



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

# Gestão de organizações em contexto de ESG

O estudo do caso Movimento Transformers

Trabalho de Fim de Curso de Mestrado -  
Projeto Apresentado à Universidade Católica Portuguesa  
para obtenção do grau de Mestre em Gestão.

por

Maria Francisca Leite Marques Osório Garcia



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Católica Porto Business School, Universidade Católica Portuguesa

outubro de 2025

# Gestão de organizações em contexto de ESG

O estudo do caso Movimento Transformers

Maria Francisca Leite Marques Osório Garcia

Católica Porto Business School

2025



# Agradecimentos

As minhas palavras são, em primeiro lugar, para os meus pais, agradecendo-lhes o apoio, preocupação e pela aposta na minha educação, que foi um pilar essencial na minha formação. À minha mãe em particular por me ter transmitido sempre coragem para não desistir e por ser o meu porto seguro.

À minha avó, a quem dedico esta tese com todo o meu carinho. Mesmo sem o saber, foi a minha força silenciosa. À Catarina, minha madrinha, que tem uma presença constante em todos os passos da minha vida e é um pilar essencial.

A toda a minha família, deixo o meu sincero agradecimento.

Ao Dr. professor Luís Marques, pela orientação neste trabalho, pela disponibilidade e rapidez, assim como a clareza e pragmatismo, essenciais para a estrutura e conclusão do TFM.

Ao Dr. Miguel Gouveia de Brito, que para mim é um mentor e uma figura essencial no meu trajeto académico e profissional. Partilhar o seu conhecimento, e confiança em mim foi determinante para o meu crescimento como pessoa, estudante e profissional.

Agradeço também a todos os meus colegas da MEXT, pelo apoio, compreensão e palavras de incentivo. Para a Rita Valadares, Rita Pereira e Susana Teixeira e Leonor, um agradecimento especial pela preocupação constante.

Aos meus amigos, que estiveram sempre comigo e em especial à Carolina e à Ana, pelas palavras certas para me motivar, pela força e pela amizade constantes neste processo.

Às minhas colegas de mestrado Sofia, Inês e Luísa que me apoiaram sempre.

Por fim, ao Sérgio, que esteve ao meu lado durante longas noites, oferecendo a sua presença e apoio incondicional essenciais para cumprir com este trabalho final de mestrado. A tua companhia foi a minha força motriz nesta reta final. Obrigada também à Tia Carla e Óscar.

A todos, o meu mais sincero obrigada!

# Resumo

O presente trabalho final de mestrado tem como principal objetivo compreender de que forma é que o ESG é percebido no mercado em contexto de organizações sem fins lucrativos e estudar um caso em específico, o Movimento Transformers, analisando e comparando-o com outras organizações do mesmo setor no que toca à implementação do ESG no contexto de gestão.

Em relação à metodologia, este trabalho seguiu uma abordagem qualitativa, guiando-se por uma revisão da literatura que troca opiniões entre autores sobre a gestão de organizações estratégica e contexto de ESG, cruzando informação do Movimento Transformers.

Na recolha de dados foram realizadas entrevistas semiestruturadas a três membros do Movimento Transformers, o que permitiu compreender como é que a organização aplicava e percecionava o ESG. Para fazer uma análise comparativa com os dados recolhidos na entrevista, cruzamos as informações teóricas recolhidas na revisão da literatura por autores como Gee et al. (2022), Miller (2018), Anheier (2000), entre outros.

Com este estudo, conseguimos compreender que o mercado valoriza cada vez mais o ESG como um alicerce essencial da gestão estratégica das organizações, traduzindo-se diretamente numa imagem mais credível e de confiança para quem se alinha com estes princípios.

O que se verificou ao longo do estudo é que maior parte organizações sem fins lucrativos, incluindo o Movimento Transformers, deparam-se com bastantes dificuldades e desafios ao integrar o ESG de forma clara e estruturada, nomeadamente no que toca ao Governance (G) e ao Ambiente (E). O Social (S) acaba por ser o pilar mais forte e estruturado das organizações sem fins lucrativos na medida em que, em maior parte dos casos, faz parte da sua missão e propósito.

Entre vários aspetos que prejudicam uma adoção coesa do ESG, destaca-se a falta de cultura de avaliação interna, onde os KPI'S são definidos e avaliados

com a cadência necessário que as métricas naturalmente carecem, a falta de relatórios financeiros, a falta de formalidade e a fraca cultura de recolha e análise de dados, muitas vezes justificada pela falta de formação.

Referindo algumas limitações deste estudo, o número de entrevistas é um desses exemplos e o facto de ser focado apenas num caso, limita também o estudo e faz com que os resultados não sejam generalizados.

Contudo, o presente trabalho é um contributo na área de gestão de organizações sem fins lucrativos, na medida em que aborda aspetos como a importância numa aposta forte de capacitação interna e da necessidade de haver um planeamento focado em métricas, kpi's claros e mensuráveis, de forma estratégica, com foco no ESG. A ausência de alguns destes aspetos, faz com que possa prejudicar a imagem e credibilidade das organizações no mercado.

# Abstract

The main objective of this master's thesis is to understand how ESG is perceived in the market in the context of non-profit organizations and to study a specific case, the Transformers Movement, analyzing and comparing it with other organizations in the same sector in terms of ESG implementation in the management context.

In terms of methodology, this work followed a qualitative approach, guided by a literature review that exchanges opinions between authors on strategic organization management and the ESG context, cross-referencing information from the Transformers Movement.

During data collection, semi-structured interviews were conducted with three members of the Transformers Movement, which allowed us to understand how the organization applied and perceived ESG. To perform a comparative analysis with the data collected in the interview, we cross-referenced the theoretical information gathered in the literature review by authors such as Gee et al. (2022), Miller (2018), Anheier (2000), among others.

Through this study, we have come to understand that the market increasingly values ESG as an essential foundation for strategic management in organizations, directly translating into a more credible and trustworthy image for those who align themselves with these principles.

What we found throughout the study is that most non-profit organizations, including the Transformers Movement, face considerable difficulties and challenges in integrating ESG in a clear and structured way, particularly about Governance (G) and Environment (E). Social (S) ends up being the strongest and most structured pillar of non-profit organizations, as in most cases it is part of their mission and purpose.

Among the various aspects that hinder the cohesive adoption of ESG, the lack of an internal evaluation culture stands out, where KPIs are defined and evaluated with the necessary frequency that metrics naturally require, the lack of financial reports, the lack of formality, and the weak culture of data collection and analysis, often justified by a lack of training.

Referring to some limitations of this study, the number of interviews is one such example, and the fact that it focuses on only one case also limits the study and means that the results cannot be generalized.

However, this study contributes to the field of nonprofit management in that it addresses aspects such as the importance of a strong commitment to internal capacity building and the need for strategic planning focused on clear and measurable metrics and KPIs, with a focus on ESG. The absence of some of these aspects can damage the image and credibility of organizations in the market.

# Índice

Introdução.....	xi
1. Revisão da literatura .....	3
1.1. Introdução.....	3
1.2. Enquadramento teórico: o ESG.....	5
1.3. Como é que o ESG é percecionado no mercado (financiadores, sociedade, investidores sociais, entidades públicas) .....	6
1.4. Gestão de organizações sem fins lucrativos .....	7
1.4.1. Gestão estratégica de organizações sem fins lucrativos.....	7
1.4.2. Tensão entre missão e as pressões por parte do mercado .....	12
1.4.3. Capacitação organizacional e sustentabilidade a longo prazo .....	13
1.5. Conclusão.....	15
2. Perguntas de investigação .....	17
3. Enquadramento metodológico .....	20
3.1. Estratégia de investigação: Estudo de caso do MT.....	20
3.2. Técnica da recolha de dados .....	21
3.3. Técnica de análise de dados .....	22
3.4. Limitação da metodologia.....	22
3.5. Considerações éticas.....	23
4. Apresentação do Movimento Transformers.....	23
5. Discussão .....	25
5.1. Como é que o mercado vê a adoção do ESG nas OSFL .....	25
5.2. Comparação do contexto ESG entre o Movimento Transformers e outras organizações sem fins lucrativos .....	27
5.3. Plano estratégico .....	31
5.4. Gestão de desempenho .....	32
5.4. Estrutura orçamental e transparência financeira .....	33
5.5. Cultura organizacional e participação Interna .....	34
5.6. Gestão de incerteza e contexto político .....	35
5.7. Conclusão geral da discussão .....	39
Conclusão.....	40
Bibliografia.....	42

# Índice de tabelas

Tabela 1: Quadro resumo da revisão da literatura com as perguntas de investigação .....	19
Tabela 2: Entrevistados do Movimento Transformers .....	24
Tabela 3: Quadro resumo (Comparação literacia com Movimento Transformers) .....	38

# Glossário

*MT* – Movimento Transformers

*ESG* – Environment, Social, Governance

*E* - Environment

*S* – Social

*G* – Governance

*OSFL* – Organizações sem fins lucrativos

# Introdução

Num mundo em que o mercado assume uma importância crescente no que toca aos desafios sociais, ambientais e de governance, as práticas que se ligam diretamente aos critérios Environment, Social e Governance (ESG) tem assumido um papel cada vez mais importante no contexto organizacional.

Inicialmente o ESG era bastante focado em empresas do setor lucrativo, no entanto, tem-se tornado também cada vez mais relevantes para organizações sem fins lucrativos (OSFL).

Para iniciar este estudo, será feita primeiramente uma revisão da literatura que tem como principal objetivo sistematizar conhecimentos ligados à gestão de organizações sem fins lucrativos fazendo um enquadramento teórico para a investigação. Cruzando as diferentes fontes, o objetivo é não só compreender como é que o mercado vê a adoção do ESG, mas também como é que estas se manifestam na prática em OSFL e comparar com o Movimento Transformers (MT) (OSFL como estudo de caso).

Para isto, será realizada uma análise geral de como é que o mercado valoriza e vê o ESG, seguida de uma abordagem sobre a gestão estratégica de organizações sem fins lucrativos, da avaliação da tensão entre missão VS. pressões do mercado e a capacitação organizacional e sustentabilidade a longo prazo das organizações sem fins lucrativos.

Em seguida, será realizada uma discussão do caso, onde haverá uma comparação entre aquilo que os autores defendem e o contexto real do Movimento Transformers. Para o efeito, irá ser abordado a forma como o mercado vê o ESG, uma comparação sobre como este é aplicado no Movimento Transformers Vs outras organizações sem fins lucrativos, uma abordagem sobre o plano estratégico, seguida da gestão de desempenho, estrutura orçamental e transparência financeira. Em continuação, será ainda desenvolvido como a

cultura organizacional e participação interna impacta na gestão estratégica das organizações, como as OSFL reagem no contexto de incerteza e contexto político, seguida de uma conclusão geral da discussão. Tudo isto com interligação aos ESG. Para finalizar, será realizada uma conclusão geral onde sintetiza os principais contributos desta investigação, enquanto reconhece limitações e aponta caminhos que no futuro poderão ser alvo de investigação e práticas em OSFL.

Este estudo tem como principal objetivo responder a duas perguntas de investigação, sendo estas as seguintes: Como é que o mercado em geral percebe a gestão de organizações em contexto de ESG e fazer uma comparação de como é o Movimento Transformers aplica o ESG na sua gestão estratégica face a outras organizações do mesmo setor.

Para desenvolver estas questões, foi utilizada uma metodologia qualitativa, uma vez que foram usados os artigos sobre ESG e gestão de OSFL na revisão da literatura, combinada com um estudo de caso, tendo as entrevistas como método de recolha de dados. Estas entrevistas foram realizadas de forma semiestruturada a três colaboradores do Movimento Transformers. Cruzando as percepções concluídas nas entrevistas, com os contributos teóricos, foram identificadas as práticas, os desafios e lacunas e as oportunidades de melhoria que existem na organização em estudo.

# 1. Revisão da literatura

## 1.1. Introdução

Com o decorrer dos anos, o Environment, Social, Governance (ESG), foram ganhando cada vez mais relevância por parte do mercado e, consecutivamente, mais valorizados. Com isto, tanto a gestão de empresas como de organizações sem fins lucrativos, tiveram de se adaptar a esta necessidade e aos desafios decorrentes. Uma organização que tenha compromisso com a sustentabilidade ambiental, que tenha práticas de responsabilidade social e que preze pela sua transparência, não apenas se distingue do mercado, como também, atualmente, cumpre com as exigências deste mesmo. Para uma organização ser valorizada por entidades externas como investidores, financiadores, decisor político, entre outros, tem de cumprir com estes requisitos para não perder a sua credibilidade e ganhar confiança externa (Gee et al., 2022).

A maneira como as OSFL adotam o ESG é bastante variável, pois os seus desafios também são diferentes. A questão coloca-se em como esses mesmos desafios prejudicam a forma como as organizações adotam o ESG na sua gestão estratégica (Miller, 2018; Anheier, 2000).

Com esta revisão da literatura, irá haver uma troca de opiniões entre autores, que irá permitir, através de um enquadramento teórico, sistematizar teorias e conhecimentos ligados à aplicação do ESG no contexto de gestão estratégica das organizações sem fins lucrativos. Para isso, o objetivo desta investigação é responder às duas perguntas de investigação e, perceber assim, como é que o mercado vê a adoção do ESG no mercado global e como é que as OSFL os aplicam, fazendo uma comparação com o contexto real do Movimento Transformers. Para o efeito, irá ser apresentado um breve enquadramento do ESG. De seguida, será analisado qualitativamente como é que como é que as normas ESG são percecionadas no mercado (financiadores, sociedade, investidores sociais, entidades públicas), a gestão estratégica de organizações

sem fins lucrativos, a tensão entre missão e as pressões por parte do mercado e capacitação organizacional e sustentabilidade a longo prazo em organizações sem fins lucrativos com o objetivo de desenvolver este estudo e responder às perguntas de investigação (Stoecker, 2007; Hu, Kapucu & O'Byrne, 2014).

## 1.2. Enquadramento teórico: o ESG

O conceito de ESG (Environmental, Social e Governance), tem ganho cada vez mais força na avaliação do desempenho e de credibilidade das organizações, mudando a forma como as expectativas externas de financiadores, decisores políticos, empresas e sociedade em geral se refletem nesta mudança estrutural.

Este conceito abrangente a três dimensões cruciais (ambiente, responsabilidade social e compliance / transparência organizacional) que são vistas, cada vez mais, como referências de medição de impacto e sustentabilidade a longo prazo das organizações, sejam elas lucrativas ou não (Gee et al., 2022).

Em relação ao Environmental (E), é uma dimensão bastante ligada à proteção dos recursos naturais, à redução do impacto das alterações climáticas, à gestão de resíduos, dando prioridade à reciclagem e ao uso eficiente da energia. No que toca à componente Social (S), esta está muito ligada à responsabilidade social que a organização tem com a comunidade e os seus próprios colaboradores. Estas práticas incluem a inclusão, o bem-estar e o impacto social geral desde que este seja positivo. Já o Governance (G) está diretamente ligado com a forma como as organizações estão estruturadas (sendo que existem regras de compliance que devem ser cumpridas), com os mecanismos de controlo interno de resultados e com a transparência financeira, cumprimento ético e legal, que se tornam pontos cruciais para uma organização ser sustentável (Miller, 2018; Anheier, 2000).

Numa perspetiva de OSFL, o ESG é visto tanto como uma oportunidade, como um desafio, na medida em que ao mesmo tempo que permite reforçar a imagem e credibilidade/confiança perante financiadores e parceiros, também nascem inúmeros desafios que prejudicam as organizações num ponto de vista de aplicação do ESG na sua gestão estratégica. (Stoecker, 2007; Hu, Kapucu & O'Byrne, 2014).

### **1.3. Como é que o ESG é percecionado no mercado (financiadores, sociedade, investidores sociais, entidades públicas)**

Como mencionado inicialmente, o ESG tornou-se uma exigência do mercado e não apenas um fator de diferenciação das organizações. Tanto financiadores, como investidores e até mesmo consumidores diretos e indiretos, seja no setor com fins lucrativos ou não, valorizam cada vez mais práticas ligadas ao ESG. (Gee et al., 2022).

A título de exemplo, a governança, responsabilidade social clara / transparente e compromissos práticos com a sustentabilidade, são passos fundamentais para as OSFL serem mais valorizadas, atraindo mais confiança por parte do mercado. Desta forma, compreende-se a necessidade e a importância atual do ESG ser aplicado ao contexto estratégico das organizações (Gee et al., 2022).

Para os stakeholders, a adoção do ESG significa legitimidade, profissionalismo e impacto. Demonstra maturidade da organização e a falta de uma estrutura formal de gestão em contexto de ESG prejudica a reputação da organização no mercado externo (Gee et al., 2022).

No entanto, este modelo muitas vezes é aplicado apenas como uma visão lucrativa, o que faz com que na maioria das vezes seja mais desafiante aplicar ao contexto das organizações sem fins lucrativos. Ter uma base de métricas definida estrategicamente e de forma clara, assim como uma estrutura definida formal, é um dos grandes problemas das organizações sem fins lucrativos, uma vez que a sua estrutura não se encontra definida e formalizada e as métricas não são claras nem estão bem definidas, o que prejudica a sua imagem perante os investidores e financiadores (Helmig, Jegers & Lapsley, 2004).

Com isto, crescem também outros desafios como a profissionalização, a transparência e o facto de terem de ter uma maior organização e estrutura ao elaborar o seu plano estratégico. No entanto, face às crescentes exigências do

mercado, faz com que as OSFL tenham de ultrapassar e adaptar-se aos desafios mencionados e sejam obrigadas a adotarem estratégias de gestão bastante mais rigorosas e ligadas ao ESG. Ao estarem mais organizadas e ao terem um modelo de gestão mais eficiente, aumentam o seu impacto e, conseqüentemente, a sua notoriedade, credibilidade e confiança externa (Helmig, Jegers & Lapsley, 2004).

A falta de profissionalismo na definição de métricas, na recolha de dados e numa estruturação estratégica de contas, reduz substancialmente a confiança do mercado. Pelo contrário, quando o ESG é bem aplicado, torna-se mais atrativo para os financiadores sociais. Uma organização que saiba comunicar o seu impacto e que consiga ter um relatório de contas claro, aumenta a sua valorização, pois é um dos aspetos que está diretamente ligado à gestão do Governance (Helmig, Jegers & Lapsley, 2004).

Os objetivos devem ser mensuráveis e devem conseguir demonstrar o verdadeiro impacto da organização, com números visíveis. Se a organização não demonstrar esse mesmo impacto como prova e apenas demonstrar as suas intenções, o mercado não a irá reconhecer de forma positiva, (Stoecker, 2007).

Concluimos assim que o ESG acaba por ser a passagem para o mercado ver as OSFL de forma atrativa e as ter em consideração quando se trata, por exemplo, de financiar / colaborar.

#### **1.4. Gestão de organizações sem fins lucrativos**

##### **1.4.1. Gestão estratégica de organizações sem fins lucrativos**

O seguinte estudo tem como objetivo compreender e cruzar as diferentes perspetivas da literacia no que toca à gestão de organizações sem fins lucrativos, sobretudo face às atuais exigências do mercado onde as organizações devem adotar o ESG na sua gestão estratégica. Com este estudo vamos poder ter uma

visão ampla sobre os desafios e soluções que as organizações poderão enfrentar e adotar, respetivamente.

Para (Miller, 2018), a gestão de OSFL lucrativos tem vindo a adotar uma gestão estratégica muito idêntica ao setor lucrativo para conseguir fazer face às exigências do mercado, nomeadamente dos financiadores e *stakeholders*. Estas entidades exigem uma maior eficácia e profissionalismo, principalmente no que toca à prestação de contas e para as organizações conseguirem manter padrões de sustentabilidade a longo prazo, recorrem a ferramentas de planeamento estratégico idênticas a empresas, incluindo formas de avaliação de desempenho e responsabilidade (Miller, 2018).

No entanto, o facto das organizações adotarem estas ferramentas, faz com que se criem tensões entre a sua missão VS. Objetivos. Um dos exemplos de tensão é o facto das métricas de desempenho não serem tão fáceis de quantificar e, ao mesmo tempo, haver uma incompatibilização com os objetivos qualitativos, como os casos de fatores como inclusão, bem-estar e a transformação social no geral, (Miller, 2018).

As organizações sem fins lucrativos ao terem uma vertente muito ligada à participação comunitária e, ao adotarem estes modelos de empresas, afastam-se muitas vezes da sua principal atividade. Por esta razão, (Miller, 2018) defende que a solução seria uma abordagem híbrida, onde há um equilíbrio entre a estratégia e a missão, identidade e valores das OSFL. Assim, poderão ter benefícios na disciplina e planeamento formal, características das empresas do setor lucrativo, adotando uma gestão orientada para resultado, enquanto não descuida da sua identidade (Miller, 2018).

Para a adoção deste modelo híbrido ter sucesso, o autor defende que está bastante dependente de uma cultura organizacional forte e, sobretudo, do envolvimento da liderança e da capacidade / formação da equipa. Um plano estratégico só irá ser eficaz se a cultura interna o valorizar e entender a importância dos indicadores e mecanismos nos processos. Assim, irão

compreender a importância da profissionalização semelhante ao setor lucrativo, enquanto de forma crítica, conseguem respeitar a sua verdadeira missão (Miller, 2018).

Para (Anheier, 2000), assim como para (Miller, 2018), considera que deve haver uma abordagem híbrida na medida em que os modelos tradicionais de gestão das empresas, muito focado na eficiência e naquilo que o mercado exige, não são suficientes para dar respostas às especificidades das OSFL. Estas organizações enfrentam desafios peculiares como por exemplo, terem de gerir múltiplos e diversos tipos de *stakeholders*. Outro exemplo é a imprecisão dos objetivos que também se distinguem do setor lucrativo, assim como a natureza política e comunitária que também diferem (Anheier, 2000).

Posto isto, (Anheier, 2000) defende que existe uma necessidade de haver um modelo de gestão diferente para OSFL, mais específico e adaptado. Este modelo deve considerar a eficiência e eficácia, enquanto concilia a geração de valor para a sociedade e tendo em conta o ambiente em que cada organização está a operar. Neste contexto, entendem-se que seguir o modelo tradicional de gestão empresarial não é suficiente e não deve ser meramente uma cópia, mas sim adaptado ao contexto (Anheier, 2000).

Numa perspetiva de (Gee et al., 2022), defende também que as OSFL devem ser analisadas de forma multidisciplinar, o que significa, compreender como é que estes tipos de organizações se colocam perante as exigências do mercado, sobretudo no que toca à integração do ESG. Este autor reconhece que adotar o ESG é valorizado no mercado e passa uma imagem de capacidade de impacto, legitimidade e responsabilidade, principalmente por financiadores e parceiros.

No entanto, verifica que o Social (S) é, em maioria, mais bem desenvolvido pelas OSFL. Torna-se normal uma vez que o foco principal destas organizações é a nível social. Pelo contrário, um dos âmbitos mais negligenciadas no contexto de OSFL é o Environment (E) e o Governance (G). Em particular no

Governance, existem muitos desafios porque há uma maior margem para existir conselhos voluntários. Muitas vezes não há uma estrutura em que as contas são demonstradas e organizadas e são pouco visíveis e a cultura organizacional também se torna um desafio na medida em que é frágil e limita que as práticas de governance sejam bem aplicadas (Gee et al., 2022). Denota-se assim falta de conselhos que sejam eficazes e não voluntários, o que afeta a transparência das organizações. No caso em específico do environment (E), é muitas vezes negligenciado porque não há recursos suficientes, nem conhecimento, nem formação, o que faz com que não haja uma perspectiva mais abrangente de como é que as organizações podem aplicar o E nas suas práticas, o que, diretamente, afeta a sua imagem no mercado (Gee et al., 2022).

A falta de boas práticas na gestão de OSFL é também reconhecida por (Helmig, Jegers e Lapsley, 2004). À semelhança de (Gee et al., 2022), defendem que existem inúmeros desafios, sendo um deles a falta de profissionalização e formação. Outros dos desafios é a escassez de recursos financeiros que existe para OSFL, assim como a inexistência de clareza nos objetivos que são definidos, ao mesmo tempo em que existe ausência de métricas e KPI's que sejam claros e estejam bem definidos. São desafios que efetivamente prejudicam diretamente uma gestão estratégica eficaz e não facilita a implementação do ESG de forma estruturada e credível, o que faz com que comprometa a imagem e confiança por parte do mercado. Consecutivamente, prejudica o apoio e parcerias para a organização (Helmig, Jegers e Lapsley, 2004).

Os dados também são cruciais para o bom funcionamento de uma OSFL e (Stoecker, 2007) foca bastante nesse aspeto no seu artigo. Para este autor, muita das OSFL não tem capacidade a nível técnico para tratar dados, mais concretamente, não tem formação para conseguir recolhê-los e analisá-los e, por conseguinte, usá-los de forma estratégica. Esta falta de formação e conhecimento afeta diretamente a comunicação dos resultados da organização para financiadores e outros stakeholders e prejudica a empresa no sucesso em alcançar

mais apoios financeiros. O facto das OSFL terem uma cultura muito fraca em relação ao uso e aplicação de dados, faz com que a aprendizagem organizacional não seja completa, o que consecutivamente, reduz bastante a credibilidade para o mercado, afetando a confiança da organização por identidades externas. Por esta razão, como o ESG bem aplicado exige report, definição de métricas / KPI'S e cumprimentos de objetivos, faz com que muitas vezes seja mais complicado para as organizações conseguirem adotar um modelo de gestão focado no ESG, pois não tem esta base e cultura de dados (Stoecker, 2007).

Para finalizar, observamos que as perspetivas de (Hu, Kapucu e O'Byrne, 2014) vem dar força à importância que o planeamento estratégico tem, ao ser fundamental para que uma OSFL seja sustentável a longo prazo. Neste tipo de organizações existe um grande número de recursos que são limitados, no entanto, ao existir um plano estratégico que seja formal e bem definido, faz com facilite a organização, a definição das metas e como mover os recursos da melhor forma. No entanto, os autores referem que este planeamento só vai ser eficaz se for acompanhado por formação interna, para combater a falta de conhecimento bastante comum nestas áreas. Se uma equipa não tiver as competências adequadas e o conhecimento necessário para a organização, não basta ter um excelente plano estratégico implementado eficazmente. Torna-se importante haver uma cultura forte, disposta à melhoria contínua (Hu, Kapucu e O'Byrne, 2014).

Conseguimos assim compreender que há uma grande fragilidade, no geral, na gestão estratégica de organizações sem fins lucrativos. Os autores defendem que parte da sua gestão deve ser apoiada com base na gestão tradicional de empresas, havendo um equilíbrio ao adaptar ao contexto das OSFL. Estas enfrentam grandes desafios no contexto de ESG, nomeadamente no que toca à gestão eficiente do Governance e do Environment, muitas vezes porque a liderança é vista como solidária, o que prejudica o planeamento estratégico. A falta de formação das equipas, conhecimento técnicos e de uma

cultura forte de dados, são outros dos desafios que prejudicam bastante a os resultados de impacto das organizações e conseqüentemente, a sua imagem no mercado.

#### **1.4.2. Tensão entre missão e as pressões por parte do mercado**

Como já mencionado anteriormente, as organizações sem fins lucrativos enfrentam cada vez mais pressões por parte do mercado. Por esta razão, há uma grande tensão entre a missão das OSFL e estas mesmas exigências do mercado em adotar uma gestão estratégica mais semelhantes à gestão de empresas de setor lucrativo. (Anheier, 2000) aborda que estes tipos de organizações acabam por exercer as suas operações com várias lógicas múltiplas, na medida em que tem de balançar os seus valores, a situação política, a parte do voluntariado e o seu impacto social ao mesmo tempo que se preocupam com a eficácia, planeamentos e nos seus resultados. O facto de terem pressão para incutirem o ESG no seu contexto de gestão, faz com que seja ainda mais evidente a importância e exigência de estruturas de governance mais concisas e formais, onde a métrica de desempenho tem que ser de carácter bastante mais rigoroso (Gee et al., 2022).

Muitas OSFL acabam por lidar com esta tensão, ao incutir um modelo de gestão estratégico híbrido, de forma a conciliar esta tensão. Este modelo de gestão centra a missão, mas ao mesmo tempo utiliza ferramentas de análise e algumas partes operacionais do setor lucrativo Miller (2018). Contudo, nem a integração destas ferramentas, nem fazer este balanço, é simples. (Helmig, Jegers e Lapsley, 2004) mencionam que em contexto de OSFL, pode haver conflitos internos ao incutir um modelo de gestão onde a profissionalização aumente. Estes conflitos podem resultar em afastamento dos voluntários e por consequência abrandar a identidade da organização. Torna-se ainda mais complexo com a integração de

report e de responsabilidade que o ESG acarretam (Helmig, Jegers e Lapsley, 2004).

Assim, conseguimos compreender que muitas organizações sem fins lucrativos apesar de quererem integrar o ESG na sua gestão, tem como grande obstáculo adaptá-las às suas práticas sem comprometer de alguma forma os seus valores e missão. A missão continua a ser um guia para estas organizações, no entanto, a sua execução está bastante dependente de uma estrutura sólida e de uma linguagem cada vez mais coordenada exigida principalmente tanto por financiadores, como da parte política. Este desafio ligado à tensão entre a missão e as exigências do mercado, torna-se uma dificuldade para as organizações conseguirem cumprir com o ESG na sua totalidade e prejudica os seus apoios externos.

#### **1.4.3. Capacitação organizacional e sustentabilidade a longo prazo**

Para adotar o ESG no contexto de gestão das organizações sem fins lucrativos, é necessário, na maior parte das vezes, ter uma boa estrutura e capacidade institucional. Como observamos anteriormente, o planeamento estratégico é imprescindível para fortalecer a sustentabilidade organizacional. No entanto, para isto, são necessárias competências adequadas a este tipo de necessidade, como o exemplo do tempo (o que não existe muitas vezes em contexto de voluntariado) e uma cultura interna forte que seja orientada com objetivos concisos e bem definidos. No caso das organizações informais, é onde maior parte das vezes não existe esta cultura e uma equipa para corresponder com estas necessidades (Kapucu e O'Byrne, 2014).

(Stoecker, 2007) aborda esta ideia reforçando que maior parte das organizações sem fins lucrativos, para conseguir ter uma gestão estratégica afinada, precisa de uma equipa com conhecimento suficiente para recolher,

analisar e interpretar dados para saber aplicá-los de forma estratégica e benéfica para a organização. Sem isso, é bastante mais complexo conseguir definir indicadores que tenham impacto no ESG, conseguir comunicar os resultados de forma transparente e clara e de fazer um planeamento estratégico com visão a longo prazo em vez de ser a curto prazo, como também acontece maior parte das vezes. A importância de ter uma cultura que olhe para dados e que consiga ter mecanismos de autoaprendizagem, torna-se imprescindível para haver uma consolidação organizacional, mais acesso a financiamento e com mais facilidade e para aumentar a credibilidade e imagem da organização no mercado. Sem isso, todos os pontos mencionados ficam comprometidos, (Stoecker, 2007).

Para acrescentar, (Gee et al., 2022), menciona que o facto de não existir uma estrutura formal na organização, não quer dizer que esta não tenha valor, pois muitas OSFL geram impacto com significado mesmo não usando as tradicionais ferramentas analíticas normalmente adotadas em empresas lucrativas.

No entanto, uma vez que o ESG acaba por ser um standard de legitimação, é imprescindível existir uma esta formalização na gestão, assim como uma aposta grande em formação e na criação de sistemas que fazem planeamento e avaliação, de forma que as organizações consigam garantir uma maior sustentabilidade a longo prazo e, por conseguinte, que se consigam adaptar de melhor forma às exigências do mercado neste setor.

## 1.5. Conclusão

Em jeito de conclusão, conseguimos compreender que qualquer tipo de organização, seja ela com ou sem fins lucrativos, ao adotarem o ESG na sua gestão estratégica estão a agregar valor para si mesmas. Ficam com melhor imagem no mercado, reconhecidas pela sua transparência, responsabilidade social e compromissos sustentável/ambiental, conseguindo assim mais apoios e confiança. Incluir o ESG na gestão estratégica de OSFL acaba por ser quase um requisito e não apenas um fator de diferenciação.

No entanto, apesar das organizações não se oporem à adoção do ESG, enfrentem vários desafios para as pôr em prática eficazmente, nomeadamente o Governance e o Environment. A componente social é sempre a mais valorizada e a que tem mais foco, pois é muitas vezes o centro da missão das OSFL. O facto de não existir uma estrutura formal de gestão, de pessoas qualificadas e com falta de formação para a componente estratégica e de análise de dados, faz com que as organizações sejam prejudicadas no que toca à sua credibilidade no mercado, nomeadamente junto dos financiadores.

Sobre a componente Environment, o maior desafio está no facto de muitas organizações não terem conhecimento suficiente nesta área nem recursos suficientes para integrarem esta componente na sua gestão de forma sustentável e que resulte a longo prazo.

Conseguimos também compreender que os modelos tradicionais de gestão, muito focados na eficiência, eficácia e no mercado, não são suficientes para as organizações sem fins lucrativos conseguirem gerir de forma eficaz e sustentável, na medida em que não correspondem às suas necessidades no todo.

Ao longo dos artigos percebemos que os autores defendem que há uma grande necessidade de haver um modelo de gestão estratégico adaptado a este tipo de organizações e haver um balanço entre gestão tradicional e gestão para OSFL muito focadas na parte social, política, comunitária e operacional. Para isto,

torna-se imprescindível um plano estratégico bem estruturado, com objetivos claros e a capacitação das equipas para conseguirem gerir de forma mais estratégica, usando os dados de forma benéfica para o próprio resultado da organização. Assim, as OSFL conseguirão ter *reports* claros, a noção de impacto mais acrescida e uma liderança mais estruturada e personalizada, tornando-se mais sustentáveis a longo prazo e conseguindo uma melhor imagem no mercado.

Observou-se ainda que o futuro deste tipo de organizações é conseguirem adotar o ESG de forma alinhada com a sua missão e com uma visão bastante mais estratégica, passando a ser um requisito para as organizações se destacarem no mercado.

Com esta revisão, podemos fazer uma melhor análise comparativa entre o panorama geral de organizações sem fins lucrativos e o Movimento Transformers, compreendendo se está alinhado com as exigências e desafios que o mercado apresenta atualmente neste setor.

## 2. Perguntas de investigação

Após a realização da revisão da literatura, foi perceptível que existem lacunas na forma como o ESG é percebido e posto em prática nas organizações sem fins lucrativos. Denota-se uma falha na implementação efetiva do ESG no planeamento estratégico, na própria cultura da organização e também nos sistemas de desempenho (Stoecker, 2007; Miller, 2018).

Mesmo que algumas abordagens mencionem que o modelo de gestão no contexto de ESG se deve aproximar do setor lucrativo, incluindo a adoção de métricas e medição de objetivos, percebemos, por outro lado, existem desafios ao fazer essa implementação transversal nas OSFL. (Hu, Kapucu & O'Byrne, 2014).

Para além disso, entendemos ainda que o Governance e o Environmental, são os pilares do ESG mais negligenciados nas OSFL, o que afeta diretamente a confiança externa da organização (Gee et al., 2022). Aqui nasce a primeira pergunta de investigação – Como é que o mercado em geral vê a adoção do ESG nas organizações sem fins lucrativos? - nasce para compreender não apenas o lado das organizações sobre esta prática, mas também quais são as expectativas que o mercado (financiadores, estado, empresas, etc) exige para as organizações serem bem vistas.

De seguida, em relação à segunda pergunta de investigação: “Comparação das práticas ESG aplicadas pelo movimento Transformers e organizações semelhantes” – coloca-se pela denotada falta de estudos completos que abordem uma adoção concreta do ESG na prática. Como a literatura defende que a implementação do ESG está dependente do contexto da organização, da maturidade, da articulação entre a missão e do seu planeamento, temos como objetivo identificar se o mesmo acontece com o Movimento Transformers (MT). Ao analisar esta organização em estudo, que contem uma forte missão social e presença no terreno, conseguimos perceber como é que esta aplica o ESG na sua

gestão estratégica de forma prática, quais os desafios que encontra e as adaptações que são feitas de acordo com as exigências externas. Assim, poderemos comparar com a literatura e contribuir com evidências empíricas para o debate acadêmico e prático em relação ao ESG do terceiro setor.

Para concluir, estas duas perguntas colmatam algumas falhas percebidas na literatura e compreende as necessidades emergentes tanto da parte externa como da implementação interna do ESG nas suas práticas, numa altura em que ainda se desatacam ambiguidades, diversas realidades e algumas limitações (externas e internas).

### **Quadro resumo**

Em seguida, será apresentado um quadro resumo da revisão da literatura em comparação com as duas perguntas de investigação (objetivos específicos):

- **Pergunta 1:** – Como é que o mercado em geral vê a adoção do ESG nas organizações sem fins lucrativos?
  
- **Pergunta 2:** Comparação das práticas ESG aplicadas pelo movimento transformers e organizações semelhantes;

Autores	Princípios contributos	Relação pergunta investigação 1	Relação pergunta investigação 2
Gee et al. (2022)	Analisa desafios na aplicação ESG em OSFL; Destaca fragilidades no G e E; reconhece legitimidade do ESG no mercado.	Afirma que o mercado valoriza ESG, mas reconhece que a aplicação prática em OSFL é limitada por estrutura fraca.	Permite comparar como o MT lida com G e E face a outras OSFL e se comunica o seu impacto.
Miller (2018)	Defende modelo híbrido entre gestão estratégica tradicional e missão social; destaca tensões na profissionalização.	Mostra como o mercado pressiona por profissionalização e ferramentas estratégicas, o que leva à adoção de ESG.	Ajuda a analisar se o MT equilibra gestão estratégica e missão social tal como o modelo híbrido sugere.
Anheier (2000)	Gestão tradicional é insuficiente; Modelo de gestão deve ser adaptado à missão, contexto comunitário e valor social.	Enfatiza que a gestão deve respeitar o valor social; ESG só é valorizado em OSFL se adaptado ao contexto comunitário.	Serve de base para avaliar se o MT respeita a sua missão e cria valor social de forma adaptada.
Helmig, Jegers e Lapsley (2004)	Desafios: falta de profissionalização, objetivos pouco claros e dificuldades financeiras, o que afeta ESG.	Fragilidades estruturais reduzem a atratividade perante financiadores e o mercado em geral.	Oferece critérios para avaliar se o MT sofre das mesmas dificuldades estruturais das OSFL em geral.
Stoecker (2007)	Falta de cultura de dados e avaliação + a incapacidade de comunicar o impacto, diminui credibilidade externa.	Mostra como a falta de capacidade para comunicar impacto compromete a perceção de valor no mercado.	Permite comparar se o MT tem (ou não) cultura de avaliação e comunicação de impacto.
Hu, Kapucu & O'Byrne (2014)	Planeamento estratégico fortalece sustentabilidade das OSFL a longo prazo; Formação da equipa é chave para implementar ESG com sucesso.	Demonstra a importância do planeamento e formação para elevarem a confiança externa e facilitarem a integração ESG no mercado.	Ajuda a analisar se o MT tem planeamento formal e equipa capacitada para sustentar ESG a longo prazo.

**Tabela 1:**

Quadro resumo da revisão da literatura com as perguntas de investigação

**Nota 1:** Elaboração própria

**Nota 2:** OSFL (organizações sem fins lucrativos); MT (Movimento Transformers); S (social); E (environment); G (governance);

### 3. Enquadramento metodológico

O presente estudo foi abordado por uma metodologia qualitativa, numa perspetiva explorativa e descritiva. Foi escolhida esta abordagem sendo o objetivo do estudo é compreender como é que o mercado em geral vê a adoção do ESG nas organizações sem fins lucrativos e analisar, fazendo uma comparação, como é que a implementação do ESG é realizada em específico pelo Movimento Transformers, comparando com as restantes organizações sem fins lucrativas e com o que está evidente na literatura.

Quando são analisados fenómenos sociais mais complexos, é adequado usar uma abordagem qualitativa, na medida em que se torna mais fácil compreender perceções e interpretações dos autores. O estudo de caso do Movimento Transformers serve também de metodologia central, na medida em que permite compreender de forma mais aprofundada e também contextualizada sobre a realidade e o contemporâneo da organização em específico.

#### **3.1. Estratégia de investigação: Estudo de caso do MT**

O Movimento Transformers foi escolhido como alvo de estudo, uma vez que se trata de uma organização sem fins lucrativos sediada em Portugal. Tem uma forte presença na inclusão social, nomeadamente de jovens, e aposta muita na parte social, educação e no impacto comunitário. Como está envolvida em projetos de financiamento não só público, mas também privado, tem também uma grande relevância no ecossistema social, o que faz com que seja um caso de estudo interessante para se abordar e compreender como é que o ESG é posto em prática na gestão das organizações de fim não lucrativo.

### 3.2. Técnica da recolha de dados

Para recolher os dados para esta investigação, foram usadas duas técnicas centrais:

- **Análise de documentos:** com a ajuda do Movimento Transformers, foram observados alguns documentos institucionais da organização, como o plano estratégico e a definição de alguns objetivos e KPI'S, bem como o seu relatório de contas e alguns materiais de comunicação. Esta abordagem fez com que desse para identificar realisticamente como é que algumas práticas estão associadas ao ESG por parte do MT.
  
- **Entrevistas semiestruturadas:** foram realizadas três entrevistas semiestruturadas com três colaboradores do Movimento Transformers, que possuem responsabilidade diferentes na organização. O roteiro, como já mencionado, foi semiestruturado, permitindo fazer uma adaptação das perguntas consoante o desenrolar das entrevistas e, ao mesmo tempo, permitindo compreender qual a perceção estratégica dos entrevistados sobre a gestão estratégica do Movimento Transformers, das práticas internas, de desempenho, transparência financeira e como é que é a participação interna nestes pontos referidos. As entrevistas serviram também para compreender a relação com os seus parceiros e alguns financiadores, bem como o seu conhecimento sobre o ESG.

As entrevistas foram transcritas para análise de carácter qualitativo, sendo essencial para conseguir recolher informações importantes sobre as perspetivas internas em relação às oportunidades e aos desafios do ESG no seu contexto estratégico.

### **3.3. Técnica de análise de dados**

De forma a agrupar as respostas recolhidas através das entrevistas, foram divididas por temas que serviram de base para o desenvolvimento da discussão de caso:

1. Como é que o mercado perceciona o ESG nas OSFL
2. Comparação do contexto ESG entre o Movimento Transformers e outras organizações sem fins lucrativos
3. Planeamento estratégico
4. Gestão de desempenho
5. Estrutura orçamental e transparência
6. Cultura organizacional e participação interna
7. Gestão de incerteza e contexto político

A conexão das informações obtidas através das entrevistas, com os documentos da organização e com a revisão da literatura, garantiu uma maior validade na interpretação dos resultados.

### **3.4. Limitação da metodologia**

Ao escolher esta metodologia, surgem algumas limitações. Referindo algumas delas, inicia-se pelo facto do estudo se basear num único estudo de caso, o que faz com que os resultados sejam mais afunilados, limitando uma interpretação mais generalista. Por conseguinte, apesar das três entrevistas terem sido suficientes para os temas ficarem bem definidos e para compreender o contexto do Movimento Transformers para efeitos deste estudo, o número de entrevistas acaba por ser reduzido na mesma. Por fim, o facto de não existirem

indicadores formais sobre o ESG na organização em estudo, dificultou a comparação exata de alguns modelos.

No entanto, mesmo com estas limitações, o estudo foi na mesma aprofundado, fazendo um cruzamento das fontes de forma robusta e com relevância científica tendo em conta os resultados obtidos.

### **3.5. Considerações éticas**

Para a realização deste estudo, foram garantidos todos os princípios éticos da investigação. Os colaboradores do Movimento Transformers que foram entrevistados, foram avisados previamente sobre os objetivos do estudo em causa e consentiram para participar nas entrevistas, bem como para usar os seus nomes no decorrer deste trabalho. Estes dados apenas serão usados para fins académicos.

## **4. Apresentação do Movimento Transformers**

O Movimento Transformers trata-se de uma organização sem fins lucrativos, sediada em Portugal e que nasceu em 2010. Esta associação é de carácter social e educativo, estando a sua missão centrada na promoção da educação não formal e no envolvimento cívico de crianças e jovens que se encontram em contextos mais vulneráveis. Exercem esta atividade através de programas que provocam a criatividade, o talento individual e a sua transformação social.

Atualmente, a organização em questão trabalha com diversos públicos, desde beneficiários diretos, até parceiros mais institucionais como IFP, coca-cola, escolas, municípios e entidades financiadoras.

Uma organização que trabalha quase com mil jovens e tem sido reconhecida pela sua abordagem inovadora. Como o MT é apoiado por diversas entidades e financiadores, faz com que se tenha que preocupar bastante com a sua gestão estratégico e demonstração de resultados, dimensões estas diretamente ligadas ao ESG.

Entrevistados	Cargo	Organização
Joana Moreira	Diretora Executiva   Ashoka Fellow	Movimento Transformers
Catarina Sanahuja	Diretora de Recursos Humanos e Gestão de Projetos	Movimento Transformers
Hugo Araújo	Gestor de Projeto	Movimento Transformers

**Tabela 2:**  
Entrevistados do Movimento Transformers

**Nota:** Elaboração própria

**Fonte:** (Movimento Transformers; nd)

## 5. Discussão

Após a revisão da literatura realizada anteriormente, será abordada em seguida uma discussão entre os autores / artigos usados para este efeito com as entrevistas que foram realizadas a membros do Movimento Transformers, mais concretamente à CEO, Joana Moreira, à gestora de recursos humanos e projeto, Catarina, e ao Hugo, gestor de projeto e operações. Esta discussão servirá também para responder às principais perguntas de investigação: “Como é que o mercado vê a adoção das práticas ESG?” e “Como é que a gestão do movimento transformers com a integração das normas ESG é realizada em comparação com outras organizações sem fins lucrativos”.

Esta discussão irá permitir fazer uma análise comparativa entre a gestão do Movimento Transformers face às crescentes exigências do mercado e face aos desafios que foram encontrados ao longo da revisão da literatura em outras organizações semelhantes.

### **5.1. Como é que o mercado vê a adoção do ESG nas OSFL**

Como observamos anteriormente na revisão da literatura, adotar as normas ESG é cada vez mais importante, uma vez que há uma crescente valorização destas práticas no mercado. Quando falamos de mercado inclui financiadores, empresas, consumidores, entre outros. Esta adoção faz com que as organizações aumentem a sua reputação, notoriedade e credibilidade (Gee et al., 2022).

Com a entrevista à Joana, CEO do MT, conseguimos confirmar que há a consciência dessa crescente valorização. Joana menciona que a organização aposta bastante na transparência, uma vez que o seu relatório de contas é público e os resultados dos seus projetos são medidos e apresentados a qualquer parte

interessada. Apesar de, com as restantes entrevistas, terem revelado algum desalinhamento no que toca à existência de um relatório anual de contas da organização como um todo. Uma das partes pensava que apenas existia um relatório por projeto e não um balanço da organização, enquanto outra das partes desconhecia na sua totalidade a existência deste relatório. Esta abordagem reforça a opinião de (Helmig et al., 2004) e (Stoecker, 2007), quando mencionam que nas OSFL é bastante comum haver falta de transparência e de uma estrutura formal alinhada. Apesar da CEO ter a consciência da transparência da organização e ser a pessoa que se demonstrou mais enquadrada com as normas ESG, denota-se uma falha de comunicação interna, o que afeta criticamente no ponto de vista do G (Governance). Catarina e Hugo demonstram que apesar do reconhecimento das práticas ESG, este não é um ponto do qual tem conhecimento profundo e de certa forma, de maneira sistematizada. Sendo que o mercado valoriza o ESG quando é feito de forma estruturada e transparente, é um ponto que o MT ainda tem de desenvolver mais.

Assim, concluímos que o MT demonstra uma fragilidade relevante no ponto de vista do ESG, não pela falta da prática, mas sim pela inexistência de sistematização interna e do conhecimento da mesma.

## **5.2. Comparação do contexto ESG entre o Movimento Transformers e outras organizações sem fins lucrativos**

Em relação ao Movimento Transformers, a organização faz sempre questão de ter o seu relatório de contas atualizado e demonstrar publicamente o seu impacto, para que a transparência seja total. As contas e impacto são enviadas às partes interessadas sempre que pedido e enviadas também na newsletter mensal para a sua base de dados. O relatório anual de contas não se encontra público no site, ainda, devido a um problema de espaço do servidor, apesar da CEO ter mencionado que com a atualização do site, será algo a estar público diretamente na plataforma.

Para além disso, tanto a CEO do MT, como os gestores de projetos / recursos humanos / produção, mencionam que, em dezembro, toda a equipa faz um retiro, onde apresenta a estratégia para o ano seguinte, incluindo KPI'S, um cronograma com atividades e um plano financeiro.

O plano financeiro não é discutido. Pelo contrário, os KPI's são. No final desta semana, toda a estratégia da organização para o ano seguinte fica definida e fechada. Trimestralmente tem reuniões sempre em equipa para irem ajustando esse mesmo plano e medir se estão a conseguir cumprir com os objetivos delineados ou não. Para acrescentar, Joana e Catarina, mencionam ainda que na organização, o Governance, já está enraizado na própria cultura, pois existe uma hierarquia bastante flexível e todos tem um plano de carreira para poderem chegar ao topo de gestão. Todos tem uma voz e todos são respeitados. No entanto, há um claro desalinhamento no conhecimento da existência do relatório de contas da organização, o que prejudica, em parte, a eficiência da gestão no contexto ESG.

Assim, conseguimos compreender que apesar de haver práticas bastante positivas no contexto de Governance, como o exemplo do plano de carreira, a autonomia dos colaboradores e também dos sistemas de feedback – aspetos que

faltam em outras OSFL – denota-se uma falha na formalização e conhecimento daquilo que é o Governance, em termos de ESG, como um todo. Este aspeto vai ao encontro do que Helmig et al. (2004) e Miller (2018) defendem, ao referir que maior parte das OSFL tem fragilidades ao desenvolver um modelo de Governance que seja claro e completo, com regras e relatórios. Apesar do MT estar em constante evolução e crescimento, a inexistência de conhecimento interno no que toca aos relatórios e responsabilidades financeiras, pode prejudicar e limitar a potência da organização na parte da legitimação externa.

Em relação ao Environment, todos os entrevistados reconhecem que há uma maior fragilidade, nomeadamente no terceiro setor onde referem que não tem praticamente responsabilidade carbónica, mas que se mantêm sempre atentos aos beneficiários e tentam perceber se existem oportunidades emergentes neste âmbito, reconhecendo que é a norma mais complicada da organização pôr em prática. No entanto, a vontade de trabalhar nesta vertente verde está presente na organização. Reconhecem que ao ter representatividade nacional e internacional, é crucial compensar a pegada carbónica. Mesmo com estas dificuldades, tentam demonstrar a sua constante preocupação e adotam as práticas que lhes parecem possíveis, tais como, usarem o “*Paper Less*” para evitar desperdício e reutilizar os materiais nas diversas dinâmicas. No entanto, estas ações ambientais acabam por ser dispersas e não tem indicadores claros de impacto. Esta é uma falha também, sendo que este mesmo impacto não é medido nem consta nos objetivos anuais da empresa como algo a ter em conta para ser alcançado.

Apesar de Joana mencionar que a sustentabilidade do 3º setor é um dos maiores desafios, na medida em que depende bastante da política externa e do quão disponíveis estão para ajudar a organização, há também uma clara falta de estrutura em relação à gestão do Environment no contexto do ESG.

Após isto, conseguimos perceber que é coerente com o que observamos anteriormente na revisão da literatura, sendo que os autores abordam que o E é

uma das normas menos trabalhadas pelas organizações sem fins lucrativos. Validando mais concretamente o que (Gee et al., 2022; Hu, Kapucu & O’Byrne, 2014) identificam, quando mencionam que o E é a prática do ESG menos trabalhada e desenvolvida e que as OSFL não integram esta componente como parte estratégica da empresa e, consecutivamente, não existem métricas, o que demonstra uma fragilidade neste âmbito.

Em relação ao S de social, todos os entrevistados consideram que é a norma com mais força e a mais trabalhada. Todas as suas ações estão ligadas à vertente social. Por exemplo, o programa “Academia de Rua” ou o “Bora Jovens”, são exemplos de práticas sociais, neste caso ligadas à capacitação de jovens que se encontram na rua e à inclusão de todos os jovens no acesso à educação, emprego, entre outros.

O S de social também é coerente com o estudo realizado na revisão da literatura, sendo que os autores, como (Anheier, 2000) e (Miller, 2018), mencionam que o S é a componente mais trabalhada pelas organizações sem fins lucrativos. Esta acaba por ser assim a força maior deste tipo de organizações. Validamos isso no MT, uma vez que o Social é o ponto mais forte da organização e a sua prioridade. O exemplo dos projetos “*Payback Shcool*” e “Bora Jovens” demonstram isso mesmo, ao trabalharem a inclusão e a capacitação da sociedade, algo que é central no ponto de vista social do ESG. O MT mede também o número de participantes e o impacto dos seus projetos e vai pedindo sempre feedback aos seus parceiros, o que demonstra, mais uma vez, uma grande orientação transparente e real na criação de valor a nível social, como defende (Anheier, 2000).

No entanto, o MT enfrenta na mesma alguns desafios que são bastante recorrentes em organizações deste âmbito, tal como dependerem bastante do financiamento público e externo. O facto de o Movimento Transformers trabalhar diretamente com o governo na vertente de política da juventude, faz com que a queda desta entidade em 2025, tenha afetado os projetos que estão ligados ao

social porque ficaram parados até ter havido novas eleições. Esta situação atrasa ainda mais os processos, uma vez que há projetos que estão dependentes do governo. Desde a queda do governo até às novas eleições, a organização ficou sem saber quando iria receber os fundos. Assim, compreendemos como uma crise política afeta diretamente o MT.

Outro dos desafios observados é a limitação na resposta aos problemas ligados à saúde mental, problemas estes bastante complexos. Após o covid 19, a saúde mental da população ficou bastante mais afetada. O MT trabalha com quase 1000 jovens em casas de acolhimento todos os anos e estes mesmos jovens não tem acesso nem apoio na saúde mental. Existem diversas crises e a tentativa de suicídios é elevada. No entanto, o sistema de saúde público encontra-se com listas de espera de dois anos, sendo este um dos grandes desafios para a organização, uma vez que a outra solução seria os jovens pagarem para terem acesso à saúde mental, mas dado o contexto, não há essa possibilidade. Na equipa, são 15 no total e apenas dois são psicólogos, os únicos que podem lidar com este tipo de assuntos. Este número não chega para ajudar todos os jovens que a organização apoia. Este é um desafio bastante completo e denota-se como a falta de apoio da saúde pública prejudica diretamente a eficiência no apoio em algumas ações sociais.

Este aspeto é também mencionado por (Stoecker, 2007) e (Hu et al., 2014), quando referem que uma das maiores dificuldades está em como a estrutura afeta a capacidade de planeamento, avaliação e sustentabilidade das ações a longo prazo.

Concluimos que o MT ao realizar um plano estratégico anual com KPI'S, reuniões de planeamento e a preocupação ao serem transparentes externamente com as contas e o seu impacto, demonstra que se encontra numa boa posição em relação a outras organizações sem fins lucrativos.

No entanto, fica na mesma linha no que toca à falta de transparência interna em relação ao relatório anual de contas e na dificuldade relativa à gestão

estratégica do G como um todo. No E, tem também de evoluir bastante para se destacarem, nomeadamente no 3º setor, onde o apoio externo se torna crucial (Hu et al., 2014; Gee et al., 2022).

### **5.3. Plano estratégico**

No que toca ao plano estratégico, o Movimento Transformers desenvolve um em cada ano, onde define os seus KPI'S com um cronograma de ações. Para ir controlando e adaptando os seus objetivos, é feita uma revisão trimestral para este efeito. Todos os entrevistados mencionam que este plano é elaborado em conjunto com a equipa, onde todos podem e devem participar e rever de forma sistemática. Demonstraram também estarem todos alinhados com o conhecimento dos objetivos da organização. Este aspeto vai ao encontro do que (Hu et al., 2014) e (Miller, 2018) defendem, na medida em que são a favor de haver um plano estratégico como um dos focos centrais das organizações para funcionarem e terem resultados mais positivos e sustentáveis a longo prazo.

Já (Helmig et al., 2004), defende que muitas organizações sem fins lucrativos não elaboram um plano estratégico devidamente, uma vez que não tem pessoas com qualificações técnicas para o fazer. Em parte, pode-se verificar no Movimento Transformers pela ausência de métricas para medir impacto ambiental, assim como a falta de clareza em todas as vertentes do Governance.

No entanto, o MT encontra-se superior a tantas outras organizações por desenvolver na mesma um plano estratégico, mais na vertente social, com KPIS bem definidos.

Desta forma, podemos concluir que um dos pontos fortes do MT é a elaboração de um plano estratégico com a envolvimento de toda a equipa, que inclui KPI'S (como número de formações externas, impacto social, vendas e

metas de comunicação), algo que (Miller, 2018) defende como essencial para transparecer a eficácia dos processos e para o alinhamento da organização com as expectativas externas. No entanto, estes indicadores como não estão todos alinhados com as práticas ESG, pois não há KPIS ambientais nem de Governance, demonstra que o MT enfrenta também um dos desafios comuns nas OSFL como refere (Hu et al., 2014), quando aborda a falta de visão estratégica transversal.

#### **5.4. Gestão de desempenho**

Como já mencionado anteriormente, no MT os KPI'S são definidos e alinhados no início de cada ano com um controlo trimestral para acompanhar os resultados. A organização avalia assim se os objetivos e metas estão a ser cumpridas e através dessa medição, fazem ajustes caso seja necessário. Joana, Hugo e Catarina mencionam as várias reuniões e avaliação de resultados, o que valida a existência dos KPIS e de todos estarem alinhados com eles.

O facto dos MT usarem indicadores adequados para medir o seu impacto social no acompanhamento dos jovens, no seu contributo comunitário e noutras metas, faz com que a organização esteja numa posição à frente de outras OSFL.

Para (Stoecker, 2007), há uma grande dificuldade para as organizações sem fins lucrativos em recolherem dados de forma qualificada e em aplicá-los à sua realidade e contexto. Neste caso, mais uma vez, por haver falta de pessoas qualificadas para tal.

Gee et al. (2022) destaca o mesmo, referindo que muitas organizações sem fins lucrativos não adotam práticas como estas de forma formal e estruturada, o que faz com que o seu desempenho não seja medido corretamente e de forma eficaz, prejudicando o ciclo de vida da organização e sua sustentabilidade a longo prazo.

Mais uma vez, o Movimento Transformes demonstra ser uma organização diferente na medida em que tem práticas de gestão de desempenho bastante detalhadas e analíticas, usando os dados a seu favor. A definição de OKRS, as reuniões semestrais e a autonomia dos projetos, faz com que a organização se aproxime de um modelo de gestão idêntico a empresas lucrativas, o que se aproxima do que (Miller, 2018) apoia na sua literatura. Isto demonstra a sua maturidade estratégica em parte - que é acima da média quando comparada com organizações deste mesmo setor – mesmo detonando-se falhas na gestão das práticas ESG como um todo, por exemplo, quando um dos entrevistados aborda que os objetivos específicos não têm incutidos todos os pontos do ESG, demonstrando ainda desconhecimento da organização entre a mediação do desempenho VS. ESG. Este último ponto mencionado demonstra que existe uma tensão entre a missão do MT e aquilo que o mercado exige.

#### **5.4. Estrutura orçamental e transparência financeira**

Apesar do plano financeiro não ser criado em conjunto, uma vez que é um dos únicos pontos da organização que a CEO do MT não pretende que os seus colaboradores interferiram, o relatório de contas é anualmente realizado, demonstrando que organização sabe a importância de ter este balanço anual. No entanto, torna-se um ponto crítico quando os entrevistados acham que só havia relatórios por projetos ou até mesmo desconhecendo a existência deles.

Na revisão da literatura, percebemos que Helmig et al. (2004) refere que maior parte das organizações sem fins lucrativos tem uma grande fragilidade no que toca à gestão financeira e é algo que estas precisam mesmo para garantir a sua fiabilidade de forma clara e coesa. Gee et al. (2022) aborda que um dos maiores desafios do setor é mesmo este, onde a governança se torna uma das grandes lacunas das organizações pertencentes a este setor.

Assim, compreendemos que o MT consegue colmatar em parte e corresponder a exigências de mercado, tais como realizar uma estrutura orçamental e apostar na transparência financeira. A organização distingue-se assim, mais uma vez, das restantes organizações do mesmo setor ao fazer o relatório financeiro anual. No entanto, há uma validação e concordância com a literatura quando foi identificado a falta de clareza interna, quando dos dois colaboradores desconheciam o relatório anual de contas, afetando diretamente o Governance e tornando-o mais frágil na gestão estratégica do MT.

### **5.5. Cultura organizacional e participação Interna**

No Movimento Transfermers, é fomentada uma cultura bastante forte onde a participação de todos os intervenientes é fomentada e valorizada. Há espaço para autonomia e criatividade. Para além disso a organização preocupa-se bastante com o plano de carreira dos seus colaboradores, onde todos tem espaço e oportunidade para crescer e cada papel é valorizado de igual forma. Para Anheier (2000) e Miller (2018), o foco na missão das empresas e na participação dos intervenientes torna-se imprescindível, defendendo que o modelo de gestão tradicional não funciona bem quando aplicado em organizações sem fins lucrativos. Em seguida, observamos também que para Helmig et al. (2004), os factos das empresas não envolveram uma participação interna nos processos de forma proativa e “liberal”, pode ser um passo para gerar conflitos internos, fazendo com que a equipa se sinta não ouvido em não poder dar a sua opinião e sugestões. Pelo contrário, ao valorizar as equipas dessa forma, os intervenientes vão sentir-se mais motivados, cultivando uma cultura mais forte e resiliência.

No caso do MT, esta demonstra assim uma grande aposta na envolvimento interna dos seus colaboradores nos processos e definição de metas,

caracterizando-se mais uma vez como sendo uma organização com um posicionamento superior à média quando comparada com organizações do mesmo tipo.

No entanto, estes aspetos todos não compensam na totalidade a falta de uma estrutura formal em aspetos mais estratégicos, como já foi mencionado ao longo do documento.

### **5.6. Gestão de incerteza e contexto político**

Organizações sem fins lucrativos estão associadas, em maioria, a ambientes característicos de grande instabilidade, porque estão bastante dependentes de financiamentos públicos, de subsídios e de algumas políticas sociais que vão mudando e sendo adaptadas consoante as mudanças externas à organização. Como são organizações altamente dependentes do setor público e de outras entidades, acabam por estar limitadas muitas vezes nos seus processos.

No que toca ao Movimento Transformers, é uma realidade que é validada. Na entrevista realizada à CEO da organização, a queda do governo que tivemos com Luís Monte Negro, trouxe consigo o sentimento de incerteza para a organização e, conseqüentemente, um atrasado nos apoios institucionais que recebem do estado. Esta ocorrência afetou diretamente a viabilidade e até mesmo a continuidade de alguns projetos, fazendo com que a organização se encontre obrigada a encontrar meios mais rápidos como alternativas para os seus projetos não ficarem atrasados ou em stand by.

Alguns exemplos de alternativas encontram-se nas parcerias ou em redes informais. Com a entrevista a Hugo, foi também fácil de compreender que quando acabam os apoios institucionais ou há instabilidade derivada de fatores externos, cria automaticamente incerteza e exige que a organização se adapte rapidamente, demonstrando que o MT mantém uma cultura resiliente e disposta

a fazer face aos desafios. Menciona que um destes grandes desafios está ligado a tudo o que envolve fundos, porque se torna mais complicado quando se é uma organização e não empresa. Em Inglaterra, já existe a designação de “empresa social” para as OSFL se candidatarem. Sendo que em Portugal ainda não existe, os processos, quando toca principalmente a fundos maiores, acabam por ser ainda mais lentos e burocráticos. Para colmatar este desafio, o MT criou também os seus próprios serviços – como vender formações – para não ficar tão dependente de financiamentos e do contexto alheio.

A gestão de incerteza é um dos fatores que pode representar bem a sustentabilidade das organizações a longo prazo e demonstra também a capacidade de adaptação pela forma como contornam as situações, distinguindo assim aquelas OSFL que irão ter um maior ciclo de vida ou não. Ainda não é um aspeto muito abordado na literacia sobre as organizações sem fins lucrativos, no entanto, é um tema que começa a ganhar cada vez mais relevância à medida em que a instabilidade política, económica e social, se tornam mais frequentes a nível nacional e também mundial.

Segundo Kapucu e O’Byrne (2014), uma OSFL demonstra-se resiliente não apenas por manter um plano estratégico coeso, mas também pela forma como se demonstra organizacionalmente flexível e ágil para tomar decisões e reagir em momentos de incerteza. No MT, podemos encontrar algumas evidências na sua flexibilidade, na medida em que apresenta uma grande preocupação na diversificação de fontes de financiamento, assim como consegue e procura por uma ativação rápida em outras redes de apoio. Para além disso, através do seu plano estratégico, consegue ter a capacidade de em momentos como este, saber quais projetos priorizar numa altura de escassez de recursos.

Por conseguinte, Gee et al. (2022), aborda que o ESG, mesmo que seja um guia estratégico e de valor para as organizações, não é suficientemente capaz de fazer frente a uma instabilidade externa, o que faz com que para OSFL, como o MT, deva exigir como forma complementar pessoas com competências para uma

visão de adaptação e gestão face a crises, nomeadamente no que toca ao Governance.

O facto da instabilidade política e outros fatores externos não serem previsíveis, faz com que organizações com uma grande credibilidade e transparência consigam ter uma reação mais eficiente em alturas de gestão de crise, uma vez que conseguem mais proximidade com entidades externas, como os stakeholders. Este fator facilita as organizações a terem mais apoios urgentes como alternativa. O MT demonstra-se competitivo neste âmbito uma vez que a sua gestão financeira é transparente e clara e tem uma estrutura de comunicação de impacto e resultados aberta e sólida para externos.

Assim, podemos concluir que apesar de gestão de incerteza em OSFL ainda não ser muito abordada em literacia mais clássica, é um aspeto a ter cada vez mais em conta para que haja práticas de gestão no contexto ESG mais adequado. Isto carece de competências para além do planeamento clássico: flexibilidade, adaptação, *networking*, transparência e capacidade em agir e dar a volta em momentos de incerteza.

## Quadro resumo

Autores	Princípios contributos	Aplica-se ao MT?
Gee et al. (2022)	Analisa desafios na aplicação ESG em OSFL; Destaca fragilidades no G e E; reconhece legitimidade do ESG no mercado.	<b>Verificado:</b> O foco do MT no impacto social é evidente, mas a dimensão G permanece pouco estruturada e a E está ausente. A ausência de métricas ambientais e o desconhecimento interno da estrutura financeira comprometem a reputação externa em ESG.
Miller (2018)	Defende modelo híbrido entre gestão estratégica tradicional e missão social; destaca tensões na profissionalização.	<b>Verificado:</b> O MT possui plano estratégico e utiliza KPI's, aproximando-se do setor lucrativo, mas mantém a missão social no centro. A gestão reforça a credibilidade externa.
Anheier (2000)	Gestão tradicional é insuficiente; Modelo de gestão deve ser adaptado à missão, contexto comunitário e valor social.	<b>Verificado:</b> O MT adapta os seus objetivos e ações ao contexto social, mas falta integração plena de objetivos ESG no planeamento. A gestão ainda não reflete uma abordagem holística e adaptada como a proposta por Anheier.
Helmig, Jegers e Lapsley (2000)	Desafios: falta de profissionalização, objetivos pouco claros e dificuldades financeiras, o que afeta ESG.	<b>Parcialmente verificado:</b> O MT mostra sinais de profissionalização e tem objetivos definidos, mas há lacunas na comunicação financeira e falta de clareza na governação, limitando a implementação eficaz das normas ESG.
Stoecker (2007)	Falta de cultura de dados e avaliação + a incapacidade de comunicar o impacto, diminui credibilidade externa.	<b>Parcialmente não aplicado:</b> O MT utiliza KPI's, assim como recolhe e usa dados para comunicar o seu impacto. No entanto, não está alinhada com os critérios ESG, especialmente nas dimensões G e E.
Hu, Kapucu & O'Byrne (2014)	Planeamento estratégico fortalece sustentabilidade das OSFL a longo prazo; Formação da equipa é chave para implementar ESG com sucesso.	<b>Verificado:</b> O MT revela evidências de planeamento estratégico e definição de objetivos, o que contribui positivamente para a sua sustentabilidade organizacional. No entanto, verifica-se uma limitação ao nível da formação interna da equipa sobre ESG, o que dificulta uma aplicação transversal, consciente e eficaz destas práticas em todas as dimensões da organização.

**Tabela 3:**

Quadro resumo (Comparação literacia com Movimento Transformers)

**Nota 1:** Elaboração própria

**Nota 2:** OSFL (organizações sem fins lucrativos); MT (Movimento Transformers); S (social); E (environment); G (governance);

## 5.7. Conclusão geral da discussão

Após as 3 entrevistas realizadas a pessoas integrantes do Movimento Transformers, percebemos que muitos dos desafios e tendências observadas na revisão da literatura se confirmam. A gestão da organização tenta integrar o ESG na sua organização porque sabe a sua importância para o mercado. A dimensão que consegue aplicar com mais sucesso é o Social. No que toca ao Governance, apesar de ter processos bastante à frente quando comparado com outras OSFL, ainda há aspetos cruciais a evoluir. Esta é uma prática não tão bem implementada noutras organizações sem fins lucrativos, denotando-se uma falha na estrutura formal, segundo a análise da revisão de literatura.

No entanto, há uma grande limitação geral no que toca ao ambiente. É uma prática ainda não tao evoluída no MT e não consta nos seus objetivos anuais, não demonstrando transversalidade no seu plano estratégico.

Com as entrevistas, a CEO demonstra-nos que mesmo com os desafios e restrições que as organizações sem fins lucrativos encontram, é possível encontrar um caminho que seja sólido, com uma gestão que esteja alinhada com os desafios do mercado diretamente ligados ao ESG.

Em jeito de conclusão, o Movimento Transformers é uma organização com um posicionamento bastante à frente de maior parte das organizações sem fins lucrativos, demonstrando algumas boas práticas de ESG, nomeadamente no Social e moderadamente no Governance, tendo apenas mais dificuldade em fazer frente aos desafios do mercado pressupostos no Environment. No geral, a organização tem uma abordagem bastante positiva e estruturada, distinguindo-se assim de outras organizações do mesmo setor de forma positiva.

## Conclusão

Após este estudo que tem como objetivo perceber como é que o mercado percebe a adoção do ESG (Environmental, Social e Governance) em organizações sem fins lucrativos e fazer uma comparação entre as práticas adotadas pelo Movimento Transformers e organizações semelhantes, conseguimos concluir que há uma crescente valorização na aplicação do ESG no contexto de gestão estratégica de OSFL. No entanto, para este efeito, surgem inúmeros desafios na implementação do ESG, nomeadamente no Governance e no Environment.

Ao longo da revisão da literatura, observou-se que os autores defendem que deve existir uma adaptação na execução do ESG na gestão estratégica das OSFL, sem desvirtuar a sua missão central. Torna-se crucial ter pessoas formadas e profissionais com uma cultura de dados em que os objetivos são definidos e claros, onde há um planeamento estratégico, onde existe uma estrutura orçamental transparente e os indicadores de desempenho são vistos como fundamentais para aumentar a confiança externa, para que as organizações sejam sustentáveis a longo prazo. Ainda assim, maior parte destes aspetos referidos são negligenciados ou pouco desenvolvidos por parte das organizações do setor não lucrativo, como analisado e validado pelo caso analisado.

Apesar do Movimento Transformers apresentar boas práticas no que toca ao planeamento estratégico e o seu impacto social ser medido e real, revela algumas fragilidades na cultura interna de dados, mais concretamente no que toca ao seu conhecimento sobre ESG por parte da equipa e na inexistência de indicadores ligados ao Governance e ao Environment. Esta é uma realidade que se reflete em tantas outras OSFL, segundo a literacia, uma vez que possuem limitações de recursos e de formação, o que prejudica uma implementação eficaz do ESG como um todo.

Este estudo contribui academicamente para o tema da integração do ESG no contexto de OSFL sociais, concluindo-se que adotar estas dimensões de forma correta e quando são bem compreendidas, aumentam a credibilidade e o impacto destas organizações do setor não lucrativo.

Em jeito de conclusão, adotar o ESG nas OSFL, deve ser vista como uma oportunidade e não obrigação. Torna-se uma oportunidade estratégica para aumentar a credibilidade por parte do mercado (como stakeholders), a sustentabilidade da organização a longo prazo e o impacto social das suas ações.

# Bibliografia

**Anheier, H. K.** (2000). *Managing non-profit organisations: Towards a new approach* (Civil Society Working Paper No. 1). Centre for Civil Society, London School of Economics.

**Gee, I. H., Nahm, P. I., Yu, T., & Cannella, A. A. Jr.** (2022). Not-for-profit organizations: A multi-disciplinary review and assessment from a strategic management perspective. *Journal of Management*, 49(1), 237–279.

**Helmig, B., Jegers, M., & Lapsley, I.** (2004). Challenges in managing nonprofit organizations: A research overview. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 15(2), 101–116.

**Hu, Q., Kapucu, N., & O'Byrne, L.** (2014). Strategic planning for community-based small nonprofit organizations: Implementation, benefits, and challenges. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 19(1), 83–106.

**Miller, E. W.** (2018). Nonprofit strategic management revisited. *Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research*, 9(2), 23–40.

**Movimento Transformers.** (n.d.). *Aventura*.

<https://www.movimentotransformers.org/aventura>

**Stoecker, R.** (2007). The research practices and needs of non-profit organizations in an urban center. *Journal of Sociology & Social Welfare*, 34(4), 97–119.