemos lá chegar? (45 min.)

10. Continuando em plenário, debater, ponto a ponto, começando pelas questões mais prioritárias até às questões menos prioritárias, que estratégias podem ser postas em prática para resolver as questões identificadas na Parte 2 da atividade.

Questões orientadoras, para apoiar a seleção da melhor estratégia para cada questão em função da sua viabilidade, praticidade e conveniência (Crosby, 1991):

- é possível implementar a estratégia do ponto de vista prático, considerando os recursos da organização, ao longo do tempo?
- a estratégia é sustentável e flexível a mudanças de contexto?
- a estratégia é compatível com o cumprimento da missão da organização e os seus objetivos, bem como os de entidades parceiras?
- a implementação da estratégia será bem recebida pelas pessoas a quem se destina a ação da organização? Como afetará as suas Partes Interessadas?

11. Sempre que se chegar a um consenso sobre a estratégia, deve-se escrever numa nova folha de papel e colocar imediatamente ao lado da questão. Fazer isto para todas as questões.

12. No final, convida-se o grande grupo para o "debrief"/balanço da atividade.

A partir daqui, a organização pode avançar para a definição de Planos de Ação, contando com estes preciosos contributos da sua equipa (e comunidade alargada)!

“Debriefing” / Balanço

Começar por dar os parabéns pelo trabalho desenvolvido! Fazer uma ronda rápida sobre como cada pessoa se sentiu durante a atividade e sobre o processo coletivo de decisão e, em seguida, fazer uma nova ronda de feedback à atividade realizada, a partir das seguintes questões (30 min.):

- Qual foi a parte mais fácil e a mais difícil da atividade? Porquê?
- Como potenciar este exercício para o desenho de um Plano Estratégico da organização? Que desafios existem para a sua materialização?
- O que aprenderam com esta atividade que não tinham noção anteriormente?
- Por que é importante a gestão estratégica de uma organização?

Referências bibliográficas

Conselho Europeu (2020). *Compass: Manual for Human Rights Education with Young People [2ª edição]*. Disponível em: <https://www.coe.int/en/web/compass/path-to-equality-land>

Crosby, B. (1991). *Strategic Planning and Strategic Management: What are they and how are they different? IPC Technical Notes No.1*. Disponível em: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.200.3213&rep=rep1&type=pdf>



Dimensão (indicador relacionado):
Dimensão III (III.3 – Cumprimento da Missão)



5 a 20 pessoas



2h30



[ATIVIDADE 7]

Painel coletivo **A7**

Descrição

Palavras-chave: Na agitação do dia a dia da organização, até que ponto desenvolvemos uma ação pertinente e coerente com a missão organizacional? Em que medida a missão da organização está refletida no trabalho desenvolvido pela organização? A partir desta atividade convidamos a uma análise crítica sobre o (não) cumprimento da missão organizacional, enquanto processo com potencial de apropriação coletiva e de aprendizagem organizacional.

Objetivos de Aprendizagem

- Problematizar a ação da organização relativamente ao cumprimento da sua missão, numa lógica de legitimidade organizacional.
- Promover uma análise crítica sobre a missão da organização, enquanto processo com potencial de apropriação coletiva e de aprendizagem organizacional.

Orientações

Preparação: identificar uma pessoa da organização para facilitar a atividade, que deve preparar antecipadamente a projeção da frase referente à missão da organização e as logísticas associadas à projeção.

1. Pedir ao grupo para se juntar no centro da sala, e construir um painel sobre o trabalho desenvolvido pela organização nos últimos anos. (20 min.) Cada pessoa é desafiada a registar as suas ideias/contributos, de forma livre, no quadro ou em folhas A3 (ou de flipchart) coladas numa parede.
2. Dividir o grupo de participantes em grupos mais pequenos (4 a 5 pessoas), projetar a missão da organização no quadro ou numa parede, e pedir a cada grupo para eleger uma pessoa representante do seu grupo. (10 min.)
3. Os grupos devem confrontar o registo efetuado no Passo 1 com a frase da missão projetada, a partir das seguintes perguntas (40 min.):
 - O trabalho que desenvolvemos contribui para o cumprimento da missão organizacional? Em que medida?
 - Por que fazemos o que fazemos?
 - O que não está a ser feito? Porquê?
 - O que precisamos de mudar? Como podemos fazê-lo?
 - O que precisamos de reforçar? Porquê?

Distribuir folhas A3 (ou de flipchart) pelos grupos para registarem, de forma escrita ou gráfica, o seu debate.

4. Em plenário, cada representante dos grupos partilha, com recurso ao registo escrito ou gráfico efetuado, a reflexão e o debate gerado. (30 min.)
5. Convidar o grande grupo para voltar ao registo efetuado no Passo 1 e assinalar, de forma clara e objetiva, as principais ideias/perspetivas resultantes da partilha efetuada no Passo 4. Trata-se de confrontar a ação da organização com o mapeamento construído, de forma crítica e em conjunto, pelos participantes sobre o que é necessário ajustar ou reforçar para cumprir a missão organizacional, promotora de uma apropriação coletiva da mesma. (20 min.)
6. No final, convidar o grande grupo para o "debrief"/balanço da atividade.

Material

- Projetor ligado a um computador (em alternativa, escrever a missão da organização em letra legível para o grupo)
- Quadro (em alternativa, folhas A3 ou de flipchart)
- Bloco de folhas A3
- Marcadores coloridos (uma cor por grupo)
- Fita-cola
- 1 Parede livre

A7

[ATIVIDADE 7]

Painel coletivo



“Debriefing” / Balanço

A partir do debate anterior e para recolher *feedback* sobre o alcance da atividade realizada, convidar o grupo participante a responder às seguintes questões (30 min.):

- Foi desafiante fazer o registo do trabalho desenvolvido pela organização? Porquê?
- Como caracterizam o processo de discussão em pequenos grupos, tendo em conta o confronto do registo com a missão projetada? Sentiram alguma inquietação? Porquê?
- Na partilha alargada, que perspetivas e/ou posicionamentos vos surpreenderam? Porquê?
- Em que medida esta atividade pode alimentar um debate interno mais alargado sobre a ação desenvolvida pela organização e o processo de tomada de decisões em prol do cumprimento da missão organizacional?
- Que aprendizagens retiram desta atividade para o vosso quotidiano organizacional?



Dimensão (indicador relacionado):
Dimensão IV (IV.3 – Fontes de Financiamento)



5 a 20 pessoas



1h00



[ATIVIDADE 8]

Onde me posiciono? **A8**

Descrição

Palavras-chave: **fontes de financiamento;** **missão.** Perante uma situação de fragilidade financeira, como se posicionam as OES relativamente às possíveis fontes de financiamento? Com esta atividade convidamos à reflexão e ao debate sobre os desafios das fontes de financiamento da organização, reconhecendo diferentes posicionamentos e promovendo uma identificação crítica, conjunta e coerente dos respetivos constrangimentos e potencialidades tendo em conta a missão organizacional.

Objetivos de Aprendizagem

- Refletir e debater sobre os desafios da organização em torno das suas fontes de financiamento e identificar, em conjunto, constrangimentos e potencialidades - caminhos e recursos necessários.
- Reconhecer e promover um diálogo crítico e construtivo perante diferentes posicionamentos em torno das fontes de financiamento.

Orientações

Preparação: identificar uma pessoa da organização para facilitar a atividade, que deverá preparar antecipadamente várias frases (mínimo 10) relacionadas com a temática das Fontes de Financiamento das OES e colar dois cartazes - num escreve-se "CONCORDO" e no outro "NÃO CONCORDO" - em paredes opostas de uma sala espaçosa (adaptar caso queiram fazer a atividade num espaço exterior). No verso desta Ficha, poderá encontrar sugestões de frases a utilizar neste exercício, que podem ser adaptadas à realidade da organização.

1. Pede-se ao grupo para se juntar no centro da sala. (5 min.)
2. A pessoa que facilitar a atividade lê as afirmações/frases e a cada afirmação, os membros da organização que participam na atividade têm de se deslocar na sala de acordo com o seu posicionamento. Quem não tiver opinião formada fica no meio da sala. (5 min.)
3. A cada ronda de afirmações, as pessoas participantes apresentam, brevemente, os seus argumentos relativamente ao posicionamento em questão, tentando convencer os outros a mudarem de lado. (30 min.)
4. Em plenário, debate-se o exercício relacionando com a temática da atividade e sistematizam-se as ideias convergentes e divergentes em folhas de flipchart ou num quadro. (20 min.)
5. No final, convida-se o grande grupo para o "debrief"/balanço da atividade.

"Debriefing" / Balanço

A partir do debate anterior e para recolher *feedback* sobre o alcance da atividade realizada, convidar o grupo participante a responder às seguintes questões (20 min.):

- Como se sentiram durante a atividade?
- Tiveram dificuldade em assumir posicionamentos relativamente a algumas afirmações/frases? Porquê?
- Que posicionamentos das pessoas participantes vos surpreenderam? Porquê?
- Em que medida esta atividade pode alimentar um debate interno mais alargado na tomada de decisões relativas à temática do financiamento da organização?

O debate e a respetiva síntese poderão alimentar um debate interno mais alargado na tomada de decisões relativas à temática do financiamento da organização e à sua correspondência com a missão organizacional.

Para aprofundar a reflexão crítica sobre o tema da sustentabilidade financeira da organização, esta atividade pode ser seguida, numa ou mais sessões, da Atividade 9 – Tertúlias a fundo.

Material

- 2 Cartazes/Folhas A4
- Folhas A3 (em alternativa, folhas de flipchart ou um quadro)
- 1 Marcador de uma cor
- Fita-cola ou *bostik*
- Duas paredes numa sala espaçosa (em alternativa, um espaço exterior)

A8 [ATIVIDADE 8] Onde me posiciono?



Referências bibliográficas

Bray, I. (s.d.) *Nonprofit Gifts: When Strings Are Attached*. NOLO. Disponível em: <https://www.nolo.com/legal-encyclopedia/nonprofit-gifts-when-strings-attached-32421.html>

Conselho Europeu (2020). *Compass: Manual for Human Rights Education with Young People [2ª edição]*. Disponível em: <https://www.coe.int/en/web/compass/where-do-you-stand>

Hager, M. & Hung, C. (2020). Is Diversification of Revenue Good for Nonprofit Financial Health?. *Non Profit Quarterly*. Disponível em: <https://nonprofitquarterly.org/is-diversification-of-revenue-good-for-nonprofit-financial-health/>

Lesley University (s.d). *Ethical Considerations for Nonprofit Fundraising*. Disponível em: <https://lesley.edu/article/ethical-considerations-for-non-profit-fundraising>

National Council of Nonprofits (s.d.) *Ethical Fundraising*. Disponível em: <https://www.councilofnonprofits.org/tools-resources/ethical-fundraising>

Propostas de frases para discussão

Deve-se dar sempre o devido reconhecimento às pessoas ou entidades financiadoras, incluindo um agradecimento personalizado e a inclusão nos canais de comunicação da organização, como o website.

Uma organização deve aceitar qualquer doação ou financiamento, mesmo que não se enquadre nas suas necessidades imediatas nem seja coerente com a sua missão.

Mesmo que uma pessoa ou entidade ceda fundos ou bens a uma organização, não tem o direito de determinar o fim a que se destinam ou como são usados.

Uma boa estratégia para angariar fundos é dar uma comissão a quem conseguir que pessoas ou entidades financiadoras contribuam para a organização.

Não é prioritário orçamentar as atividades e despesas relacionadas com a angariação de fundos, esta pode ser feita de forma "ad-hoc" por todas as pessoas que trabalham na organização.

Deve-se aceitar todas as doações mesmo que tenham condições difíceis de cumprir pela organização.

É obrigatório respeitar as intenções de doadores ou financiadores para que disponibilizem os seus fundos.

As boas intenções de uma organização são mais importantes do que a sua capacidade de gerir os fundos que recebe de doadores e/ou financiadores.

Não é obrigatório que as entidades financiadoras partilhem os mesmos valores da organização.

É possível gerir favoravelmente os riscos reputacionais que podem advir do facto da organização aceitar fundos de alguns tipos de financiadores.

É melhor não ter demasiadas fontes de financiamento, uma vez que estas levam a maiores desafios gestionários, custos administrativos e podem dificultar a operacionalidade da organização.

Várias fontes de financiamento permitem que as organizações tenham mais autonomia na definição da sua ação e maior flexibilidade perante imprevistos.



Dimensão (indicador relacionado):
Dimensão IV (V.3 – Fontes de Financiamento)



6 a 20 pessoas



2h35



[ATIVIDADE 9]

Tertúlias a fundo **A9**

Descrição

Palavras-chave: Uma das preocupações das OES reside no financiamento da sua ação. Que fundos angariar e que estratégias operacionalizar? Através desta atividade promovemos a identificação de potenciais fontes de financiamentos (públicos e privados) e o desenvolvimento colaborativo de um conjunto de ações e metas, definidas num horizonte temporal, para pôr em prática uma estratégia de captação de fundos.

captação de fundos;
sustentabilidade
financeira;
financiamento.

Objetivos de Aprendizagem

- Promover a reflexão crítica e participada sobre a estratégia de financiamento/captação de fundos da organização.
- Estabelecer bases para um plano de angariação de fundos, que contribua para a sustentabilidade financeira da organização."

Orientações

Preparação: definir uma pessoa da organização para facilitar a atividade, que deverá ter o cuidado de identificar pessoas com diferentes longevidades, cargos e funções na organização para participar na atividade. Como a duração da sessão é longa, considerar um tempo para o grupo fazer uma pequena pausa.

Parte 1. Emergir de possibilidades (65 min.)

1. Dividir as pessoas participantes em 3 grupos. Pedir a cada grupo que nomeie uma pessoa anfitriã da mesa. Entregar a essa pessoa folhas A3 (ou de flipchart) e marcadores. (5 min.)
2. Lançar a pergunta A para os grupos debaterem. A pessoa anfitriã deverá registar as principais ideias debatidas no grupo, na folha A3 (ou de flipchart), uma estratégia/fonte por cada folha. Ao fim desse tempo, as pessoas da mesa levantam-se e trocam de mesa, ficando apenas a pessoa anfitriã. (20 min.)
3. A pessoa anfitriã dá as boas vindas às novas pessoas à mesa e faz um pequeno sumário das ideias debatidas com o grupo anterior. A seguir, é lançada a pergunta B, para um novo debate. (20 min.)
4. Repete-se o passo anterior para a pergunta C. (20 min.)

Perguntas:


- A. Que estratégias/fontes de financiamento (públicos e privados) é que nunca usámos e que poderiam ser úteis para alavancar projetos ou atividades atuais da organização?
- B. A que fontes recorremos no passado que foram eficazes e adaptadas à organização mas que por algum motivo, deixámos de o fazer?
- C. Imaginem a organização daqui a 10 anos. Quais seriam idealmente as fontes de financiamento que apoiariam os projetos/atividades da organização?

Parte 2. Plano de ação (60 min.)

5. Cada pessoa anfitriã coloca as folhas A3 (ou de flipchart) na parede, agrupadas por pergunta (A, B e C). (5 min.)
6. Em plenário, o grupo debate e consensualiza quais as fontes de financiamento mais viáveis ou adaptadas ao contexto presente e futuro da organização. (15 min.)
7. Com recurso a folhas A3 (ou de flipchart), são traçadas ações e metas para cada fonte de financiamento, e o devido enquadramento temporal/calendarização, com o propósito de esboçar um plano de angariação de fundos. (40 min.)
8. No final, convidar o grande grupo para o "debrief"/balanço da atividade.

Material

- Mesas (uma por cada grupo)
- Folhas A3 (em alternativa, folhas de flipchart)
- Marcadores
- Fita-cola ou *bostik*
- 1 Parede livre (em alternativa, quadro)



A9 [ATIVIDADE 9] Tertúlias a fundo

“Debriefing” / Balanço

Em plenário, pedir às pessoas que reflitam sobre a atividade, a partir das seguintes perguntas (30 min.):

- Como funcionaram os grupos? Quais as vantagens de mudar de mesa para cada ronda de perguntas?
- Como se sentiram as pessoas anfitriãs?
- Tiveram dificuldade em pensar em novas opções de fontes de financiamento? Porquê?
- Como foi o processo de estabelecer ações e metas para as possibilidades de fontes de financiamento identificadas?
- Que aprendizagens retiram desta atividade?

Para aprofundar a reflexão crítica sobre o tema da sustentabilidade financeira da organização, esta atividade pode ser precedida, numa ou mais sessões, da Atividade 8 – Onde me posiciono?.



Dimensão (indicador relacionado):
Dimensão V (V.1 – Diversidade, Equidade e Inclusão)



4 a 20 pessoas



2h15



[ATIVIDADE 10]

A10

Confrontando discriminações

Descrição

Palavras-chave: diversidade; igualdade; equidade; inclusão; estereótipos; discriminações; mecanismos de denúncia; cultura organizacional.

Cada pessoa tem várias identidades dentro de si, que não são estáticas, que nos tornam singulares e que se transformam na relação com os outros. Neste contexto de diversidade identitária, como nos relacionamos com a diferença? Em que medida a diversidade é assumida como um obstáculo ao funcionamento de uma organização? A partir desta atividade, as pessoas da organização são convidadas a refletir sobre a diversidade no contexto da organização, sobre riscos de veiculação de estereótipos que geram discriminações e sobre o ambiente organizacional que desejam criar, visualizando mecanismos para o reporte de situações discriminatórias e a criação de uma cultura organizacional que promova a confiança e a segurança de quem denuncia, e a adequada resolução de problemas.

Objetivos de Aprendizagem

- Problematizar os conceitos de diversidade, igualdade, equidade e inclusão.
- Identificar e compreender as origens dos estereótipos e de que forma conduzem a discriminações, enquadrando-as no contexto da organização.
- Refletir criticamente sobre os mecanismos organizacionais para combate às discriminações, começando pela gestão de denúncias.

Orientações

Preparação: identificar uma pessoa da organização para facilitar a atividade. Esta atividade desenvolve-se em duas partes: na primeira parte convida-se a um debate sobre um ambiente organizacional promotor de diversidade e inclusão e na segunda parte, são identificados e consensualizados mecanismos para lidar com potenciais discriminações que possam existir ou ocorrer no seio da organização e para criar um espaço seguro e de confiança para sinalizar discriminações (relacionadas quer com Partes Interessadas internas quer externas).

Seleção de participantes: assegurar a maior diversidade possível do grupo de participantes (ao nível da identidade e expressão de género, idade, perceção racial e étnica, nacionalidade, capacidade funcional, orientação sexual e posição dentro da organização).

Material

- Folhas A3 (em alternativa, folhas de flipchart ou quadro)
- Marcadores de várias cores
- Fita-cola ou bostik
- Parede (em alternativa, cavalete ou quadro)

Parte 1. Confrontar perceções e (re)conhecer a realidade da nossa organização (45 min.)

1. Começar com uma breve discussão sobre o que as pessoas entendem por "diversidade", "igualdade", "equidade" e "inclusão". Considerar que existem cruzamentos de fatores de discriminação, que podem ser cumulativos e criar camadas de estereótipos que são a base das discriminações.

2. Em plenário, definir quais os fatores de discriminação mais presentes no contexto do universo alargado da organização (Partes Interessadas internas e externas). Considerar: classe social, idade, nacionalidade, situação familiar, género, racialização e etnia, orientação sexual, identidade e expressão de género, características sexuais, deficiência, etc.

3. Dividir o grande grupo em grupos mais pequenos, de 4 a 5 pessoas, e pedir que identifiquem uma pessoa representante do grupo. Distribuir as características identificadas pelos grupos e pedir-lhes que reflitam sobre o impacto de cada fator de discriminação em relação à população maioritária, perante:

- acesso à educação
- acesso à saúde
- dificuldades financeiras
- condições habitacionais
- respeito pela língua, religião, cultura e celebrações próprias pela sociedade em geral
- reconhecimento do valor das opiniões e perspetivas sobre questões sociais e políticas
- risco de sofrer violência policial
- facilidade de pedir apoio e ajuda se precisar
- sentir valorização pela sociedade em geral
- discriminação pela sua origem
- possibilidade de fazer férias
- fazer programas sociais e culturais, pelo menos duas vezes por mês

A10 [ATIVIDADE 10] Confrontando discriminações



- confiança no futuro
- acesso à profissão desejada
- risco de sofrer assédio ou violência nas ruas, ou nas redes sociais ou meios de comunicação social
- acesso ao voto
- receio pelo futuro da sua descendência, se a tiver
- aquisição de vestuário
- acesso à internet
- representação positiva ou negativa nos meios de comunicação social, cinema, publicidade, etc.

Distribuir folhas A3 (ou de flipchart) e marcadores coloridos pelos grupos para que escrevam, ou representem graficamente, as principais ideias geradas no e pelo grupo, e quando terminarem, pedir que coleem os seus "retratos" numa parede.

4. Voltar ao plenário e pedir às pessoas representantes de cada grupo que partilhem as suas reflexões. Sistematizar as ideias-chave em folhas A3 (ou de flipchart ou num quadro) à vista de todas as pessoas participantes.

Parte 2. Contribuir para a criação de um espaço seguro e de mecanismos para combater discriminações (60 min.)

5. Em plenário, identificar e debater sobre os mecanismos existentes na organização para gerir queixas de Partes Interessadas internas e externas perante discriminações. Informar que o Artigo 26.º da Constituição da República Portuguesa afirma que "[a] todos são reconhecidos os direitos à identidade pessoal, ao desenvolvimento da personalidade, à capacidade civil, à cidadania, ao bom nome e reputação, à imagem, à palavra, à reserva da intimidade da vida privada e familiar e à proteção legal contra quaisquer formas de discriminação."
6. Pedir às pessoas que regressem aos seus grupos e que revejam como estes procedimentos se processam e que identifiquem potenciais obstáculos e problemas no fluxo de tratamento das queixas. Registrar as diferentes perspetivas e as ideias-chave em folhas A3 (ou de flipchart).
7. O passo seguinte dependerá se há ou não mecanismos instituídos pela organização para tratamento de queixas/denúncias. Se não existirem, os grupos deverão debater e desenvolver ideias de possíveis mecanismos e procedimentos. Se existirem mas não forem eficazes, o grupo deverá propor alterações para lidar com os problemas assinalados no passo anterior.
8. Voltar ao plenário e pedir aos grupos que partilhem as suas reflexões e propostas. Consensualizar quais os procedimentos que poderiam ser desenvolvidos e estabelecer um grupo de trabalho e uma janela temporal para elaborar propostas concretas a apresentar à Direção da organização, caso não esteja a participar qualquer membro da Direção. Sistematizar as ideias-chave em folhas A3 (ou de flipchart ou num quadro) à vista de todas as pessoas participantes, como produto da Parte 2 da Atividade.
9. Convidar para o "debrief"/balanço da atividade.

"Debriefing" / Balanço

A partir do debate anterior e para recolher *feedback* sobre o alcance da atividade realizada, convidar o grupo participante a responder às seguintes questões (30 min.):

- O que sentiram durante a atividade? Porquê?
- Qual foi o fator de discriminação mais difícil de compreender, à luz dos conhecimentos pessoais ou da informação disponível dominante?
- De que estereótipos pessoais tomaram consciência com esta atividade?
- De forma geral, o que é preciso mudar para se chegar a uma sociedade mais equitativa?
- As medidas ou políticas de discriminação positiva podem ser justificadas a curto-médio prazo, para despoletar mais igualdade?
- O que é necessário que aconteça para criar espaços seguros aos grupos minoritários e em desvantagem para que possam reclamar os seus direitos?
- Por que é que as estruturas organizacionais, no geral, não estão adaptadas a uma maior diversidade no seio das suas Partes Interessadas? O que precisa de mudar? Qual é o meu papel nesse processo de mudança?

Referências bibliográficas

Conselho Europeu (2020). *Compass: Manual for Human Rights Education with Young People [2ª edição]*. Disponível em: <https://www.coe.int/en/web/compass/let-every-voice-be-heard>

Conselho Europeu (2020). *Compass: Manual for Human Rights Education with Young People [2ª edição]*. Disponível em: <https://www.coe.int/en/web/compass/take-a-step-forward>



Dimensão (indicador relacionado):
Dimensão V (V.4 – Formas Inovadoras de
Organização de Trabalho)



10 pessoas (máx.)



2h15



[ATIVIDADE 11]

Círculo Mágico A11

Descrição

Palavras-chave: *conciliação da vida-trabalho;* *igualdade de género;* *sustentabilidade social.* As nossas vidas pautam-se por várias dimensões que nem sempre coexistem de forma conciliada num contexto organizacional. Em que medida a conciliação das diversas esferas da nossa vida é condicionada pelo género? Com esta atividade convidamos à identificação dos problemas de conciliação entre a vida profissional, familiar, pessoal e cívica que ocorrem na organização, sob uma perspectiva de género. De igual modo, promove uma reflexão conjunta sobre (estratégias de) respostas inovadoras.

Objetivos de Aprendizagem

- Identificar e debater os desafios e as possibilidades à conciliação entre a vida profissional, familiar, pessoal e cívica dos recursos humanos em regime assalariado da organização.
- Compreender estes desafios, numa perspectiva de género.
- Refletir sobre a igualdade de género e sobre a sustentabilidade social da organização.

Orientações

Preparação: *identificar uma pessoa da organização para facilitar a atividade. Seleção de participantes: assegurar a maior diversidade possível do grupo de participantes (ao nível da identidade e expressão de género, idade, perceção racial e étnica, nacionalidade, capacidade funcional, orientação sexual e posição dentro da organização)*

Parte 1. Desafios diários (45 min.)

1. Pedir às pessoas que se sentem em círculo.
2. Distribuir 3 folhas de papel e uma caneta por cada pessoa do grupo. Em grupo, fazer um levantamento de problemas de conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal, que já tenham existido ou não, pessoalmente ou não, dentro da organização.
3. Cada pessoa que identificar um problema, escreve-o numa folha de papel, dobra a folha em quatro e coloca-a no chapéu ou saco. Continuar até todas as pessoas terem identificado pelo menos um problema.

Palavras-chave para apoiar o grupo a identificar problemas - parentalidade (nas suas diferentes fases); igualdade de género; cuidado a dependentes (ascendentes ou descendentes); saúde mental.

Parte 2. Visualizando (estratégias de) respostas (60 min.)

4. Mantendo-se em círculo, passar o chapéu/saco em roda pelo grupo. Pedir a cada pessoa, que na sua vez, sem olhar, retire um papel do chapéu/saco.
5. As pessoas têm 5 minutos para, individualmente, se prepararem para falar sem parar durante um minuto sobre uma (estratégia de) resposta para o problema que retiraram do chapéu/saco. As regras são: falar sem hesitação e sem repetições. Podem tirar notas durante a preparação, para estruturar a resposta.
6. Em volta do círculo, pedir a cada pessoa para, à vez, fazer o seu "discurso".
7. Após cada "discurso", deixar 2 a 3 minutos para breves comentários. Se as pessoas tiverem muito a dizer, é importante tomar nota do tópico e combinar voltar ao assunto no fim. O objetivo é fomentar a troca rápida de ideias.
8. Quando todas as pessoas tiverem falado, volte atrás e termine alguma discussão que tenha ficado pendente.
9. Convidar o "debrief"/balanço da atividade.

Se um objetivo adicional desta atividade for estabelecer colaborativamente as bases para a definição de uma política da organização neste âmbito, definir em conjunto uma ou mais pessoas para registar todas as (estratégias de) respostas para os problemas que surgiram durante sessão.

Material

- Folhas A6 (1 A4 dividido em 4)
- 1 caneta/marcador fino por cada participante
- 1 bloco de notas por cada participante
- 1 chapéu ou saco opaco
- Sala ampla (em alternativa, um local exterior confortável)"

A11 [ATIVIDADE 11] Círculo Mágico



“Debriefing” / Balanço



Em plenário, questionar de forma geral o grupo sobre as diferentes partes da atividade, passando pelos assuntos/problemas que foram levantados/identificados e resumizando as (estratégias de) respostas preconizadas. Em seguida, promover uma reflexão conjunta a partir das seguintes perguntas (30 min.):

- Foi fácil ou difícil identificar problemas? Porquê?
- Sentem que o vosso género tornou a atividade mais desafiante? Porquê?
- Tiveram alguma dificuldade perante o problema que retiraram do chapéu/saco? Porquê?
- Foi difícil falar sem parar sobre as (estratégias/propostas de) respostas e apresentar a vossa argumentação apenas num minuto?
- A organização já implementa alguma das medidas que foram referidas como respostas?

Para aprofundamento do tema, propor a leitura complementar do "Guia Prático para a implementação e certificação da Norma Portuguesa 4552:2016", disponível em <https://rederso.pt/2019/06/29/guia-pratico-para-a-implementacao-e-certificacao-da-np-45522016/>

Referências bibliográficas

Comissão para a Cidadania e para Igualdade de Género. *Estratégia Nacional para a Igualdade e a Não Discriminação 2018-2030*. Disponível em: <https://www.cig.gov.pt/estrategia-nacional-para-a-igualdade-e-a-nao-discriminacao-2018-2030-portugal-igual/>

Conselho Europeu (2020). *Compass: Manual for Human Rights Education with Young People [2ª edição]*. Disponível em: <https://www.coe.int/en/web/compass/just-a-minute>



Dimensão (indicador relacionado):
Dimensão VI (VI.2 – Sistematização de Aprendizagens)



2h00

5 a 10 pessoas*



[ATIVIDADE 12]

Livro dos Erros Aprendentes **A12**

* Para alcançar um maior número de pessoas da organização, podem ser promovidas várias sessões.

Descrição

Palavras-chave: aprendizagem organizacional; desempenho; sistematização de experiências; erro. Em termos gerais, percebemos o erro como um problema e, portanto, como algo a esconder e a esquecer sem grande ou qualquer questionamento. Assim sendo, até que ponto as organizações aprendem com os seus erros, problematizando as suas práticas organizacionais, gestionárias e de intervenção? A partir desta atividade procuramos promover uma reflexão crítica, individual e conjunta, sobre a importância da sistematização de experiências e da identificação do erro como oportunidade de aprendizagem pessoal, interpessoal e organizacional. As partilhas e os diálogos em torno dos erros e das aprendizagens são compilados num dossier – O Livro dos Erros Aprendentes – numa lógica de construção conjunta, em prol de uma apropriação coletiva e com potencial de transformação organizacional.

Objetivos de Aprendizagem

- Refletir criticamente sobre as perceções do erro, no contexto organizacional.
- Problematizar a sistematização de experiências como processo de aprendizagem e de transformação pessoal, interpessoal e organizacional.

Orientações

Preparação: Deve ser definida uma pessoa na organização responsável pela facilitação da atividade. A realização da atividade requer a recolha antecipada de revistas/jornais.

1. Inicialmente, pedir a cada pessoa para refletir, identificar e registar numa folha A4, com recurso aos marcadores coloridos e às revistas/jornais, um ou mais erros que ocorreram em projetos ou atividades em que tenha estado envolvida. Para além da escrita, pode ser incentivado o recurso ao desenho ou a outras formas de representação gráfica. (10 min.)
2. Em seguida, a partir do passo 1, pedir para desenharem três traços a sair do(s) erro(s) escrito(s) ou graficamente representado(s). À frente do primeiro traço, as pessoas participantes devem identificar as consequências do(s) erro(s) registado(s); o segundo traço corresponde ao que fizeram ou não fizeram para lhe(s) dar resposta e junto ao terceiro traço devem escrever ou representar graficamente o que aprenderam com esse(s) erro(s). (10 min.)
3. Em plenário, promove-se uma partilha livre e uma reflexão crítica sobre os erros identificados, convergências e diferenças de perspetivas, e sobre aprendizagens pessoais e interpessoais no sentido de identificarem, em coletivo, as mudanças organizacionais que deveriam ocorrer. Registar o debate em folhas A4 à vista de todo o grupo. (40 min.)
4. Em seguida, afixar novas folhas A4 numa parede e pedir ao grupo para sistematizar de forma orgânica e conjunta, e com recurso à escrita, ao desenho e/ou à representação gráfica, as principais aprendizagens que gostariam que fossem partilhadas na organização e adotadas/implementadas no quotidiano da mesma. Esta sistematização pode ser feita com marcadores coloridos e/ou colagens. (30 min.)
5. No fim, compilar os registos de aprendizagens (referentes aos Passos 3 e 4) num dossier a que podem chamar "Livro dos Erros Aprendentes" e que deverá ser partilhado pela organização e alimentado com outros processos de aprendizagem organizacional.
6. Convidar o grupo para o "debrief"/balanço da atividade.

Material

- Folhas A4 brancas
- Marcadores coloridos
- Revistas antigas e jornais
- Tesouras
- Cola
- Dossier A4 e um furador
- Parede (em alternativa, Quadro ou superfície visível para o grupo)

A12 [ATIVIDADE 12]

Livro dos Erros Aprendentes



“Debriefing” / Balanço

A partir do debate anterior e para recolher *feedback* sobre o alcance da atividade realizada, convidar o grupo participante a responder às seguintes questões (30 min.):

- Como se sentiram ao longo da atividade?
- Foi difícil identificar erros e aprendizagens? Porquê?
- Qual é a importância de sistematizar experiências?
- O que aprenderam, numa perspetiva pessoal e interpressãoal, com estas partilhas?
- Em que medida esta atividade pode contribuir para uma mudança organizacional (práticas de gestão e de intervenção)?
- Qual foi o momento mais marcante desta atividade? Porquê?

Referências bibliográficas

Holliday, O. J. (s.d.). *Guia para Sistematização de Experiências: aprender a dialogar com os processos*. CIDAC. Disponível em: https://www.cidac.pt/files/4513/8497/5266/Aprendizagens_1_v_ligth.pdf



Dimensão (indicador relacionado):
Dimensão VI (VI.4 – Trabalho em Rede)



4 a 20 pessoas



2h00



[ATIVIDADE 13]

Tecendo nós A13

Descrição

Palavras-chave: Que relações de poder existem numa parceria? Como podemos promover uma ação comum articulando complementaridades organizacionais? A partir de seis princípios definidos pelo educador social Oscar Jara, convidamos, através desta atividade, a uma reflexão em torno da forma como uma organização trabalha com as suas entidades parceiras, identificando-se simultaneamente caminhos para a transformação de lógicas de redes de trabalho em lógicas de trabalho em rede.

Objetivos de Aprendizagem

- Problematizar o conceito de parceria, e as relações de poder implícitas.
- Compreender a diferença entre rede de trabalho e trabalho em rede, a partir de uma proposta de análise.
- Refletir e debater sobre a forma como a organização trabalha com as suas entidades parceiras e identificar, em conjunto, potencialidades para a adoção de uma lógica e de práticas de trabalho em rede.

Orientações

Preparação: Deve ser definida uma pessoa na organização responsável pela facilitação da atividade.

1. Pedir às pessoas participantes que identifiquem, de forma livre, as entidades parceiras da organização e as registem num quadro (ou folhas de papel A4 coladas na parede para manter visível durante a atividade) (15 min.)
2. Visualizar o vídeo do educador social costa-riquenho Óscar Jara Holliday sobre a temática do trabalho em rede [<https://www.youtube.com/watch?v=8zD5Q6Uqkqk>]. Durante a visualização do vídeo pedir a cada pessoa para registar as ideias principais. (15 min.)
3. Dividir o grande grupo em dois grupos mais pequenos, distribuir uma folha A3 (ou folhas de flipchart) e um marcador de cor diferente a cada grupo. A partir do vídeo e dos registos efetuados no passo 2, debater e registar, numa primeira ronda, os moldes de trabalho da organização, no geral, com as suas entidades parceiras, tendo em conta as seguintes questões (40 min.):
 - A organização promove redes de trabalho ou um trabalho em rede?
 - Como são definidos os papéis de cada parceiro na construção das ações que desenvolvem?
 - Que relações de poder existem entre as diferentes entidades parceiras com quem trabalham? Em que medida são, ou não, relações de poder sinérgicas?
 - De que forma estas influenciam a ação conjunta que desenvolvem, nomeadamente ao nível do papel e envolvimento de cada parceiro na construção e implementação da ação?
 - De que forma se encontram para debater o curso das parcerias e ações comuns? Sentem que há espaço para firmar cumplicidades e consensos relativamente aos compromissos comuns?
 - Quais os desafios externos que têm em comum com as vossas entidades parceiras, que fortalecem a importância de colaborarem?
 - Quais as diferenças que vos complementam?
 - Como têm gerido as dificuldades, conflitos, ou aspetos menos positivos, de trabalhar com cada parceiro?
 - Sentem que têm o tempo e espaço necessários para partilhar todos os desafios e celebrar as conquistas, integrando as aprendizagens na melhoria do processo de trabalho conjunto?
 - As estratégias de trabalho são iguais para cada entidade parceira, ou adaptadas às suas idiossincrasias?

Projetar as questões para estarem visíveis para todas as pessoas participantes.

Material

- Projetor ligado a um computador
- 1 Parede (em alternativa, quadro)
- Folhas brancas A4
- Folhas A3 (em alternativa, folhas de flipchart)
- Fita-cola ou *bostik*
- Marcadores de cores diferentes
- Parede

A13

[ATIVIDADE 13]

Tecendo nós



4. Numa segunda ronda, os grupos trocam entre si a sua folha de registo do debate e assinalam, com uma cor de marcador diferente, os seus comentários (eventuais discordâncias, questões, inquietações), numa lógica de complementaridade e construção conjunta. Quando terminarem, devem colar as folhas com fita-cola numa parede. (15 min.)
5. Em plenário, e visualizando as folhas de registo dos dois grupos, sistematizar, em coletivo, as ideias principais relativamente à temática do trabalho em rede: os desafios atuais da organização e as suas potencialidades de mudança. O grupo deve nomear uma pessoa para fazer o registo deste passo da atividade. (20 min.)
6. No final do debate, convidar o grupo para o "debrief"/balanço da atividade.

“Debriefing” / Balanço

A partir do debate anterior e para recolher *feedback* sobre o alcance da atividade realizada, convidar o grupo participante a responder às seguintes questões (15 min.):

- O que mais vos surpreendeu nesta atividade? Porquê?
- Quais as maiores conclusões a que chegaram sobre as relações da vossa organização com as suas entidades parceiras?
- Que mudanças concretas e imediatas podem introduzir na forma de trabalhar com as entidades parceiras, na lógica de trabalho em rede defendida por Oscar Jara? E a médio-longo prazo?

Para consolidar a aprendizagem, propor às pessoas participantes que leiam o texto "O trabalho em Rede: tecer complexidades e forças" de Oscar Jara Holliday, disponível em http://www.rede-ecg.pt/a/index.php/download_file/view/36/188.



Dimensão (indicador relacionado):
Princípio Transversal - Igualdade de Género



5 a 15 pessoas



1h30 (por tema)



[ATIVIDADE 14]

Árvore da Igualdade A14

* Dimensão I (I.5 – Alinhamento com Políticas Locais, Nacionais e Globais)

Dimensão II (II.1 – Órgãos Sociais, II.2 – Direção Executiva)

Dimensão V (V.1 – Diversidade, Equidade e Inclusão, V.2 – Recrutamento e Incorporação, V.3 – Remuneração e Benefícios Sociais, V.4 – Formas Inovadoras de Organização de Trabalho, V.6 – Avaliação de Desempenho)

Descrição

Palavras-chave: Vamos conversar sobre igualdade de género na nossa organização? A partir de pesquisas e dados oficiais, bem como da partilha de experiências na primeira pessoa ou de situações observadas na organização, promovemos, com esta atividade, o mapeamento e uma reflexão crítica sobre o problema da desigualdade de género na organização — somado a outros fatores de discriminação —, e desafia à identificação, em coletivo, de respostas concretas que potenciem um contexto organizacional pautado pelo princípio da igualdade de género.

desigualdade de género;
disparidade salarial;
conciliação da vida-trabalho;
segregação vertical;
segregação horizontal.

Objetivos de Aprendizagem

- Mapear e refletir sobre práticas existentes na organização relativamente à desigualdade de género, nomeadamente ao nível da representatividade, da participação na tomada de decisão, da conciliação vida-trabalho, da disparidade salarial e/ou de estereótipos associados aos papéis de género.
- Debater e identificar, em coletivo, soluções que potenciem um contexto organizacional pautado pelo princípio da igualdade de género.

Orientações

Ter o cuidado de assegurar um equilíbrio em termos de géneros e identificar pessoas com diferentes longevidades, cargos, funções na organização, tendo particular atenção à interseção com outros fatores de discriminação.

Dependendo do tempo disponível, podem propor-se várias sessões e selecionar-se um ou mais temas para trabalhar em cada sessão.

1. Em plenário, pedir para cada pessoa ler, à vez, uma das citações abaixo propostas (ou uma pré-seleção), por tema. Preparar previamente os cartões com as citações e distribuir na sessão pelas pessoas participantes. No final de cada leitura, pedir que ponham a mão no ar se sentirem que se aplica à sua experiência pessoal ou a experiências observadas no contexto da sua organização (15 min.). Apontar a votação no quadro (ou numa folha de flipchart) e passar para a citação seguinte.
2. No final da ronda, pedir a um elemento do grupo para desenhar uma árvore no quadro (ou numa folha de flipchart), escrever o nome da problemática subjacente à sessão - Desigualdade de Género - no tronco e identificar a citação com mais votos e o subtema associado (5 min.).
3. Pedir às pessoas que votaram na citação em questão para explicarem por que consideraram que se aplica à organização e para apontarem as causas do problema na raiz da árvore e as consequências na copa da árvore (40 min.).
4. De seguida, durante 30 minutos, desafiar o grupo de participantes a transformar, em coletivo, a árvore de problemas numa árvore de respostas, definindo ações concretas, viáveis no contexto da organização, a partir das causas identificadas. Escrever as ações junto às causas do problema (raízes da árvore desenhada) no quadro ou em folhas de flipchart coladas junto à árvore para que estejam visíveis para o grupo.
5. Passar para a segunda citação mais votada ou para outro tema ou, então, convidar o grupo para o "debrief"/balanço.

Disparidade salarial

"Os dados mais recentes, do Gabinete de Estratégia e Planeamento (GEP-MTSSS), indicam que o fosso salarial entre homens e mulheres está a diminuir, mas as mulheres continuam a ganhar menos 14,8% ou, em números absolutos, 149,7 euros que os homens. Isto significa que a disparidade salarial em Portugal corresponde a uma perda de 54 dias de trabalho remunerado para as mulheres. Quando desdobramos os números as diferenças são ainda mais notórias. As mulheres com cargos em quadros superiores ganham menos 617,7 euros que os homens e entre pessoas com o ensino superior ganham menos 505,50 euros."

Fonte: Comunicado Oficial Dia Nacional da Igualdade Salarial 2019. Disponível em: <https://www.portugal.gov.pt/download-ficheiros/ficheiro.aspx?v=%3d%3dBAAAAB%2bLCAAAAAABACzSLCwBACJjz12BAAAAA%3d%3d>

A14 [ATIVIDADE 14]

Árvore da Igualdade

"O problema da discriminação remuneratória é efetivamente resultante não só do facto de os homens ocuparem as posições de topo, mas também da estrutura diferenciada de género nas ocupações menos qualificadas dos setores secundário e terciário da economia. As mulheres continuam sobrerrepresentadas no setor dos serviços, onde os empregos (sobretudo os menos qualificados nas áreas da saúde, da educação e dos serviços pessoais e de limpeza) são, de uma forma geral, menos bem remunerados do que os empregos na indústria e na construção, onde predominam os homens. Por outro lado, os dois setores de atividade onde mais se mantém a segmentação profissional – a educação e a saúde humana/serviço social – são setores tradicionalmente femininos, que integram de algum modo atividades ligadas ao cuidado a terceiros." (p.8).

Fonte: Wall et al. (2016) LIVRO BRANCO - Homens e Igualdade de Género em Portugal. ICS-UL, CITE: Lisboa.

Conciliação da vida profissional, pessoal, familiar e cívica

"Particularmente relevante, em termos do seu impacto nas formas de articulação do trabalho pago com a vida familiar e pessoal, são as modalidades de organização do tempo de trabalho remunerado. O horário fixo é a forma predominante de organização dos tempos de trabalho, tanto para os homens (68,2%) como sobretudo para as mulheres (74,1%). Refira-se, contudo, que, apesar de ser bem menos frequente, a segunda forma mais referida de organização do tempo de trabalho, é o trabalho por turnos: 13,5% das mulheres e 16,1% dos homens declaram trabalhar por turnos, em particular por turnos rotativos. Outras formas de organização do tempo de trabalho, tidas como mais facilitadoras da articulação com a vida familiar e pessoal, tais como a jornada contínua ou a flexibilidade de horário, têm uma expressão muito diminuta, tanto entre as mulheres como entre os homens." (p.4)

Fonte: Perista et al. (2016) Os usos do tempo de homens e de mulheres em Portugal. Policy Brief. CESIS, CITE: Lisboa. Disponível em https://eeagrants.cig.gov.pt/wp-content/uploads/2019/02/INUT_Policy_Brief.pdf

"O trabalho pago extravasa com frequência as suas 'fronteiras'. Desde logo porque o trabalho remunerado exige, em muitos casos, um investimento de tempo que vai para além do horário de trabalho contratualizado: 34% dos homens, face a 28,3% das mulheres, nos últimos 12 meses, trabalharam durante o seu tempo livre para dar resposta a solicitações do trabalho pago, pelo menos várias vezes por mês." (p.5)

Fonte: Perista et al. (2016) Os usos do tempo de homens e de mulheres em Portugal. Policy Brief. CESIS, CITE: Lisboa. Disponível em https://eeagrants.cig.gov.pt/wp-content/uploads/2019/02/INUT_Policy_Brief.pdf

"Para além do tempo efetivamente afeto à atividade profissional, importa também ter em conta outras formas de interpenetração entre trabalho pago e vida familiar e pessoal, nomeadamente ao nível de dimensões mais subjetivas. Quase metade das mulheres (46,8%, face a 40,6% dos homens) declara que, nos últimos 12 meses, continuou preocupada com o seu trabalho remunerado, mesmo quando não estava a trabalhar. Em contrapartida, são os homens que, em maior percentagem (59,4%, face a 53,2% das mulheres), referem que o seu trabalho raramente ou nunca constituiu, no mesmo período, motivo de preocupação quando não estavam a trabalhar." (p.6)

Fonte: Perista et al. (2016) Os usos do tempo de homens e de mulheres em Portugal. Policy Brief. CESIS, CITE: Lisboa. Disponível em https://eeagrants.cig.gov.pt/wp-content/uploads/2019/02/INUT_Policy_Brief.pdf

"A interpenetração da vida familiar na vida profissional é, também, mais evidente entre as mulheres. São elas que, muito mais frequentemente, quando estão no seu local de trabalho, pensam nas tarefas domésticas que têm de realizar, por exemplo o que fazer para o jantar (50,5%, face a apenas 17,1% dos homens) e/ ou resolvem questões relacionadas com a sua vida de família ou com o organização do seu quotidiano (embora, a este nível, as diferenças em função do género sejam significativamente menores, 52,7% das mulheres face a 45,4% dos homens)". (p.7)

Fonte: Perista et al. (2016) Os usos do tempo de homens e de mulheres em Portugal. Policy Brief. CESIS, CITE: Lisboa. Disponível em https://eeagrants.cig.gov.pt/wp-content/uploads/2019/02/INUT_Policy_Brief.pdf

Segregação vertical

" (...) no que respeita à segregação vertical, as entidades empregadoras podem desempenhar um papel fundamental no sentido da mudança, sabendo-se, por exemplo, da importância de proporcionar às mulheres maiores oportunidades de acederem a lugares que proporcionam a tomada de decisões de alto nível. Por exemplo, alguns estudos apontam diversas razões para que, no que respeita ao género, os conselhos de administração mais heterogéneos contribuam para uma melhor gestão empresarial. Por um lado, estes conselhos tendem a ter um leque mais alargado de perspetivas, origens, experiências e competências no que respeita à resolução de problemas. Por outro, uma vez que estão sub-representadas nas tradicionais redes de colegas de trabalho masculinas, as mulheres em cargos de direção podem introduzir perspetivas mais independentes nas reuniões do conselho de administração, fortalecendo assim a sua função de controlo. Por outro lado ainda, mais do que os homens, as mulheres recorrem a competências de liderança, tais como o desenvolvimento dos colaboradores, prémios, modelos de papel, inspiração e participação na tomada de decisão (Desvaux, Devillard e Sancier-

Árvore da Igualdade **A14**

[ATIVIDADE 14]

Sultan, 2011). De resto, está demonstrado que a sua presença nos conselhos de administração aperfeiçoa o escrutínio no que à gestão dos conflitos de interesses diz respeito (Brown, Brown e Anastasopoulos, 2002)." (p.9)

Fonte: Wall et al. (2016) LIVRO BRANCO - Homens e Igualdade de Género em Portugal. ICS-UL, CITE: Lisboa.

"A Comissão Europeia sugere que Portugal, tal como a generalidade dos países europeus, poderia beneficiar de um sistema combinado de quotas e iniciativas de sensibilização que apoiasse a redução da segregação vertical a nível da gestão e dos trabalhadores de ambos os sexos, estimulando o debate sobre as vantagens para os homens em beneficiarem desses sistemas de quotas (menos pressão, mais diversidade, melhor equilíbrio entre vida familiar e vida profissional, etc.). Seria importante que também os parceiros sociais valorizassem e implementassem estas medidas, de forma a garantir a paridade a nível da representação, sendo também agentes centrais na promoção dessas boas práticas." (p.76)

Fonte: Wall et al. (2016) LIVRO BRANCO - Homens e Igualdade de Género em Portugal. ICS-UL, CITE: Lisboa.

Segregação horizontal, representatividade e estereótipos/papéis de papéis associados ao género

"[É] visível a diferença a nível da representação de homens e mulheres em setores como o da saúde e serviço social, o da educação e o da construção. Em 2011, 6% dos ativos do sexo masculino, contra 27% dos ativos do sexo feminino, trabalhavam no setor da saúde e serviço social e no da educação. De igual modo, apenas 1,3% das mulheres trabalhavam na construção, enquanto esse setor absorvia 17,3% de homens.

Esta segregação profissional horizontal sugere a persistência de uma definição das atividades sustentada em características de género, atribuindo aos homens (menos qualificados) as atividades que exigem força física, ou domínio tecnológico e funções de liderança (aos mais qualificados), e às mulheres atividades relacionadas com a prestação de cuidados, o que se prende ao estereótipo essencialista sobre o papel da mulher como cuidadora "natural". (p.69)

Fonte: Perista et al. (2016) Os usos do tempo de homens e de mulheres em Portugal. Policy Brief. CESIS, CITE: Lisboa. Disponível em https://eeagrants.cig.gov.pt/wp-content/uploads/2019/02/INUT_Policy_Brief.pdf

"Em cooperação com os/as empregadores/as, recomenda-se o recrutamento de homens para profissões dominadas por mulheres, por exemplo, levando a cabo projetos sociais que incentivem os homens a escolher certas profissões através de bolsas de estudo especiais e de estágios, ou desenvolvendo campanhas no sentido de elevar o estatuto dos profissionais da educação e, sobretudo, da saúde, através da promoção da noção de "cuidados" como competência fundamental para as organizações, já sem o cariz necessariamente "feminino" ou "masculino", ou seja, como competência-chave para o bom funcionamento das empresas, que deve, assim, constar dos sistemas de qualidade (como, por exemplo, o sistema ISO)." (p.77)

Fonte: Wall et al. (2016) LIVRO BRANCO - Homens e Igualdade de Género em Portugal. ICS-UL, CITE: Lisboa.

"Incentivar a mudança a nível da cultura organizacional e dos modelos de gestão, introduzindo programas de comunicação capazes de desconstruir as perceções e os estereótipos dos papéis associados aos homens e às mulheres junto de empregadores/as e trabalhadores/as, bem como programas de sensibilização para uma distribuição mais igualitária das tarefas de cuidados, uma vez que essas responsabilidades muitas vezes não permitem às mulheres passarem pelas "experiências críticas" em termos profissionais, das quais depende o acesso aos cargos de direção." (p.76)

Fonte: Wall et al. (2016) LIVRO BRANCO - Homens e Igualdade de Género em Portugal. ICS-UL, CITE: Lisboa.

"Debriefing" / Balanço

A partir do debate anterior e para recolher *feedback* sobre o alcance da atividade realizada, convidar o grupo participante a responder às seguintes questões (30 min.):

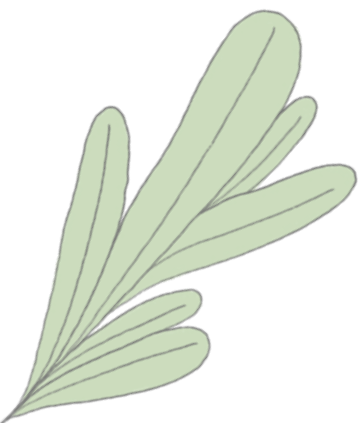
- Como se sentiram durante a atividade, a partir do vosso lugar de género?
- Houve alguma informação ou partilha que vos tenha surpreendido? Porquê?
- Por que é que é importante no geral, e para a organização, em particular, uma maior igualdade de presença e participação de pessoas de todos os géneros e a eliminação das discriminações?

Referências bibliográficas

Gabinete da Ministra de Estado e da Presidência & Gabinete da Ministra do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social. (s.d.) *Comunicado Oficial Dia Nacional da Igualdade Salarial 2019*. Disponível em: <https://www.portugal.gov.pt/download-ficheiros/ficheiro.aspx?v=%3d%3dBAAAAB%2bLCAAAAAAABACzslCwBACJjzI2BAAAAA%3d%3d>

Perista et al. (2016). *Os usos do tempo de homens e de mulheres em Portugal*. Policy Brief. CESIS, CITE: Lisboa. Disponível em: https://eeagrants.cig.gov.pt/wp-content/uploads/2019/02/INUT_Policy_Brief.pdf

Wall, K. et al. (2016). *Livro Branco - Homens e Igualdade de Género em Portugal*. ICS-UL, CITE: Lisboa. Disponível em https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/26649/1/ICs_KWall_LivroBranco_Outros.pdf



Este projeto é promovido por:



UNIVERSIDADE
CATOLICA
PORTUGUESA

PORTO

ÁREA TRANSVERSAL DE
ECONOMIA SOCIAL

Apoiado por:

